



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

Ana Yansy Calvo Villegas		Firma:
Departamento de Contabilidad / Dirección Financiera		
Del 23 de mayo del 2022 al 07 de mayo del 2026		
Tel. 8643 4158	100% Teletrabajo	https://www.mep.go.cr/transparencia-institucional/informes-institucionales

REGISTRO DE APROBACIÓN

NOMBRE DEL SUPERIOR JERÁRQUICO O JEFATURA INMEDIATA AL QUE SE RINDEN EL INFORME: Florencia Rodríguez Martín	Firma:
Dirección Financiera	
Sellos de aprobación (si coloca firma digital no se requiere sellos)	

ÍNDICE

REGISTRO DE FIRMAS	2
ABREVIATURAS	4
DEFINICIONES	5
PRESENTACIÓN.....	7
1 INTRODUCCIÓN.....	9
2 RESULTADOS DE LA GESTIÓN	10
3 EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS...26	
4 RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y ACCIONES ADOPTADAS PARA SU FORTALECIMIENTO 37	
5 DISPOSICIONES EMITIDAS POR ÓRGANOS DE CONTROL EXTERNO.....	51
6 ESTADO ACTUAL DEL ARCHIVO DE GESTIÓN	53
7 ESTADO ACTUAL DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DEPENDENCIA.....	54
8 ENTREGA FORMAL DE ACTIVOS POR PARTE DE LOS JERARCAS Y TITULARES.....	55
9 ESTADO DE PROYECTOS / ACTIVIDADES PENDIENTES.....	57
10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
11 ANEXOS.....	61

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 (Nº 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 como Jefe a.i. del Departamento de Contabilidad del Ministerio de Educación Pública–, compartir este documento con el propósito de presentar la rendición de cuentas al concluir mi gestión, comprendida entre el 23 de mayo del 2022 – 07 de mayo del 2026.

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 jerarcas 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.

Además, deseo expresar mi más sincero y profundo agradecimiento a todo el equipo de trabajo por el compromiso, la entrega y el profesionalismo demostrados a lo largo de este periodo de gestión. Cada uno ha sido pieza fundamental en el cumplimiento de los objetivos y en la consolidación de los resultados alcanzados.

En lo personal, reconozco que este camino no habría sido posible sin el apoyo constante, la colaboración oportuna y la disposición para afrontar juntos cada reto. Su respaldo no solo facilitó la consecución de las metas del Departamento, sino que también hizo posible culminar este periodo de manera satisfactoria.

Me llevo la satisfacción de haber contado con un equipo humano excepcional, cuya calidad profesional y calidez personal marcan una diferencia significativa. A todos y cada uno, agradezco su

dedicación, por el esfuerzo compartido y por haber contribuido, de manera decisiva, a que esta gestión llegue a buen término.

Atentamente,

Ana Calvo Villegas
Jefe a.i.
Departamento de Contabilidad

1 INTRODUCCIÓN

El IFGP es un instrumento mediante el cual los jerarcas 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 jerarcas 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-0109-2025 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 23 de mayo 2022 al 07 de mayo 2026, a cargo del Departamento de Contabilidad.

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.

En el marco de los lineamientos establecidos en el PND particularmente en lo relativo al fortalecimiento y la mejora en la calidad de los servicios educativos, se plantea como objetivo la adecuada ejecución presupuestaria orientada a garantizar una administración financiera eficiente, transparente y oportuna, que contribuya directamente a la continuidad y sostenibilidad de los servicios que brinda el sistema educativo público. La correcta programación y tramitación de los pagos permite asegurar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas, tales como la

cancelación de servicios públicos, becas, compra de suministros y demás compromisos institucionales, los cuales inciden de manera directa en el funcionamiento adecuado de los centros educativos y en la atención de la población estudiantil.

Asimismo, esta planificación se enmarca en los principios de mejora continua y modernización de la gestión pública, promoviendo la optimización de los procesos internos, la reducción de tiempos de respuesta y el fortalecimiento de los mecanismos de control, en concordancia con los objetivos nacionales de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.

De esta manera, la gestión oportuna en el pago de los documentos de ejecución presupuestaria no solo responde a una necesidad operativa, sino que se constituye en un elemento clave para coadyuvar al logro de los objetivos estratégicos del sector educación orientados al bienestar y desarrollo de la población beneficiaria.

Además, se establece como objetivo brindar información de manera oportuna y eficiente sobre los pagos generados por este Departamento a los usuarios que así lo requieran, procurando un servicio de excelencia y contribuyendo al fortalecimiento de la confianza en la administración pública, al garantizar el acceso a información clara, precisa y actualizada sobre la ejecución de los recursos públicos, lo cual resulta fundamental para la rendición de cuentas y la adecuada toma de decisiones. De esta manera, una atención ágil y de calidad a las consultas relacionadas con pagos favorece la continuidad de los servicios educativos, al asegurar que los distintos actores vinculados al sistema cuenten con la información necesaria para el desarrollo de sus funciones.

➤ Plan estratégico y operativo de la dependencia

El Plan estratégico del 2026 de la Dirección Financiera es ***“Generar mediante una gestión estratégica que permita orientar a resultados procurando fortalecer medidas de control y evaluación***

orientada a la mejora continua de los procesos y atención de los trámites de la Dirección Financiera y sus departamentos.”

En línea con ese plan, el Departamento de Contabilidad estableció como uno de los objetivos la adecuada planificación de los trámites correspondientes a los documentos de ejecución presupuestaria presentados por los diferentes Programas Presupuestarios, con el propósito de gestionar oportunamente su pago y garantizar el cumplimiento de las fechas establecidas por la Tesorería Nacional.

Para la medición de este objetivo, se definió como indicador el porcentaje de propuestas de pago planificadas durante el periodo de gestión, permitiendo evaluar el grado de cumplimiento en la programación y atención de las obligaciones financieras institucionales.

En este sentido, se logró cumplir con el **100%** de la elaboración de las propuestas de pago en estricto apego al calendario oficializado por la Tesorería Nacional. Lo anterior se alcanzó mediante la atención oportuna de la demanda emergente de los documentos de ejecución presupuestaria, verificando en cada caso el cumplimiento de los requisitos establecidos en el procedimiento interno y en la normativa vigente aplicable.

REPORTE DE PROPUESTAS DE PAGO

Período	Cantidad de Propuestas de pago	Importe
2022 (a partir del 09 de mayo)	180	146,872,138,200.20
2023	310	305,957,551,446.03
2024	356	254,855,900,661.23
2025	396	285,891,578,711.54
2026 (con corte al 10 de abril)	90	66,386,373,180.74
TOTAL	1332	1,059,963,542,199.74

Este resultado evidencia una gestión eficiente y ordenada de los procesos de planificación y ejecución de pagos, contribuyendo al fortalecimiento de la disciplina financiera institucional y al cumplimiento de las obligaciones adquiridas.

Otro de los objetivos de este Departamento vinculado al plan estratégico de la Dirección Financiera, consiste en brindar de manera oportuna, precisa y eficiente, información relativa a los pagos generados, con el propósito de satisfacer las necesidades de información de las personas usuarias y asegurar la transparencia en la gestión institucional. Este objetivo implica no solo la atención diligente de las solicitudes recibidas, sino también la verificación rigurosa de los datos proporcionados, garantizando que la información suministrada sea confiable y completa.

Para la medición de este objetivo, se definió como indicador el porcentaje de documentos elaborados (informes, certificaciones y oficios, entre otros), el cual permite evaluar el nivel de cumplimiento en la atención de las solicitudes de información y en la emisión de los documentos requeridos conforme a los procedimientos establecidos.

En relación con la meta planteada, se alcanzó un cumplimiento del **100%** en la elaboración de los documentos solicitados y la atención oportuna de las consultas realizadas por usuarios internos y externos, asegurando su gestión dentro de los plazos definidos por la normativa vigente, según se detalla en el siguiente cuadro:

Periodo	Certificaciones	Consultas atendidas
2022 (a partir del 09 de mayo)	137	596
2023	399	819
2024	244	1183
2025	259	1655

Periodo	Certificaciones	Consultas atendidas
2026 (con corte al 10 de abril)	84	360
TOTAL	1123	4613

Este resultado evidencia el compromiso del equipo de trabajo con la calidad, la eficiencia y la mejora continua en la prestación del servicio, contribuyendo al fortalecimiento de la transparencia institucional y a la generación de confianza en las personas usuarias.

➤ Marco filosófico de la dependencia

Misión:

La Dirección Financiera es la instancia encargada de gestionar, supervisar y controlar, con transparencia y legalidad, el uso adecuado de recursos financieros asignados para la ejecución de planes, programas y proyectos institucionales; mediante un equipo comprometido que garantiza información veraz, oportuna y pertinente, orientada a la excelencia en atención de requerimientos internos y externos, y al cumplimiento riguroso de la normativa presupuestaria y contable.

Visión:

Ser la dependencia que brinda apoyo estratégico integral a la institución, mediante la implementación de políticas y procesos financieros eficientes y eficaces; así como el desarrollo de herramientas de gestión innovadoras y de control interno para el uso responsable de recursos públicos, que contribuyan al fortalecimiento del sistema educativo y bienestar social.

➤ Labor sustantiva

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

Equipo de Recepción:

- a) Recibir, registrar y trasladar a los analistas los documentos de ejecución presupuestaria, para que gestionen su trámite respectivo.
- b) Llevar los controles de: facturas, consultas de proveedores, multas y cláusulas penales, contratos de cesión de derechos, resoluciones y sentencias, certificaciones, equipo arrendado, inventario institucional.
- c) Recibir y asignar a los analistas la correspondencia de facturas, solicitud de certificaciones (de pago, no pago, retención del 2% del Impuesto sobre la renta, ajustes de precios).
- d) Colaborar en la eliminación de documentos físicos que se mantienen resguardados en las bodegas del CAD en la URUCA, según la tabla de vencimientos del Archivo Nacional.
- e) Actualizar la información que corresponda en el sistema Visión 2020, actualización y seguimiento del archivo digital de gestión MEP.
- f) Gestionar lo referente a Bit Enterprise, actualizar el registro de marcas de MENÚ MEP, solicitar permisos y licencias para nuevos funcionarios.

Los demás Equipos:

- a) Analizar y registrar en el SIGAF para su pago los Documentos de Ejecución Presupuestaria, de manera general en la actualidad se tramitan 17 distintos tipos de documentos.
- b) Realizar el control de calidad de los documentos de ejecución presupuestaria previo a su remisión a la Dirección Financiera

para su liberación en el SIGAF, así como dar seguimiento hasta que queden debidamente aprobados y listos para su pago.

- c) Elaborar y brindar seguimiento, por parte de los encargados, a las propuestas de pago, según modalidad de documento.
- d) Conformar, revisar y resguardar el archivo de los acuerdos de pago que respaldan las erogaciones con cargo al presupuesto de la República.
- e) Emitir certificaciones para las instancias correspondientes, ya sea por pago / no pago, por retención del 2% del impuesto sobre la renta o por reajustes de precios.
- f) Elaborar informes y reportes dirigidos a la Tesorería Nacional, la Procuraduría General de la República, JUCEMA, Caja de ANDE, así como a otras instancias y personas usuarias, que detallen los pagos realizados por concepto de sentencias judiciales y resoluciones administrativas, así como las deducciones de ley aplicadas a dichos pagos.
- g) Elaborar el informe mensual de contingentes para la Contabilidad Nacional (pagos de Sentencias Judiciales y Resoluciones Administrativas Judicializadas que deben registrarse en el Módulo de Contingentes del Sistema Gestor).
- h) Elaborar informes y proyecciones de horas extras.
- i) Elaborar los formularios para gestionar en el SIGAF la creación, modificación y asociación de acreedores ocasionales e institucionales.
- j) Gestionar las firmas de los distintos documentos de ejecución presupuestaria, ante los jefes de Programa Presupuestarios respectivos.
- k) Elaborar informes mensuales de labores por parte de la jefatura ante la Dirección Financiera y por parte de los colaboradores ante la jefatura.
- l) Atender trámites de Cesiones de Derechos de Contrato.

m) Realizar las conciliaciones de las cuentas de Caja Única y el Fondo de Caja Chica del Departamento de Tesorería de esta Dirección Financiera.

➤ **Funciones (Decreto Ejecutivo n° 38170 Organización administrativa de las oficinas centrales del MEP) (Ver Adjunto 1)**

De acuerdo con el artículo 54, son funciones del Departamento de Contabilidad:

- a) Dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar el registro de los movimientos contables de las compras de bienes y servicios del MEP.
- b) Registrar los diferentes documentos de ejecución presupuestaria que genera el órgano del cual forma parte, a través de los medios informáticos que establezca la Contabilidad Nacional, sin perjuicio de la supervisión que ésta ejerza y la fiscalización superior de la Contraloría General de la República.
- c) Trasladar a la Dirección Financiera los documentos de ejecución presupuestaria para el trámite de liberación y contabilización en el Sistema Integrado de Gestión de la Administración Financiera (SIGAF), previa verificación de los requisitos técnicos, administrativos y legales establecidos en la normativa vigente para este proceso.
- d) Recibir de la Dirección Financiera, los documentos contabilizados y firmados referidos en el punto c).
- e) Remitir a la Dirección Financiera el formulario establecido para la planificación de la propuesta de pago según los documentos ingresados en el Sistema Integrado de Gestión de la Administración Financiera (SIGAF), previa verificación de los requisitos técnicos, administrativos y legales establecidos en la normativa vigente para este proceso.

- f) Recibir de la Dirección Financiera el formulario firmado establecido para la planificación de la propuesta de pago una vez efectuada, referidos en el punto e), para su verificación y control.
- g) Recibir, analizar y tramitar el pago de documentos de reclamos administrativos o sentencias judiciales emitidas por las instancias jurídicas competentes.
- h) Trasladar a la Dirección Financiera el formulario de solicitud para la creación, modificación o eliminación de acreedores ocasionales, previa verificación de los requisitos técnicos, administrativos y legales establecidos en la normativa vigente para este proceso.
- i) Recibir de la Dirección Financiera, el formulario firmado de solicitud de creación de acreedores ocasionales tramitados, referidos en el punto h).
- j) Recibir del Departamento de Tesorería el insumo para que se realice la conciliación bancaria en forma mensual de la cuenta corriente del Fondo General de Caja Chica.
- k) Realizar conciliaciones bancarias en forma mensual de la cuenta corriente del Fondo General de Caja Chica.
- l) Realizar arqueos periódicos y sorpresivos al Fondo General de Caja Chica y a las cajas auxiliares autorizadas.
- m) Remitir informes sobre los resultados de Arqueos y Conciliaciones Bancarias al Departamento de Tesorería y a la Dirección Financiera.
- n) Mantener y custodiar los documentos relacionados con la ejecución presupuestaria que respaldan las operaciones financieras realizadas con proveedores de conformidad con las regulaciones y lineamientos que defina el Ministerio de Hacienda y el Archivo Central del MEP.
- o) Ejercer, cuando proceda, el mando técnico, por medio de directrices, disposiciones y circulares, sobre las dependencias del Ministerio en que la naturaleza y especialidad de sus funciones lo demanden, así como supervisar y evaluar su puesta en práctica.

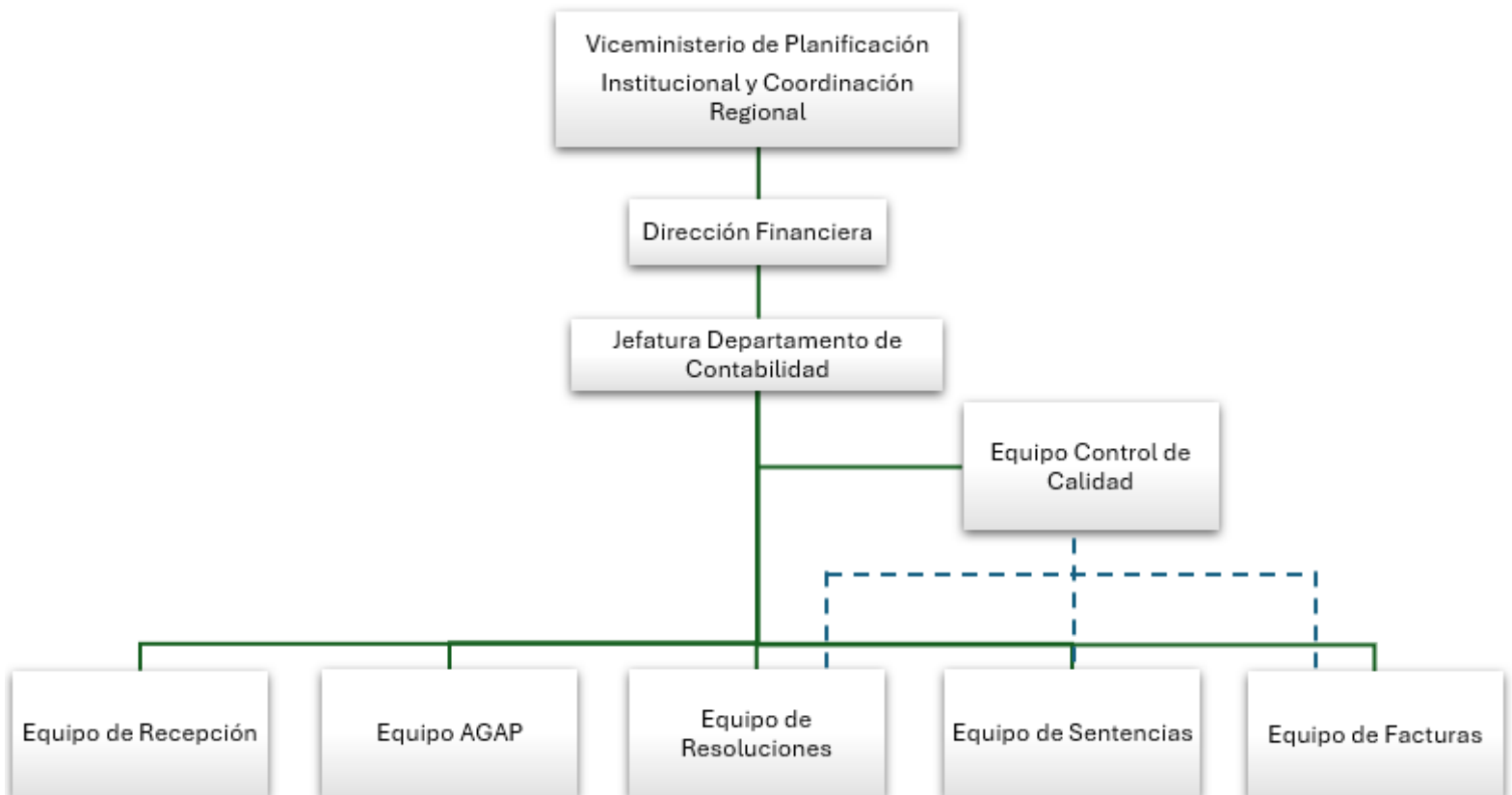
p) Gestionar y coordinar con la Dirección de Informática de Gestión las mejoras en los sistemas de información contable automatizados.

q) Velar por la correcta aplicación de los lineamientos, procedimientos y controles establecidos.

r) Otras funciones inherentes, relacionados con su ámbito de competencia y atribuciones, asignadas por el superior jerárquico.

➤ Organigrama

A continuación, se muestra el organigrama de la instancia:



Fuente: Elaboración propia, 2026

➤ 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

Departamento de Contabilidad

1. Distribución administrativa del Departamento: con el propósito de atender de manera integral, eficiente y ordenada la amplia operativa que se ejecuta, se diseñó e implementó una estructura organizativa basada en la conformación de los siguientes seis equipos de trabajo especializados:

a. Equipo de Recepción: responsable de la admisión, registro y canalización inicial de los documentos.

b. Equipo de Facturas: encargado de la revisión y tramitación de los pagos derivados de procesos de contratación pública y facturas con cargo a reservas de recursos.

c. Equipo de Resoluciones: gestiona los pagos asociados a actos administrativos.

d. Equipo de Sentencias: enfocado en la ejecución de pagos derivados de resoluciones judiciales.

e. Equipo de Control de Calidad cuya función transversal consiste en verificar el cumplimiento de los requisitos formales,

técnicos y normativos antes de la aprobación final de los trámites.

f. Equipo AGAP (Archivo General de Acuerdos de Pago): encargado de la custodia, organización y resguardo documental, asegurando la trazabilidad y disponibilidad de los documentos que sustentan las erogaciones realizadas con cargo al Presupuesto de la República.

Esta distribución responde a un enfoque estratégico y operativo orientado a optimizar los procesos, fortalecer los controles internos y garantizar la oportuna gestión de los documentos de ejecución presupuestaria remitidos para su trámite de pago, así como de las demás funciones inherentes a esta instancia.

Además, la estructura actual permite una adecuada segregación de funciones, promueve la especialización del personal y facilita la articulación de los procesos internos bajo criterios de eficiencia, control y mejora continua, sin perjuicio de lo anterior, se mantiene la colaboración y el apoyo mutuo entre los equipos de trabajo, especialmente durante periodos de alta carga laboral, como lo es el cierre financiero.

En el marco de esta operativa, el Departamento tramita para pago diversos tipos de documentos de ejecución presupuestaria, entre los que se incluyen: becas postsecundarias; cargas sociales ante la CCSS; deducciones aplicadas a pagos derivados de resoluciones administrativas y sentencias judiciales; dietas correspondientes al CONESUP y al Tribunal de Carrera Docente; gastos fijos; prestaciones legales; facturas sujetas a procesos de contratación pública; así como resoluciones administrativas y sentencias judiciales.

La implementación de este modelo organizativo ha permitido consolidar un esquema de trabajo alineado con los principios de eficiencia, eficacia y legalidad, asegurando el cumplimiento oportuno de las obligaciones institucionales y contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos del Departamento.

2. Separación de propuesta de pago: Con el propósito de optimizar la gestión documental del archivo de acuerdos de

pago y para fortalecer la eficiencia operativa, se estableció como línea estratégica la separación de la propuesta de pago correspondiente a Resoluciones Administrativas y Sentencias Judiciales, definiendo para ello dos propuestas diferenciadas: una destinada a Resoluciones Administrativas y otra a Sentencias Judiciales. Esta medida responde a la necesidad de mejorar la organización del archivo digital, facilitando la identificación, trazabilidad y acceso oportuno a la información.

Desde el punto de vista operativo, la clasificación diferenciada de las propuestas de pago ha permitido ordenar los flujos de trabajo de manera más ágil y estructurada, reduciendo tiempos de búsqueda, minimizando errores y favoreciendo un procesamiento más eficiente de los documentos. Asimismo, contribuye a fortalecer los mecanismos de control interno, al permitir una mejor supervisión de cada tipo de trámite conforme a sus particularidades y requisitos normativos.

Esta estrategia también promueve la estandarización de criterios en la gestión del archivo de acuerdos de pago, facilitando la labor de los equipos de trabajo y mejorando la coordinación entre las distintas áreas involucradas.

3. Se llevó a cabo la transición del archivo de acuerdos de pago desde un formato físico (papel) hacia un entorno digital, en estricto apego a la normativa y lineamientos establecidos por el Archivo Central. Este proceso implicó la digitalización, organización y clasificación de la documentación, garantizando su integridad, autenticidad y adecuada conservación.

La implementación de este modelo digital no solo permitió optimizar el acceso y la consulta de la información, sino también fortalecer los mecanismos de control, trazabilidad y resguardo documental. Asimismo, contribuye a la modernización de la gestión administrativa, reduciendo el uso de papel, mejorando la eficiencia operativa y facilitando la continuidad del servicio ante eventuales contingencias.

Para un mayor orden y control se emitió la CIRCULAR DVM-PICR-DF-DC-001-2023 “Instructivo para el Archivo General de Acuerdos de Pago” que a lo largo del tiempo ha sido objeto

de ajustes en procura de su mejora y adaptación a los cambios que se generan sobre la materia, en la actualidad contamos con la última versión que corresponde a la CIRCULAR DVM-PICR-DF-DC-003-2025, del 28 de octubre del 2025. (Ver Adjunto 2)

4. Se transitó de un esquema laboral híbrido, en el que se laboraba entre dos y tres días de manera presencial, a un modelo de 100% en teletrabajo. Esta transformación se implementó de forma planificada, garantizando la continuidad de las operaciones y la adecuada coordinación entre los equipos de trabajo.

En este contexto, la implementación del teletrabajo en un 100% ha demostrado ser un factor determinante en el incremento de la productividad en las diversas tareas que competen al área. Lo anterior obedece a la sinergia generada entre un modelo de trabajo flexible y las sólidas competencias de esfuerzo, eficiencia y eficacia del personal profesional del Departamento de Contabilidad, lo cual ha favorecido el cumplimiento sostenido de los objetivos institucionales y consolidando una cultura organizacional orientada a resultados, sin detrimento de la calidad del servicio brindado.

5. La entrada en vigor de la nueva Ley de Contratación Pública N.º 9986 y su respectivo Reglamento, Decreto Ejecutivo N.º 43808-H, (Ver adjuntos 3 y 4) ha implicado una reducción en los plazos establecidos para el pago de facturas. Esta normativa ha incidido directamente en la dinámica operativa del Departamento, requiriendo que la gestión de pagos se atienda con mayor celeridad y precisión, a fin de cumplir oportunamente con los tiempos definidos y evitar la generación de intereses moratorios que puedan afectar la gestión financiera institucional.

En este contexto, los plazos más reducidos demandan una mayor eficiencia en la revisión, tramitación y aprobación de los documentos de ejecución presupuestaria, lo que incrementa la exigencia sobre los procesos internos y sobre el personal encargado. Como consecuencia, se ha generado una mayor

presión operativa en los analistas que participan en estas labores, quienes deben garantizar, en tiempos limitados, el cumplimiento riguroso de los requisitos normativos y la correcta ejecución de los pagos.

No obstante, esta situación también ha impulsado la necesidad de fortalecer la planificación, optimizar los flujos de trabajo y consolidar mecanismos de control más ágiles, orientados a mantener la calidad, legalidad y eficiencia en la gestión, pese a las condiciones de mayor exigencia temporal.

6. Con la entrada en vigencia de la Circular DVM-PICR-DF-004-2023, a partir del 28 de junio de 2023, (*Ver Adjunto 5*) se incorporó un nuevo requerimiento documental para la gestión de pagos, consistente en la remisión del comprobante electrónico (factura en formato XML), su representación gráfica (archivo PDF) y el comprobante de aprobación emitido por la Dirección General de Tributación Directa (archivo XML).

Esta modificación incrementó la carga laboral del Departamento, dado que anteriormente la revisión se centraba únicamente en el archivo PDF, mientras que ahora implica el análisis adicional de dos archivos en formato XML. En consecuencia, los tiempos destinados a la revisión y registro de los documentos se han visto considerablemente reducidos, ya que en el mismo periodo se debe procesar un volumen de información prácticamente triplicado.

No obstante, pese a esta mayor exigencia operativa, se ha mantenido como política departamental la rigurosidad en la validación del bloque de legalidad de cada documento tramitado para pago. Este enfoque continúa siendo el eje central que garantiza la eficiencia, transparencia y calidad en la gestión, así como el cumplimiento de la normativa vigente por parte de cada uno de los colaboradores que integran el equipo de trabajo.

7. La Tesorería Nacional, mediante la circular MH-TN-CIR-0008-2025 del 10 de setiembre de 2025, posteriormente derogada por la circular MH-TN-CIR-0002-2026 del 9 de febrero de 2026 (*Ver adjunto 6*), estableció disposiciones

orientadas a la desconcentración operativa y la centralización normativa del pago de las cuotas obreras a la CCSS.

En este contexto, se dispuso la obligación de coordinar con la Dirección de Gestión del Talento Humano (DGTH) el seguimiento y control del saldo de la cuenta de Caja Única asignada a este Ministerio para dichos fines. Asimismo, se indicó que el pago correspondiente a la cuota patronal a la CCSS debe ser canalizado a la cuenta específica designada para tal efecto, conforme a las directrices emitidas.

Adicionalmente, se estableció que este Departamento, en coordinación con la DGTH, debe gestionar, mediante la plataforma de Web Banking de Tesoro Digital, la devolución de montos por concepto de exoneraciones de cargas sociales aplicadas a los funcionarios. Lo anterior, en apego a lo dispuesto en el artículo 71 de la Ley N.º 7983, “Ley de Protección al Trabajador”, referente a la exención de cargas sociales e impuestos sobre la planilla del Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias.

Estas disposiciones implicaron la incorporación de nuevas responsabilidades operativas y de coordinación interinstitucional, orientadas a asegurar una adecuada administración de los recursos y el cumplimiento de la normativa vigente en materia de cargas sociales.

8. La gestión y obtención de dos nuevas plazas de Profesional de Servicio Civil 2 para el Departamento de Contabilidad, esto representa un cambio sustantivo en la capacidad operativa y en la gestión institucional. Este avance cobra especial relevancia al haberse concretado en un contexto fiscal restrictivo, caracterizado por limitaciones presupuestarias y mayores exigencias en la asignación de recursos, lo que implicó un abordaje estratégico, técnico y articulado por parte de la Dirección Financiera para sustentar la necesidad y asegurar el financiamiento correspondiente.

Este cambio incide directamente en la mejora de los procesos internos y la optimización en la distribución de cargas de trabajo. Asimismo, permite una mayor capacidad de respuesta ante las






demandas institucionales, contribuyendo al cumplimiento oportuno de las obligaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2026.

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

Objetivos e indicadores de Gestión del Departamento de Contabilidad

2022-2025

Período	Dirección / Departamento	Área	Objetivo	Indicador	Meta Numérica	Meta descriptiva	Clasificación Anual
2022	DIRECCIÓN FINANCIERA DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	Gestión de Operaciones Administrativas	Evidenciar a través de las propuestas de pago planificadas la gestión eficiente y oportuna del Departamento de Contabilidad, en cuanto al trámite de pago de los diferentes documentos de ejecución presupuestaria que le son de competencia.	Porcentaje de propuestas de pago planificadas durante el ejercicio económico	100	Cumplir al 100% con la elaboración de las propuestas de pago a proveedores, según el calendario oficializado por la Tesorería Nacional, en acatamiento de las obligaciones de la demanda emergente de los documentos de ejecución presupuestaria para pago que cumplan con todos los aspectos que el procedimiento y la normativa vigente señalada como competencia del Departamento de Contabilidad.	Cumplimiento Óptimo
2023	DIRECCIÓN FINANCIERA DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	Gestión de Operaciones Administrativas	Evidenciar a través de las propuestas de pago planificadas la gestión eficiente y oportuna del Departamento de Contabilidad, en cuanto al trámite de pago de los diferentes documentos de ejecución presupuestaria que le son de competencia	Porcentaje de propuestas de pago planificadas durante el ejercicio económico.	100	Cumplir al 100% con la elaboración de las propuestas de pago a proveedores, según el calendario oficializado por la Tesorería Nacional, en acatamiento de las obligaciones de la demanda emergente de los documentos de ejecución presupuestaria para pago que cumplan con todos los aspectos que el procedimiento y la normativa vigente señalada como competencia del Departamento de Contabilidad.	Cumplimiento Óptimo
			Brindar información sobre pagos generados por parte de esta cartera ministerial a través de esta dependencia, de una forma adecuada y eficiente, procurando con esto una relación cordial con nuestros usuarios.	Porcentaje de informes y certificaciones elaboradas y entregadas a los interesados.	100	Cumplir al 100% con la elaboración de forma pertinente de los informes y certificaciones solicitados para que sean expedidos conforme los plazos asignados por el procedimiento.	Cumplimiento Óptimo

Período	Dirección / Departamento	Área	Objetivo	Indicador	Meta Numérica	Meta descriptiva	Clasificación Anual
2024	DIRECCIÓN FINANCIERA DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	Gestión de Operaciones Administrativas	Planificar los trámites de documentos de ejecución presupuestaria presentados por los diferentes programas presupuestarios para su gestión de pago a efectos de cumplir con las fechas establecidas por la Tesorería Nacional.	Porcentaje de propuestas de pago planificadas durante el ejercicio económico.	100	Cumplir al 100% con la elaboración de las propuestas de pago a proveedores, según el calendario oficializado por la Tesorería Nacional, en acatamiento de las obligaciones de la demanda emergente de los documentos de ejecución presupuestaria para pago que cumplan con todos los aspectos que el procedimiento y la normativa vigente señala.	Cumplimiento Óptimo

Período	Dirección / Departamento	Área	Objetivo	Indicador	Meta Numérica	Meta descriptiva	Clasificación Anual
			Brindar información sobre pagos generados por parte de esta cartera ministerial, de una forma oportuna y eficiente, procurando dar un servicio de excelencia a nuestros usuarios.	Porcentaje de informes y certificaciones elaboradas y entregadas a los interesados.	100	Cumplir al 100% con la elaboración de los informes y certificaciones solicitadas para que sean expedidos conforme los plazos asignados por el procedimiento.	Cumplimiento Óptimo
2025	DIRECCIÓN FINANCIERA DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	Gestión de Operaciones Administrativas	Planificar los trámites de documentos de ejecución presupuestaria presentados por los diferentes Programas Presupuestarios para su gestión de pago a efectos de cumplir con las fechas establecidas por la Tesorería Nacional.	Porcentaje de propuestas de pago planificadas durante el ejercicio económico.	100	Cumplir al 100% con la elaboración de las propuestas de pago a proveedores, según el calendario oficializado por la Tesorería Nacional, en acatamiento de las obligaciones de la demanda emergente de los documentos de ejecución presupuestaria para pago que cumplan con todos los aspectos que el procedimiento y la normativa vigente señala.	Cumplimiento Óptimo
			Brindar información sobre pagos generados por parte de esta Cartera Ministerial, de una forma oportuna y eficiente, procurando dar un servicio de excelencia a nuestros usuarios.	Porcentaje de informe.	100	Cumplir al 100% con la elaboración de los informes y certificaciones solicitadas para que sean expedidos conforme los plazos asignados por el procedimiento.	Cumplimiento Óptimo

➤ Otros logros de la dependencia

1. Estandarización de herramientas para consultas, registro y control:

Se considera un logro significativo, ya que, ha contribuido directamente a la mejora de la eficiencia operativa, la calidad del servicio y el fortalecimiento del control interno por cuanto permite uniformar criterios en la atención de las solicitudes, asegurando que las respuestas sean consistentes, claras y alineadas con la normativa vigente, independientemente del funcionario que las gestione.

Su implementación optimiza los tiempos de respuesta, al facilitar el acceso a información previamente estructurada y validada, lo que incrementa la productividad del equipo y permite atender un mayor volumen de gestiones sin detrimento de la calidad, además, consolida prácticas organizacionales más ordenadas y favorece la capacitación del personal y la continuidad operativa, al contar con instrumentos claros que orientan la gestión.

Se detallan seguidamente las herramientas desarrolladas, mismas que han sido oficializadas a los colaboradores del Departamento mediante correo electrónico o a través de la plataforma teams:

#	NOMBRE DE LA HERRAMIENTA	BREVE DESCRIPCIÓN
1	Excel Índice	Permite elaborar el documento donde se desglosa la información sobre los DEP pagados y sus adjuntos, de forma que se mantenga el orden por número de documento contable en las carpetas de los acuerdos de pago. Se visualiza el proveedor con su respectivo número de identificación, clase de documento, anexos y fecha de enviado a archivo.
2	Excel Distribución de propuestas	Muestra la totalidad de acuerdos de pago que se generan anualmente. Brinda un apartado para la revisión aleatoria sobre dichos acuerdos, esto como parte del control interno del departamento. Incluye Lista, Resumen, Roles, Archivo acuerdos, Informe DF, Revisión Aleatoria.
3	Excel Control DEP	Sección en la cual se anota en cuál propuesta se archivó el DEP, además de la fecha en la cual se hizo, lo que ayuda a un mayor control y pronta ubicación en caso de necesitarse alguna información.
4	Carpeta Acuerdos de pago	Resguarda los acuerdos de pago. Facilita la obtención de DEP solicitados para efectos de consulta de usuarios internos/ externos o por requerimiento de los entes rectores y contralores.
5	Word-PDF Actas de eliminación	Se realiza de forma anual cuando los acuerdos de pago cumplen con el periodo de resguardo de acuerdo con la tabla de plazos del archivo central.
6	Excel Reporte a la DF (Control DF Analistas)	Reporta a la Dirección Financiera las revisiones llevadas a cabo durante la semana sobre los acuerdos de pago, segmentados en primera, segunda y tercera firma; así como su archivo.
7	Control personal de resoluciones masivas	Permite el registro de las masivas que se encuentran en trámite, así como un monitoreo del estado en el que se encuentre a lo largo de la gestión para pago.

#	NOMBRE DE LA HERRAMIENTA	BREVE DESCRIPCIÓN
8	Control personal de resoluciones individuales	Permite el registro de las resoluciones, dietas y certificaciones que se encuentran en trámite, así como un monitoreo del estado en el que se encuentre a lo largo de la gestión para pago o trámite que corresponda.
9	Control de resoluciones masivas compartido.	Permite unificar la información de los casos por analista, abarcando todos los tipos de resoluciones (RP/PC) en un solo control, para consulta de los demás compañeros. Permite mantener el control de cargas masivas entre los analistas, respetando un orden cronológico en su gestión.
10	Validación de cargas masivas.	Permite reflejar la información de las resoluciones tramitadas en el registro en SIGAF (N° de resoluciones, monto, cantidad funcionarios)
11	Control de Envíos	Permite llevar un orden por parte de los encargados al momento de trasladar a firma de la jefatura y posteriormente ser trasladados a la DF para la liberación de los documentos en SIGAF (CCSS-Combustible-Deducciones, Dietas, Facturas, SN-PC)
12	Carpetas Documentos Firmados	Permite llevar el control de los diferentes tipos de documentos que son firmados por la jefatura y se trasladan a la D.F., una vez liberados y firmados por la DF, se trasladan a su respectiva carpeta
13	Consolidado CCSS	Registro y control de las facturas Ordinarias y Adicionales tanto de la cuota Patronal como Estatal. Automatiza la generación de las boletas de pago. El trámite lo realiza un solo analista, en promedio demora un día. Antes de esta herramienta, la gestión la llevaban a cabo todos los analistas del Departamento y el promedio en tiempo utilizado era de 3 a 4 días.
14	Instructivos para la revisión de DEP	Guías para seguir y realizar un adecuado control de calidad a los diferentes DEP antes de ser remitidos a la DF para su liberación y contabilización
15	Matrices en formato Word	Certificaciones, oficios, memorando, devoluciones, se trabajan en formato word para luego convertirlos a PDF para firma de jefatura o quien corresponda.
16	Excel Control Documentos de Ejecución Presupuestaria	Permite llevar el control de cada uno de los DEP, en el cual se materializa toda la información relevante sobre los pagos, para evitar incurrir en errores respecto a estos.
17	Excel de Justificaciones de tiempo de alimentación	Permite mostrar omisiones en tiempos tanto de ingreso-salida en los tiempos de desayuno o almuerzo que por algún motivo no haya sido posible registrar la marca en el sistema.
18	Excel de Servicios Públicos	Permite dar seguimiento al pago de los servicios públicos, y así evitar atrasos y doble pagos. Se verifica la observancia del cumplimiento de la continuidad cronológica y en caso de rezagos se alerta a las Unidades Gestoras
19	Excel Control de documentos de funcionarios	Permite reportar cuantos Documentos de Ejecución Presupuestaria, se han pagado por semana, así como los pendientes a cancelar.

#	NOMBRE DE LA HERRAMIENTA	BREVE DESCRIPCIÓN
20	Excel de Consecutivo de propuestas	Se lleva el control de la numeración consecutiva de las propuestas por planificar, según el calendario de pagos. Permite asignar un número a cada propuesta que se genere, para facilitar su orden, control y trazabilidad, además evita duplicidades en su numeración.
21	Excel de Consolidado de facturas	Ayuda a mejorar el desempeño de cada funcionario, pues es una guía de consulta rápida tanto de texto, como de procedimientos y normativa que se debe cumplir en la gestión de pago de facturas.
22	Excel de agrupadas	Se utiliza para el procesamiento de facturación agrupada cuando las características de las facturas cumplen con los requisitos establecidos para este tipo de gestión, evitando el registro individual repetitivo.
23	Excel de control de cesiones aprobadas	Registro de las cesiones de derechos totales que han sido aprobadas. Se usa para consulta de los analistas con el fin de direccionar el pago de manera correcta según los términos del contrato de cesión
24	Excel de consecutivo de notas de crédito/ débito	Se lleva el control de la numeración consecutiva de las notas de débito y crédito. Permite asignar un número a cada documento que se genere, para facilitar su orden, control y trazabilidad, además evita duplicidades en su numeración.
25	Excel de control de calidad-facturas	Permite el registro de los documentos ingresados en el SIGAF, con el fin de que el Equipo de Control de Calidad identifique cada una de las facturas que ya están disponibles para su revisión y posterior traslado a la DF para su liberación y contabilización.
26	Excel control integrado DEP (SN) LA	Permite registrar y llevar el control de cada documento sentencia pagada proveniente de expedientes por demandas laborales.
27	Excel matriz sentencias CA	Permite registrar y llevar el control de cada documento sentencia pagada proveniente de expedientes por demandas de Contenciosos Administrativos.
28	Control Facturas Honorarios	Permite registrar y llevar el control de cada factura por cobro de Honorarios Profesionales de diversos procesos Judiciales realizados por funcionarios del MEP.
29	Informe combustible (año)	Control General que permite llevar el detalle de las facturas de combustible a pagar, pendientes y pagadas.
30	Control Cesiones-Sentencias/Facturas	Corresponde al control de la numeración consecutiva anual asignada a un DEP para el registro de una cesión en el módulo ZCES1 del SIGAF que permite direccionar el pago a un tercero.
31	Formulario de Crear-Asociar de acreedores	Se utiliza para solicitar la creación o asociación de un acreedor en el SIGAF con el fin de realizarle un pago.
32	Formulario de Modificaciones de acreedores	Sirve para solicitar la modificación de un cambio en los datos maestros de un acreedor existente en el sistema de pago

#	NOMBRE DE LA HERRAMIENTA	BREVE DESCRIPCIÓN
33	Consolidado de becas	Centraliza y organiza la información de todas las becas en un solo lugar, permitiendo verificar datos, controlar montos y facilitar una gestión de pagos ordenada y segura.
34	Excel Control de Becas y generador de boletas	Permite organizar la información y llevar el control ordenado de las propuestas de pago de becas y, al mismo tiempo, generar automáticamente las boletas necesarias para realizar los pagos.
35	Control de Contingentes Consolidado	La Matriz de Contingentes consolida, verifica y clasifica expedientes judiciales, comparando datos entre sistemas para asegurar su exactitud y servir de base al informe mensual y al control de pagos.
36	Control de Deducciones de Resoluciones y Sentencias	Matriz que se alimenta con los insumos de los DEP pagados al mes que contengan cargas sociales. Se utiliza para determinar el pago ante las diferentes instancias por concepto de Deducciones aplicadas a Sentencias y Resoluciones.
37	Control de Sentencias & Resoluciones	Herramienta que permite llevar el control del ingreso y asignación de los diferentes tipos de sentencias judiciales, facturas de honorarios, resoluciones administrativas (individuales y masivas), dietas y becas remitidas por las Unidades Gestoras. Su finalidad es facilitar el trámite correspondiente para el proceso de pago ante el Departamento de Contabilidad.
38	Control de Certificaciones	Permite registrar, controlar y asignar las solicitudes de certificaciones que son remitidas por usuarios internos y externos a través de los canales oficiales de comunicación institucional, asegurando su adecuada gestión y seguimiento.
39	Control de Conciliación Bancaria	Herramienta destinada al control del ingreso y asignación de la documentación remitida por el Departamento de Tesorería, relacionada con los movimientos efectuados mediante el Fondo de Caja Chica, con el objetivo de elaborar las conciliaciones bancarias.
40	Control de Facturas	Herramienta que permite el control del ingreso y asignación de los diferentes tipos de facturas, tales como alquileres, casas comerciales, gastos fijos, servicios públicos, combustible, CCSS, entre otros, remitidos por las Unidades Gestoras para su respectivo trámite de pago.
41	Control de Multas y Clausulas Penales	Herramienta utilizada para el registro, control y asignación de las facturas a las cuales se les deben aplicar multas o cláusulas penales, conforme a la información remitida por la Unidad Gestora correspondiente.
42	Control de Ingreso de Cesiones	Permite llevar el control del ingreso y asignación de las diferentes cesiones que ingresan al Departamento de Contabilidad, garantizando su adecuada tramitación conforme a la normativa vigente.
43	Control de Correspondencia	Herramienta que facilita el registro, control y asignación de las consultas y comunicaciones que ingresan al correo oficial del Departamento de Contabilidad, relacionadas con los distintos trámites de pago, asegurando su atención oportuna y seguimiento.

#	NOMBRE DE LA HERRAMIENTA	BREVE DESCRIPCIÓN
44	Control de vacaciones, incapacidades y permisos	Permite visualizar de forma integral las ausencias programadas, asegurando que las funciones del departamento siempre tengan cobertura y no se interrumpa el servicio.
45	Seguimiento de bitácoras (Informe de Labores)	Valida que el personal cumpla con la entrega de sus informes, asegurando el estricto apego a la normativa vigente que regula la modalidad de teletrabajo.
46	Acumulado liberación de pagos judiciales	Se registran todas las liberaciones de pagos judiciales tramitadas ante la TN, lo que permite identificar posibles duplicidades en los registros y evitar la generación de pagos dobles.

2. Organizar sesiones de trabajo: Durante esas actividades se tratan temas tales como revisión de procesos, análisis de cambios en normativa, procedimientos y herramientas, atender casos especiales o consultas realizadas por los usuarios internos y externos, apoyar en temas en los que se detecta que los analistas requieren acompañamiento.

Estos espacios han contribuido a promover el aprendizaje colaborativo y el intercambio de experiencias entre los colaboradores, lo que contribuye a fortalecer las competencias técnicas y a generar soluciones más eficientes.

La realización de estas sesiones de trabajo se traduce en una gestión más ágil, coordinada y orientada a la mejora continua, impactando positivamente en la calidad del servicio brindado.

El siguiente es el detalle de las sesiones de trabajo realizadas en el periodo del 2022 al 2025:

SESIONES DE TRABAJO	
1	Trámite de facturas de gastos fijos
2	Trámite de facturas de alquileres
3	Trámite de facturas de casas comerciales
4	Trámite de facturas de agrupadas

SESIONES DE TRABAJO	
5	Requisitos de facturación electrónica
6	Requisitos de facturación digital
7	Notas de crédito / débito
8	Facturas agrupadas
9	Servicios Públicos
10	Cláusulas y Multas
11	Acarreos
12	Alquileres, reembolsos y mantenimiento
13	Reajuste de precios
14	Transporte de estudiantes
15	Pases y correos
16	Ficha de ejecución presupuestaria
17	Devoluciones
18	Índice y archivo
19	SIGAF: inclusión y reportes
20	Propuestas de Pago
21	Condiciones de pago
22	Plazo de entrega de facturas
23	Cesiones
24	Recibido conforme
25	Impuesto de Renta
26	Impuesto al Valor Agregado (IVA)
27	Diferencias en cálculos
28	Requisitos de firma digital
29	Normativa actualizada

Todas las actividades estuvieron a cargo de los integrantes del Equipo de Facturas, quienes no programan reuniones de manera formal, sino que se reúnen conforme surgen necesidades específicas. En estos espacios se desarrollan conversatorios bajo una dinámica participativa, en la que cada integrante aporta conocimientos según su experiencia y dominio de la normativa vigente, propiciando un ejercicio de análisis conjunto similar a una lluvia de ideas.

Como resultado de estas sesiones, se llega a conclusiones fundamentadas en la normativa aplicable, las cuales son

debidamente registradas en un archivo consolidado de nombre **“Facturas-Compendio 2026”** que recopila el producto de esas sesiones. Este registro se ha convertido en una herramienta de consulta de alta relevancia, ya que permite dar seguimiento a los criterios definidos, garantizar la uniformidad en la toma de decisiones y facilitar la resolución de casos similares en el futuro, fortaleciendo así la eficiencia y consistencia en la gestión del equipo. *(Ver adjunto 7)*

Adicionalmente, el 28 de mayo de 2025, el Equipo de Sentencias recibió una capacitación sobre facturación electrónica, específicamente orientada al proceso de pago de honorarios de abogado. Esta actividad fue impartida por la colaboradora **Diana Pérez Arias**, quien, para tal efecto, elaboró el documento denominado **“Capacitación Facturas-Honorarios”**, el cual sirvió como material de apoyo para el desarrollo de la sesión y como insumo de consulta para los participantes. *(Ver adjunto 8)*

La capacitación contribuyó al fortalecimiento de los conocimientos técnicos del equipo en materia de facturación electrónica, favoreciendo una mejor comprensión de los requisitos normativos y operativos asociados a este tipo de pagos.

- 3. Elaborar propuestas adicionales o extraordinarias:** Se evidenció una sólida capacidad operativa para generar, cuando la situación lo requirió, propuestas adicionales o extraordinarias, atendiendo de manera oportuna las demandas emergentes. Este logro no solo respondió al esfuerzo interno del equipo, sino también a una efectiva articulación con la Dirección Financiera, la cual brindó acompañamiento y orientación en la definición de estrategias para una adecuada atención de los requerimientos.

Este trabajo conjunto implicó la intensificación de las jornadas laborales y una coordinación interdepartamental más estrecha, con el objetivo de cumplir en tiempo y forma con los plazos establecidos. Si bien esta dinámica supuso un aumento en la presión operativa y en el riesgo potencial de error, debido a los tiempos reducidos para la revisión y validación de la información, se mantuvieron los estándares de control y calidad requeridos.

Como resultado, cada una de estas gestiones fue atendida de manera satisfactoria, evidenciando no solo el compromiso y profesionalismo del equipo, sino también la efectividad del trabajo colaborativo y la capacidad institucional para responder de manera articulada ante escenarios de alta exigencia.

4.Transición del archivo de acuerdos de pago de formato físico a digital:

Como parte del proceso de modernización institucional, en el año 2022 se llevó a cabo un cambio significativo al migrar el archivo de acuerdos de pago desde formato físico hacia un entorno digital. No obstante, esta transición coincidió con el contexto del ataque cibernético, lo que generó un rezago importante en la actualización y organización del archivo. *(Ver ítem 8, punto 2. de esta sección)*

A pesar de las condiciones adversas y de la alta carga operativa propia del Departamento, se extremaron esfuerzos por parte de todo el personal para avanzar en la actualización del archivo, logrando progresivamente su normalización. Este proceso no solo implicó una labor intensiva de gestión documental, sino también la definición de lineamientos claros para garantizar la correcta administración de la información.

Como resultado de esta iniciativa, se emitió la CIRCULAR DVM-PICR-DF-DC-001-2023: Instructivo para el Archivo General de Acuerdos de Pago, la cual ha sido objeto de mejoras continuas conforme a las necesidades operativas y de control identificadas. En este sentido, la normativa ha evolucionado hasta consolidarse en su versión más reciente, contenida en la CIRCULAR DVM-PICR-DF-DC-003-2025 del 28 de octubre de 2025, la cual rige actualmente y establece los lineamientos actualizados para la gestión eficiente, ordenada y segura del archivo digital. *(Ver Adjunto 2)*

5. Mejora en las matrices que generan la Boleta “Pagos de Bienes y Servicios mediante Resoluciones Administrativas, Sentencias Judiciales en firme y Medidas Alternas con Cargo a Reserva de Recursos”

En respuesta a las exigencias operativas del momento, se fortalecieron las herramientas utilizadas para la generación de boletas de pago mediante la incorporación de estructuras de cálculo automatizadas, basadas en el uso de funciones avanzadas que permiten la extracción dinámica de datos y la determinación automática de montos por concepto.

Asimismo, se implementaron validaciones automáticas y controles de consistencia orientados a verificar la integridad de la información, incluyendo la revisión de formatos, correspondencia de datos y alertas ante posibles inconsistencias. De igual forma, se integraron mecanismos de trazabilidad y controles internos que facilitan la vinculación, conciliación y verificación con registros administrativos, incluyendo referencias al SIGAF, lo que contribuye a reducir errores, reprocesos y tiempos de gestión.

En conjunto, estas mejoras fortalecen la estandarización de los procesos, la confiabilidad de la información, el control interno y la transparencia en la gestión de pagos; no

obstante, en el caso de sentencias laborales, se mantiene una gestión diferenciada mientras se afinan los parámetros necesarios para su automatización, dada la complejidad asociada a la diversidad de conceptos y regímenes aplicables, tales como el régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM), JUPEMA (Capitalización y Reparto)

6. Biblioteca Virtual: Con el fin de fortalecer la gestión del conocimiento y mejorar la eficiencia operativa del Departamento, se estableció como estrategia el mantenimiento actualizado de una biblioteca virtual que contenga la normativa y documentación relevante para el desarrollo de las funciones institucionales. Esta iniciativa busca garantizar el acceso oportuno, ordenado y confiable a la información, facilitando la correcta aplicación de los lineamientos vigentes en cada uno de los procesos.

Desde la perspectiva operativa, la actualización permanente de la biblioteca virtual implica la recopilación, clasificación y resguardo de leyes, reglamentos, directrices, procedimientos y demás documentos de interés, asegurando su disponibilidad para consulta por parte de los colaboradores. Asimismo, se promueve la estandarización de criterios y la reducción de errores derivados del uso de información desactualizada, lo que incide directamente en la calidad y uniformidad de la gestión.

Adicionalmente, esta estrategia favorece la capacitación continua del personal, al constituirse en una herramienta de apoyo para la consulta y resolución de dudas, fortaleciendo las competencias técnicas del equipo de trabajo. En conjunto, el mantenimiento actualizado de la biblioteca virtual contribuye a una gestión más eficiente, transparente y alineada con la normativa vigente, consolidando un entorno de trabajo basado en el conocimiento y la mejora continua.

7. Manuales de procedimientos: Se logró la construcción de 15 manuales de procedimientos, por lo que se detalla un resumen del avance y el estado en el que se encuentran:

Cantidad de Manuales procedimientos	Cantidad de Procedimientos con el aval técnico del Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo (DCIGR)	Cantidad de Procedimiento se encuentran en las etapas respectivas para culminar su formalización y cierre definitivo	Procedimiento oficializado en porcentaje relativo	Procedimientos pendientes para culminar las etapas a su oficialización en porcentaje relativo
15	9	6	60%	40%

Como se observa, se alcanzó un avance del 60%, que cuenta con el aval de la DPI; no obstante, se encuentra pendiente el aval de la DF para la oficialización de dichos procedimientos. Por otra parte, el 40% restante de los manuales se encuentra en las etapas finales establecidas por el Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo (DCIGR) de la Dirección de Planificación Institucional, previo a su respectiva oficialización.

Asimismo, como parte de las acciones ejecutadas y del esfuerzo del equipo del Departamento de Contabilidad en la elaboración de los 15 manuales de procedimiento, se detalla a continuación cada uno y el estado en el que se encuentran:

#	NOMBRE DEL MANUAL DE PROCESOS	ESTADO ACTUAL	OFICIO DE AVAL TÉCNICO	Observación
1	DF-DC-MACRO01-PRO01-2025: Trámite de pago de facturas y archivo de propuestas de pago	Concluido	DVM-PICR-DPI-DCIGR-0117-2023	
2	DF-DC-MACRO01-PRO02-2025: Trámite de pago de Tarjetas de Compras Institucionales.	Concluido	DVM-PICR-DPI-DCIGR-0018-2026	
3	DF-DC-MACRO01-PRO03-2025: Trámite de pago de facturas de la Caja Costarricense del Seguro Social y archivo de acuerdo de pago.	Concluido	DVM-PICR-DPI-DCIGR-0018-2026	
4	DF-DC-MACRO01-PRO04-2025: Trámite de pago de resoluciones individuales, sentencias y archivo de acuerdo de pago.	Concluido	DVM-PICR-DPI-DCIGR-0018-2026	
5	DF-DC-MACRO01-PRO05-2025: Trámite de pago de Becas Postsecundaria y archivo de acuerdo de pago.	Concluido	DVM-PICR-DPI-DCIGR-0018-2026	
6	DF-DC-MACRO01-PRO06-2025: Trámite de pago de Dietas y archivo de acuerdo de pago.	En proceso de revisión por parte de la DPI	Pendiente	Se envió para revisión el 18/11/2025, una vez que se cuente con el VB, se procederá con la remisión de los anexos
7	DF-DC-MACRO01-PRO07-2025: Archivo general de acuerdo de pago por modalidad y verificación de plazos de conservación y eliminación de documentos.	Concluido	DVM-PICR-DPI-DCIGR-0018-2026	
8	DF-DC-MACRO01-PRO08-2026: Conciliaciones.	Concluido	DVM-PICR-DPI-DCIGR-0018-2026	
9	DF-DC-MACRO01-PRO09-2025: Trámite de pagos de Resoluciones Masivas y archivo de acuerdos de pago.	En proceso de revisión por parte de la DPI	Pendiente	Se envió para revisión el 18/11/2025, una vez que se cuente con el VB, se procederá con la remisión de los anexos
10	DF-DC-MACRO01-PRO10-2025: Informe de módulos de Contingentes.	Concluido	DVM-PICR-DPI-DCIGR-0018-2026	
11	DF-DC-MACRO01-PRO11-2026: Trámite de Contrato de cesión de derechos.	Concluido	DVM-PICR-DPI-DCIGR-0018-2026	
12	DF-DC-MACRO01-PRO13-2025: Trámite de aplicación de cláusula penal.	En proceso (Validación de anexos por parte de la DPI)	Pendiente	El manual cuenta con aval técnico de la DPI. El 24/09/2025 se remitieron los anexos y se está a la espera de aprobación o subsanes
13	DF-DC-MACRO01-PRO13-2025: Trámite de pago de deducciones aplicadas a resoluciones y sentencias y archivo de acuerdo de pago.	En proceso	Pendiente	El manual cuenta con aval técnico de la DPI. Falta remitir los anexos para revisión
14	DF-DC-PRO01-2025: Emisión y/o actualización de directrices, disposiciones y lineamientos del Depto de Contabilidad.	En proceso de revisión por parte de la DPI	Pendiente	Se envió para revisión el 18/11/2025, una vez que se cuente con el VB, se procederá con la remisión de los anexos
15	DF-DC-PRO02-2025: Trámite de confección de certificaciones.	En proceso (Validación de anexos por parte de la DPI)	Pendiente	El manual cuenta con aval técnico de la DPI. El 30/09/2025 se remitieron los anexos y se está a la espera de aprobación o subsanes

8. Otros logros alcanzados por medio de cooperación y articulación interdepartamental:

- En coordinación con la Dirección Financiera, se atendió una situación de carácter excepcional originada por el envío extemporáneo, el 23 de diciembre de 2022, de 33 resoluciones individuales y 17 resoluciones masivas, todas relacionadas con el pago de prestaciones legales. Por disposición directa de la Ministra en funciones en ese momento, se instruyó realizar los pagos correspondientes a pesar de su presentación fuera de plazo.

Para hacer frente a esta contingencia, y considerando la limitada capacidad operativa del Departamento de Contabilidad para gestionar dichos trámites antes del cierre del SIGAF, debido al alto volumen de documentos de pago en proceso, así como a los pendientes de remisión por parte de las Unidades Gestoras, se acordó una estrategia conjunta en la que el Departamento de Tesorería asumió un rol clave.

En este sentido, el Departamento de Tesorería brindó un apoyo fundamental al encargarse de la tramitación de las 33 resoluciones individuales, lo que permitió atender oportunamente la instrucción superior y mitigar el impacto operativo de la situación. Esta colaboración interdepartamental resultó determinante para dar respuesta eficaz a la emergencia, evidenciando una adecuada articulación y un compromiso conjunto con el cumplimiento de las obligaciones en un contexto de alta exigencia.

- En concordancia con lo señalado en el **punto 4.** de esta misma sección, con el objetivo de actualizar el archivo de acuerdos de pago, la Dirección Financiera gestionó oportunamente la coordinación con la entonces Directora de Recursos Tecnológicos, a fin de contar con el apoyo de un

funcionario que colaborara con este Departamento en el proceso de archivo.

Como resultado de esta articulación interdepartamental, se dispuso que el compañero **Jeffrey Cambronero Durán** brindara apoyo a este Departamento durante el periodo comprendido entre el 11 de setiembre de 2023 y el 29 de febrero de 2024. Su participación estuvo orientada principalmente a las labores de archivo digital de los DEP que conforman cada una de las propuestas de pago canceladas por este Ministerio (acuerdos de pago).

La colaboración obtenida, producto de las gestiones impulsadas por la Dirección Financiera y la apertura de la Dirección de Recursos Tecnológicos, resultó fundamental para adelantar este proceso. Asimismo, es importante destacar el compromiso, disposición y aporte técnico de Jeffrey Cambronero Durán, cuyo trabajo contribuyó de manera significativa en el progreso del archivo de los acuerdos de pago. Como resultado, durante ese periodo se alcanzó un avance considerable en la gestión, evidenciando el valor del trabajo coordinado y el aprovechamiento eficiente del talento humano institucional.

- Mediante el oficio DM-1816-2025 (*Ver adjunto 9*), de fecha 18 de diciembre de 2025, suscrito por el señor José Leonardo Sánchez Hernández, Ministro del MEP, y dirigido al Director de la DGTH, se instruyó a dicha instancia para que, en conjunto con la Dirección Financiera coordinaran lo necesario, dentro del ámbito de sus respectivas competencias, para gestionar el pago de las diferencias de aguinaldo 2025 (Título II) por concepto de incapacidades.

La población beneficiaria a la que se debía efectuar el pago era altamente numerosa, lo que implicó la generación de un volumen considerable de archivos que requerían ser

validados y procesados. Esta situación se presentó, además, en el contexto del cierre financiero del año 2025, periodo caracterizado por una alta carga operativa y plazos ajustados.

Ante este escenario, la Dirección Financiera promovió una coordinación estratégica con el Departamento de Control y Evaluación Presupuestaria (DECEP), propiciando apoyo técnico brindado por el señor **Ronald Barquero Céspedes**, jefe de esa instancia. Gracias a su experiencia y conocimiento, se logró consolidar la información en un único archivo, lo que permitió optimizar los procesos de validación y agilizar significativamente la gestión.

Como resultado de esta colaboración interdepartamental, sumada al compromiso y esfuerzo del equipo de trabajo de este Departamento al que se le asignó el trámite, se logró atender de manera eficiente lo dispuesto por el señor Ministro, alcanzando la meta de realizar oportunamente el pago de las diferencias de aguinaldo 2025 (Título II) por incapacidades, conforme a los datos que se muestran a continuación:

DIFERENCIAS DE AGUINALDO 2025 (Título II)

PROPUESTA DE PAGO	FECHA PROPUESTA	CANTIDAD DE REGISTROS	MONTO
10348	29/12/2025	32,515	1,300,683,862.96
10359	30/12/2025	212	10,006,288.40
TOTAL		32,727	1,310,690,151.36

- En atención al requerimiento de la Contraloría General de la República (CGR), se procedió a elaborar la certificación de

pagos realizados al ICE correspondiente a la contratación N.º2022CD-000059-0007300001, la cual comprende los contratos N.º0432022000300064-00 y N.º0432022000300065-00. El documento fue preparado conforme a las especificaciones técnicas establecidas por el ente contralor.

Dada la considerable cantidad de datos a procesar y el plazo reducido para la presentación de la certificación, la Dirección Financiera gestionó de manera oportuna la coordinación necesaria para fortalecer el proceso, solicitando el apoyo técnico del señor **Ronald Barquero Céspedes**, mencionado en el punto anterior, cuya colaboración resultó clave para cumplir con los tiempos establecidos. Gracias a este esfuerzo conjunto, se logró presentar el documento dentro del plazo requerido.

Posteriormente, la CGR solicitó nuevamente la certificación, indicando que no contenía la información requerida. No obstante, es importante señalar que, en la elaboración inicial, se atendió de manera rigurosa cada una de las especificaciones solicitadas. A partir de esta situación, el ente contralor brindó aclaraciones sobre el contenido requerido, lo que permitió ajustar el enfoque del documento.

En respuesta a lo anterior, se procedió a elaborar nuevamente la certificación bajo la denominación **“CERTIFICACIÓN NÚMERO DVM-PICR-DF-012-2026”** (*Ver adjunto 10*), incorporando las precisiones indicadas. Este proceso evidenció, una vez más, la relevancia de la coordinación liderada por la Dirección Financiera, así como el valioso aporte del señor **Ronald Barquero Céspedes** y el trabajo articulado entre el DECEP y este Departamento, lo

cual permitió atender satisfactoriamente los requerimientos del ente contralor y cumplir con los estándares exigidos.

➤ Administración de los recursos financieros asignados

De acuerdo con el criterio emitido por el Ministerio de Hacienda los criterios para evaluar los objetivos de ejecución presupuestaria se indican en la siguiente tabla:

Tabla: Indicadores de gestión del presupuesto administrado

RESULTADO	NOTACIÓN	
100%		Cumplido
99%-76%		Parcialmente cumplido
75%-0%		No cumplido

Fuente: Ministerio de Hacienda.

En virtud de que la jornada laboral se desarrolla bajo la modalidad de teletrabajo en un 100 %, los recursos financieros requeridos para la operación ordinaria resultan mínimos o prácticamente inexistentes, al no generarse gastos asociados a infraestructura física, servicios básicos u otros costos logísticos presenciales. En este contexto, la principal y en algunos casos única erogación relevante corresponde al pago de jornada extraordinaria, la cual se gestiona en función de las necesidades operativas y la atención de demandas adicionales que exceden la jornada ordinaria.

A continuación, se presentan los resultados en la ejecución o subejecución presupuestaria de los recursos financieros a cargo de esta instancia durante la gestión:

AÑO	SUBPARTIDA	PRESUPUESTO APROBADO	EJECUCIÓN	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
2022	00201	5,405,802.71	5,080,513.48	94%
2023	00201	4,049,539.35	3,248,277.95	80%
2024	00201	5,846,370.21	1,505,870.88	26%
2025	00201	6,179,841.01	1,290,882.47	21%

La subejecución presupuestaria registrada en los años 2024 y 2025 obedece, principalmente, a la insuficiencia de recursos disponibles al momento del cierre financiero para atender el pago de los DEP, en particular Sentencias Judiciales y Resoluciones de Prestaciones Legales. Cabe señalar que este periodo concentra el mayor volumen de pagos, lo que incrementa significativamente la carga laboral.

Ante la limitación presupuestaria para cubrir el pago de dichos DEP, se procedió a reorganizar las tareas entre los analistas, optimizando la distribución del trabajo con el fin de atender las gestiones dentro de la jornada ordinaria. Como resultado, se redujo la necesidad de recurrir al pago de jornada extraordinaria, lo cual incidió directamente en los niveles de ejecución presupuestaria observados.

Aunado a lo anterior, el comportamiento en la ejecución del presupuesto responde a las estimaciones realizadas para atender los procesos vinculados al proyecto CR-TEZA, promovido por el Ministerio de Hacienda, los cuales se contemplaba desarrollar con el capital humano disponible. No obstante, la reprogramación de la salida en producción de CR-TEZA por parte del ente rector afectó la materialización de dichas acciones, repercutiendo directamente en el nivel de ejecución del presupuesto asignado.

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 la más reciente autoevaluación del control interno, se obtuvo los siguientes resultados en esta instancia:

Como producto de la autoevaluación se evidencia el compromiso en el fortalecimiento del Control Interno, los colaboradores no solo conocen y aplican los valores éticos institucionales, sino que asumen la responsabilidad directa sobre el cumplimiento de los controles en sus tareas diarias. Además, existe un compromiso real con la capacitación continua y la actualización profesional.

Los controles están plenamente integrados en los procesos cotidianos. El 100% de los procesos de la dependencia se encuentran documentados mediante manuales de procedimientos. **(Ver punto 7 del apartado “Otros logros de la dependencia”)**

Para mantener, fortalecer y evaluar el sistema de control interno, se ha consolidado una cultura organizacional orientada a la prevención, sustentada en la implementación de herramientas de control desarrolladas en el Departamento. Dichas herramientas son objeto de evaluaciones periódicas, con el fin de identificar oportunidades de mejora y realizar las actualizaciones que resulten necesarias. *(Ver detalle de herramientas en el punto 1 de la sección “Otros logros de la dependencia”)*

Este esfuerzo se ve reforzado por la labor del Equipo de Control de Calidad, el cual lleva a cabo revisiones exhaustivas de los documentos de ejecución presupuestaria previo a su autorización de pago, verificando que cada trámite cumpla íntegramente con el bloque de legalidad vigente. De esta manera, se contribuye a garantizar la transparencia, la eficiencia y la correcta aplicación de la normativa en cada uno de los procesos gestionados.

Estado del control interno de la dependencia	
Fortalezas	Debilidades
Equipo de trabajo altamente cohesionado, caracterizado por la colaboración constante y el apoyo mutuo.	1. Ausencia de un sistema informático para la gestión documental.
Capacidad de respuesta ágil y efectiva en la ejecución de tareas en plazos reducidos.	2. Atención de consultas reiterativas por parte de las Unidades Gestoras y otros departamentos, relacionadas con los requisitos de facturación, consume una parte significativa del tiempo laboral, afectando la disponibilidad para la ejecución de otras tareas operativas.
Comunicación interna efectiva que facilita la coordinación y el cumplimiento de objetivos.	3. No contar con un profesional especializado en materia legal incide en el análisis y tramitación de pagos de sentencias judiciales, lo que ralentiza significativamente el proceso y aumenta el riesgo de errores, debido a posibles interpretaciones inexactas derivadas del limitado conocimiento técnico en esta área.
Personal altamente capacitado con amplio dominio de la materia,	

<p>fortalecido mediante la capacitación continua y la revisión periódica de procedimientos y normativa, lo que impulsa la mejora constante y favorece la eficiencia operativa del Departamento.</p>	
<p>Estricto cumplimiento de la normativa vigente, mediante la aplicación rigurosa de leyes, reglamentos y directrices en cada proceso, garantizando la legalidad, transparencia y confiabilidad en la gestión departamental.</p>	

Mejora del control interno de la dependencia	
Acciones desarrolladas para superar las debilidades	Resultados obtenidos
<p>1. Confección de herramientas para el registro, control y seguimiento de los diferentes procesos.</p> <p>Uso de los repositorios institucionales para el resguardo de la documentación.</p> <p>Controles cruzados y revisiones rigurosas por parte del Equipo de Control de Calidad.</p> <p>Segregación de funciones definiendo responsables claros en cada etapa del proceso.</p>	<p>Estas acciones han contribuido a reducir significativamente el riesgo de errores o pagos indebidos, garantizando el cumplimiento del bloque de legalidad en cada transacción. Asimismo, han permitido asegurar la trazabilidad de cada pago, facilitando un seguimiento claro desde su recepción hasta su aprobación final. Adicionalmente, estos controles han hecho posible el cumplimiento de los plazos establecidos, aun en un contexto de limitaciones operativas.</p>
<p>2. Se encuentra en proceso la elaboración de una guía orientativa que sirva como herramienta de consulta para</p>	

<p>las Unidades Gestoras y otros departamentos, con el propósito de aclarar de manera oportuna y estandarizada las dudas más frecuentes.</p>	<p>Guía pendiente de elaboración</p>
<p>3. Organizar sesiones de trabajo (Ver punto 2. Del apartado “Otros logros de la dependencia”)</p> <p>Implementación de una Biblioteca Virtual ((Ver punto 6. Del apartado “Otros logros de la dependencia”)</p>	<p>Se ha promovido el aprendizaje colaborativo y el intercambio de experiencias entre los colaboradores, lo que ha contribuido al fortalecimiento de las competencias técnicas y a la generación de soluciones reduciendo el riesgo de errores en el análisis de los casos.</p> <p>La actualización permanente de la biblioteca virtual implica la recopilación, clasificación y resguardo de leyes, reglamentos, directrices y procedimientos en materia jurídica, garantizando su disponibilidad para consulta. Esta práctica ha permitido estandarizar criterios, reducir errores asociados al uso de información desactualizada y promover la capacitación continua del personal.</p> <p>No obstante, si bien estas acciones contribuyen a minimizar el riesgo de error, no conllevan una reducción en el tiempo requerido para el análisis detallado de las sentencias.</p>

4 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:

Emisor	ID del informe	Fecha de recepción	Resumen de la disposición	Dependencia responsable	Estado actual	Observaciones
Auditoría Interna	53-2020 "Visado"	11/12/2020	Recomendación 4.1 Elaborar, actualizar y legalizar el manual de procedimientos de visado de gastos descrito en el P-DC-1.1 vO, de fecha 27/08/2012, según los lineamientos para la elaboración de manuales de procedimientos en las dependencias del MEP, emitido mediante Circular DPI-0899-2019 por la Dirección de Planificación Institucional, el 06 de agosto del 2019, que son de acatamiento obligatorio.	Contabilidad	Finalizado	Mediante oficio DVM-PICR-DF-372-2023, se brindó respuesta a la Auditoría AI-0931-2023 y AI-0943-2023 se remitió el Manual de Procedimiento: "Trámite de pago de facturas y archivo de propuesta de pago" mediante correo electrónico de fecha 27 de julio del 2023. Mediante memorando AI-0622-2023 se comunica ha cumplido razonablemente la siguiente recomendación: 4.1
Auditoría Interna	33-2021 DSG/Departamento de Servicios Públicos	7/9/2021	Recomendación 4.1 Digitalizar el proceso de pago de servicios públicos, mediante la coordinación con las Unidades Gestoras, el Departamento de Servicios Públicos, la Dirección de Presupuesto Nacional y demás instancias que se vean involucradas en el proceso. Para dicho cambio, se debe tomar en cuenta la actualización y oficialización de los manuales de procedimientos, además de los requerimientos tecnológicos necesarios para mantener una gestión documental eficiente, pertinente y oportuna.	Contabilidad	Finalizado	Mediante Memorando AI-ME-0613-2023 de fecha 28 de agosto 2023 la auditoría comunica el cumplimiento razonable de la recomendación 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6 y 4.8. Asimismo, queda sin efecto la recomendación 4.7 y se mantiene en proceso de cumplimiento la recomendación 4.9 emitida a la Dirección de Servicios Generales.
Unidad de Seguimiento y Control de la Ejecución Presupuestaria	INF-USCEP-021-2022	17/10/2022	4.1.1. Cumplir con lo requerido en la Ley No. 7202 Ley General del Sistema Nacional de Archivo en relación con el foliado de los documentos, realizando las coordinaciones pertinentes con ente rector en dicha materia, para que los asesores y apliquen la normativa establecida.	Contabilidad	Finalizado	Mediante oficio MH-DGPN-USCEP-OF-0025-2023, brinda acuse recibido a las acciones emprendidas en el oficio DVM-PICR-DF-092-2023 La DF reitera el cumplimiento mediante el oficio DF-580-2023 de 22-11-2023
Unidad de Seguimiento y Control de la Ejecución Presupuestaria	INF-USCEP-021-2022	17/10/2022	4.1.5 Oficializar el procedimiento para el "Contrato de Cesión" denominado "Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera del MEP" (Código Proceso: MPDF001) en un plazo no mayor a 12 meses a partir del recibo de este informe.	Contabilidad	Finalizado	Mediante el oficio DF-582-2023 de 22-11-2023 se comunica el cumplimiento de la recomendación. Mediante el oficio DVM-PICR-DPI-DCIGR-0018-2026 la DPI comunica el aval técnico del procedimiento DF-DC-MACRO01-PRO11-2026 Trámite de Contrato de cesión de derechos.
Auditoría Interna	Estudio 031-2024	8/10/2024	Oficio AI-1281-2024 del 08-10-2024: Evaluar el control en el cumplimiento del proceso de visado de gastos en la ejecución presupuestaria.	Contabilidad	Finalizado	Oficio AI-1208-2025 del 15-07-2025: Los resultados obtenidos en la Fase de Planificación son razonables y se ajustan a la normativa vigente, por lo tanto, el estudio no es viable continuarlo.

Fuente: Elaboración propia, año 2026

ESTADO ACTUAL DEL ARCHIVO DE GESTIÓN

Durante el período de gestión, se dio cumplimiento a los procedimientos establecidos en el Manual de Gestión Documental del MEP, garantizando la adecuada organización, registro y resguardo de la documentación. En este sentido, el archivo de gestión se encuentra debidamente actualizado.

Cabe destacar que, en estricto apego a lo establecido en el Subproceso 8 del Manual de Gestión Documental del MEP, correspondiente a la eliminación de documentos, durante el período de gestión se llevaron a cabo de manera satisfactoria dos procesos formales de depuración de archivos.

Dichos procesos se encuentran debidamente respaldados mediante las Actas de Eliminación DF-DC-AED-001-2022, de fecha 03 de noviembre de 2022, y DF-DC-AED-001-2025, de fecha 16 de mayo de 2025, las cuales garantizan la legalidad y transparencia de las actuaciones realizadas.

En lo que respecta al archivo de acuerdos de pago, los periodos 2022, 2023, 2024 y 2025 se encuentran debidamente cerrados y resguardados, en estricto apego a los procedimientos establecidos.

En cuanto al año 2026, se presenta un rezago que se considera razonable, principalmente en aquellas propuestas que incorporan pagos cuyos documentos de ejecución presupuestaria son visados con posterioridad a su cancelación, situación que se encuentra debidamente justificada. Este desfase responde a la dinámica propia del proceso y a factores asociados a la validación documental, sin que ello comprometa el control, la trazabilidad ni la adecuada gestión del archivo.

5 ESTADO ACTUAL DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DEPENDENCIA

A lo largo del período de gestión, no se detectaron condiciones que pudieran generar situaciones de tensión, ni se registran procesos de conflicto abiertos. De igual forma, no se identifican factores que incidan negativamente en la gestión, prevaleciendo un entorno laboral estable, enfocado en el logro de los objetivos institucionales.

Por el contrario, se ha procurado fortalecer de manera continua el clima y la cultura organizacional mediante diversas acciones, tales como la promoción del trabajo en equipo y la comunicación efectiva, la realización de sesiones de trabajo orientadas al aprendizaje colaborativo y el reconocimiento del esfuerzo y compromiso de los colaboradores.

Estas iniciativas han contribuido a consolidar un entorno laboral positivo, basado en la cooperación, el respeto y la mejora continua, lo cual se considera un aspecto favorable para la continuidad de la gestión.



6 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.



7 ESTADO DE PROYECTOS / ACTIVIDADES PENDIENTES

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

1. Manuales de Cargos del Departamento:

Se elaboraron un total de seis manuales que abarcan todos los cargos de la instancia. Estos documentos fueron remitidos a la Unidad de Análisis Ocupacional del Departamento de Vinculación y Desarrollo Humano de la DGTH, en fechas comprendidas entre el 11 y el 24 de noviembre de 2025.

Posteriormente, en el período del 18 al 25 de noviembre de 2025, dicha instancia devolvió los manuales para ajustes y validación. A la fecha, los seis documentos se encuentran pendientes de revisión e incorporación de las observaciones sugeridas.

2. Manuales de procedimientos:

Tal como se expuso en el **punto 7.** de la sección **“Otros logros de la dependencia”**, se mantienen pendientes de finalizar seis manuales de procedimientos, según el detalle consignado en dicho apartado. En este sentido, resulta necesario dar continuidad a las gestiones correspondientes, asegurando el seguimiento oportuno de las etapas restantes hasta su conclusión, conforme a los lineamientos establecidos por las instancias competentes.

3. Instructivo para el proceso de devolución de Cargas Sociales por exoneración según el artículo 71 de la Ley No. 7983, “Ley de Protección al Trabajador”:

En concordancia con lo indicado en el **punto 7.** de la sección **“Cambios Relevantes”**, la circular MH-TN-CIR-0002-2026, de fecha 09 de febrero de 2025, establece que la Unidad Financiera, en conjunto con



la Unidad de Recursos Humanos, deben coordinar el proceso de devolución de cargas sociales por concepto de exoneración.

Para tales efectos, se requiere la elaboración e implementación de un instructivo que delimite con claridad las tareas que corresponde ejecutar, en el caso de este Ministerio, al Departamento de Contabilidad y a la DGTH.

A la fecha, dicho instructivo no ha sido elaborado, por cuanto la circular es de emisión reciente. Adicionalmente, las prioridades operativas y la carga de trabajo han limitado la disponibilidad de tiempo para el desarrollo de este instrumento. No obstante, se tiene previsto avanzar en su elaboración.



8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Durante el período de gestión, el Departamento evidenció un desempeño sólido, caracterizado por el cumplimiento de los objetivos institucionales y la continuidad operativa, aun en contextos de alta exigencia. Entre los logros más relevantes destaca la optimización de los procesos de pago, reflejada en el cumplimiento del 100% de las metas establecidas, así como la implementación de mejoras y estandarización en herramientas que han contribuido significativamente en reducir errores y aumentar la eficiencia.

Asimismo, se consolidó una estructura organizativa funcional basada en equipos de trabajo especializados, lo que fortaleció la segregación de funciones, el control interno y la capacidad de respuesta ante la demanda institucional. La transición hacia un entorno digital en la gestión documental, junto con la actualización del archivo de acuerdos de pago y la emisión de lineamientos normativos internos, representó un avance significativo.

En materia de control interno, se logró fortalecer una cultura preventiva mediante la implementación de herramientas de seguimiento, controles cruzados y revisiones exhaustivas, lo cual permitió mitigar riesgos, garantizar la legalidad de los pagos y mantener la trazabilidad de los procesos, aun en ausencia de un sistema informático especializado.

No obstante, se enfrentaron diversos obstáculos, tales como el impacto del ataque cibernético del año 2022, la reducción de plazos derivada de cambios normativos, el incremento en la carga operativa por nuevas disposiciones en facturación electrónica. A pesar de ello, se implementaron acciones oportunas como la organización de sesiones de trabajo, la creación de una biblioteca virtual, la estandarización de herramientas y el fortalecimiento del trabajo colaborativo, lo que permitió sostener la calidad y eficiencia del servicio.



Recomendaciones:

Se recomienda avanzar en la implementación de un sistema informático integral para la gestión documental, que permita fortalecer la trazabilidad, reducir la carga operativa y optimizar los tiempos de respuesta en los diferentes procesos.

Asimismo, se considera conveniente gestionar el apoyo de un profesional en materia legal o fortalecer los mecanismos de asesoría jurídica, a fin de reducir riesgos asociados al análisis de sentencias judiciales y mejorar la eficiencia en su tramitación.

Finalmente, se sugiere dar continuidad a las acciones orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, promoviendo el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el reconocimiento del desempeño, elementos que han demostrado ser clave para el logro de los resultados alcanzados.



9 ANEXOS

A- DECLARACIÓN PARA LA ENTREGA FORMAL DE ACTIVOS POR PARTE DE LOS JERARCAS Y TITULARES DE OFICINAS CENTRALES Y DIRECCIONES REGIONALES DE EDUCACIÓN

ACTA DE ENTREGA DE ACTIVOS

Quien suscribe _____, cédula _____, al concluir sus funciones como (indicar puesto actual) _____, de (nombre de la dependencia en que labora actualmente) _____, hace entrega de los activos pertenecientes al (Despacho/Viceministerio/Dirección/Departamento), al señor(a) (nombre de la jefatura inmediata), cédula _____ en calidad de jefatura inmediata, en presencia del señor(a) (nombre completo del funcionario(a) _____,

cédula _____, quien labora en (nombre de la instancia) _____, en calidad de testigo, según consta en el Formulario para el Control de Activos No. _____ y el Formulario de Control de Activos en Arrendamiento No. _____, los cuales fueron verificados según informe / oficio No. _____, emitido por (indicar nombre completo, cédula y dependencia del funcionario que realizó la verificación) _____, mismos que se anexan. Lo anterior en cumplimiento a los artículos n°5 inciso j) y n°7, inciso c) del Decreto N° 40797- H, del Reglamento para el Registro y Control de Bienes de la Administración Central y reforma al Reglamento a la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, y el artículo n°10, de la Directriz No. D-I-2005-CO-DFOE, emitida por la Contraloría General de la República.

Hago constar que ninguno de los bienes entregados se encuentran involucrados en algún procedimiento ordinario, relacionado con hurto, robo, pérdida o daño, en caso contrario se identifica en el informe del resultado de la verificación física del inventario número de identificación patrimonial, descripción, marca, modelo y serie de los bienes involucrados en el procedimiento ordinario, número de denuncia ante el OIJ y/o informe de remisión a la jefatura y señalar el estado del procedimiento: pendiente resolución, número de resolución, comprobante de pago o recibido conforme del bien reintegrado).

Al ser las _____ horas del día _____ mes _____ año _____, en _____.

Nombre completo
Funcionario(a) que entrega

Nombre completo
Funcionario(a) que recibe

Nombre completo
Testigo

*Información suministrada por la Dirección Proveeduría Institucional / Departamento de Administración de Bienes.



B- FORMULARIO CONTROL DE ACTIVOS EN ARRENDAMIENTO



MINISTERIO EDUCACIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA DE GESTIÓN

Frente a emergencia del Hospital San Juan de Dios, edificio Rofas, 4 piso.
San José (506) 2256-88-80 ext. 1618

Boleta No. _____

FORMULARIO CONTROL DE ACTIVOS EN ARRENDAMIENTO

ASIGNACIÓN: DEVOLUCIÓN: CONTROL DE INVENTARIO: TRASLADO:

FECHA: _____

DEPENDENCIA QUE ENTREGA LOS BIENES: _____

NOMBRE DEL JEFE DE LA DEPENDENCIA QUE ENTREGA: _____

DEPENDENCIA QUE RECIBE LOS BIENES: _____

NOMBRE DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE DE LOS BIENES: _____

DIRECCION DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE: _____

NÚMEROS DE TELÉFONO DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE: _____

EDIFICIO Y PISO: _____

CEDULA: _____

EDIFICIO Y PISO: _____

CEDULA: _____

DETALLE DE LOS BIENES

DESCRIPCION DEL BIEN	# de Identificación	SERIE	MODELO	MARCA	ESTADO DEL BIEN

 La asignación o traslado de estos bienes se realiza de conformidad con lo dispuesto en el artículos 42 incisos h) e i) del Reglamento Interior de Trabajo del Ministerio de Educación Pública, artículo 6 incisos a) y c), y artículo 7 del Reglamento para el Registro y Control de Bienes de la Administración Central, artículo 59, incisos o), s), x) del Decreto 36451-MEP, artículo 71 inciso c) del Código de Trabajo, artículo 110 incisos b), ñ), p) y q) de la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y artículo 8 inciso a) de la Ley General de Control Interno.

FIRMA DEL JEFE DE LA DEPENDENCIA QUE ENTREGÓ

SELLO

FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE DE LOS BIENES

SELLO

DISTRIBUCION DE LOS TANTOS ORIGINALES:

Administrador del Proyecto de Arrendamiento - Jefe de la Dependencia que entrega - Funcionario Responsable de los Bienes - Empresa Adjudicada -Oficial de Seguridad (Solo cuando aplique).

Pasar al e-mail: arrendamientoecdig@mep.go.cr

*Información suministrada por la Dirección Proveeduría Institucional / Departamento de Administración de Bienes.