



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

**José Leonardo Sánchez Hernández**

Firma:

Viceministro de Planificación Institucional y  
Coordinación Regional

8 de mayo de 2022 – 31 de enero de 2025

Tel 2256-8880

Paseo Colón, calle 24. Torre  
Mercedes, piso 5.

<https://www.mep.go.cr/transparencia-institucional/informes-institucionales>

### Registro de aprobación

**Rodrigo Chaves Robles**

Firma:

Presidente de la República

Sellos de aprobación (si coloca firma digital no se requiere sellos)





**MINISTERIO DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA**

**GOBIERNO  
DE COSTA RICA**

**DIRECCIÓN DE GESTIÓN  
DEL TALENTO HUMANO**



<b>Contenido</b>	
<b>Abreviaturas</b> .....	6
<b>Definiciones</b> .....	7
<b>SECCIÓN 1. INTRODUCCIÓN, FUNDAMENTO NORMATIVO, ALCANCE Y METODOLOGÍA DEL INFORME FINAL DE GESTIÓN.</b> .....	8
1.1 <b>Introducción</b> .....	8
1.2 <b>Fundamento normativo</b> .....	9
1.3 <b>Alcance del informe</b> .....	10
1.4 <b>Metodología y criterios técnicos de elaboración</b> .....	11
<b>SECCIÓN 2. MARCO ESTRATÉGICO, COMPETENCIAS Y ROL INSTITUCIONAL DEL VICEMINISTERIO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y COORDINACIÓN REGIONAL</b> .....	13
2.1 <b>Naturaleza estratégica del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional</b> .....	13
2.2 <b>Competencias estratégicas del Viceministerio</b> .....	15
2.3 <b>Rol del Viceministerio en planificación estratégica y seguimiento del PNDIP</b> .....	16
2.4 <b>Coordinación regional y fortalecimiento territorial del sistema educativo</b> .....	18
2.5 <b>Consideraciones finales sobre el rol institucional del VPICR</b> .....	19
<b>SECCIÓN 3. CONTEXTO INSTITUCIONAL, SITUACIÓN ESTRATÉGICA Y PRINCIPALES DESAFÍOS DEL SISTEMA EDUCATIVO DURANTE EL PERÍODO 2022-2025</b> .....	21
3.1 <b>Contexto general del sistema educativo al inicio del período</b> .....	21
3.2 <b>Situación institucional en materia de planificación y seguimiento estratégico</b> .....	22
3.3 <b>Contexto territorial y desafíos de coordinación regional</b> .....	24
3.4 <b>Rezagos estructurales en infraestructura educativa y transformación tecnológica</b> .....	25
3.5 <b>Permanencia educativa y riesgos de exclusión estudiantil</b> .....	27
3.6 <b>Consideraciones finales sobre el contexto institucional enfrentado</b> .....	28
<b>SECCIÓN 4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN PARA RESULTADOS Y ARTICULACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO E INVERSIÓN PÚBLICA (PNDIP)</b> .....	29
4.1 <b>Fortalecimiento de la planificación estratégica institucional</b> .....	29
4.2 <b>Articulación institucional del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP)</b> .....	30
4.3 <b>Integración entre planificación, presupuesto y seguimiento institucional</b> .....	32
4.4 <b>Gestión institucional orientada a resultados y fortalecimiento de mecanismos de monitoreo</b> .....	33
4.5 <b>Políticas institucionales y fortalecimiento de gobernanza estratégica</b> .....	35
4.6 <b>Consideraciones finales sobre planificación estratégica y gestión institucional</b> .....	36



<b>SECCIÓN 5. GESTIÓN PRESUPUESTARIA, EJECUCIÓN INSTITUCIONAL Y SOSTENIBILIDAD OPERATIVA</b> .....	38
5.1 Contexto institucional y desafíos de ejecución presupuestaria.....	38
5.2 Mejora progresiva de la ejecución presupuestaria institucional.....	39
5.3 Relación entre ejecución presupuestaria y fortalecimiento operativo del sistema educativo.....	40
5.4 Articulación entre planificación, seguimiento y ejecución institucional .....	41
5.5 Sostenibilidad operativa y desafíos futuros .....	43
5.6 Consideraciones finales sobre gestión presupuestaria y ejecución institucional....	44
<b>SECCIÓN 6. TRANSFORMACIÓN DIGITAL, AUTOMATIZACIÓN INSTITUCIONAL Y FORTALECIMIENTO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b> .....	45
<b>SECCIÓN 7. GESTIÓN TERRITORIAL, COORDINACIÓN REGIONAL Y FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA DEL SISTEMA EDUCATIVO</b> .....	49
<b>SECCIÓN 8. POLÍTICAS INSTITUCIONALES, MODERNIZACIÓN NORMATIVA Y FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNANZA EDUCATIVA</b> .....	54
<b>SECCIÓN 9. PERMANENCIA EDUCATIVA, REDUCCIÓN DE LA EXCLUSIÓN Y FORTALECIMIENTO DE MECANISMOS DE SEGUIMIENTO ESTUDIANTIL</b> .....	60
<b>SECCIÓN 10. ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL, COORDINACIÓN ESTRATÉGICA Y FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO</b> .....	65
<b>SECCIÓN 11. CONTROL INTERNO, SEGUIMIENTO INSTITUCIONAL Y FORTALECIMIENTO DE MECANISMOS DE TRAZABILIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS</b> .....	71
<b>SECCIÓN 12. CONTINUIDAD INSTITUCIONAL, SOSTENIBILIDAD DE PROCESOS ESTRATÉGICOS Y CONSIDERACIONES SOBRE LA GESTIÓN EN DESARROLLO</b> .....	75
<b>SECCIÓN 13. CONSIDERACIONES FINALES SOBRE LA GESTIÓN DESARROLLADA Y ESTADO GENERAL DE LA FUNCIÓN VICEMINISTERIAL</b> .....	79
<b>SECCIÓN 14. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS PARA LA CONTINUIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA EDUCATIVO</b> .....	84
<b>SECCIÓN 15. CIERRE ADMINISTRATIVO, ENTREGA INSTITUCIONAL Y CONSIDERACIONES SOBRE LA TRANSICIÓN DE LA GESTIÓN</b> .....	89
<b>SECCIÓN 16. ESTADO GENERAL DE PROYECTOS, PROCESOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS EN DESARROLLO</b> .....	94
<b>SECCIÓN 17. PRINCIPALES RIESGOS INSTITUCIONALES, LIMITACIONES ESTRUCTURALES Y DESAFÍOS ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS</b> .....	101
<b>SECCIÓN 18. INVENTARIO GENERAL DE DOCUMENTACIÓN, SOPORTES TÉCNICOS Y MECANISMOS DE TRAZABILIDAD INSTITUCIONAL</b> .....	107
<b>SECCIÓN 19. DECLARACIÓN FINAL DE CIERRE, ENTREGA INSTITUCIONAL Y CONTINUIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO</b> .....	114
<b>SECCIÓN 20. ANEXOS TÉCNICOS, MATRICES DE SEGUIMIENTO Y DOCUMENTACIÓN COMPLEMENTARIA</b> .....	119



<b>SECCIÓN 21. CONSTANCIA FINAL DE ENTREGA Y CIERRE ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>123</b>
<b>SECCIÓN 22. ANEXOS .....</b>	<b>126</b>



### 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 1° de julio de 2008.
- **POI:** Planes Operativos Institucionales establecidos en el artículo 4° de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (N° 8131 de 18 de setiembre de 2001).
- **Transparencia:** es la obligación de los funcionarios y las instituciones de garantizar el derecho constitucional de los habitantes al acceso veraz y oportuno de información.



## **SECCIÓN 1. INTRODUCCIÓN, FUNDAMENTO NORMATIVO, ALCANCE Y METODOLOGÍA DEL INFORME FINAL DE GESTIÓN.**

### **1.1 Introducción**

El presente Informe Final de Gestión se presenta con motivo de la conclusión del período ejercido como Viceministro de Planificación Institucional y Coordinación Regional del Ministerio de Educación Pública, comprendido entre el 08 de mayo de 2022 y el 30 de enero de 2025, conforme a las disposiciones aplicables en materia de rendición de cuentas, continuidad administrativa y responsabilidad en el ejercicio de la función pública.

La elaboración de este documento responde no solo a una obligación normativa, sino también a la necesidad institucional de dejar constancia razonada y técnicamente sustentada del estado general de los principales procesos estratégicos, operativos y administrativos desarrollados desde el ámbito competencial del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional (VPICR), así como de los avances alcanzados, desafíos identificados, riesgos persistentes y asuntos cuya continuidad resulta relevante para la estabilidad y sostenibilidad del sistema educativo nacional.

Durante el período reportado, el Ministerio de Educación Pública enfrentó un contexto particularmente complejo desde el punto de vista operativo, presupuestario y territorial. El sistema educativo nacional arrastraba rezagos históricos asociados a infraestructura educativa, conectividad, fragmentación de información institucional, debilidades de trazabilidad administrativa y brechas territoriales importantes entre regiones educativas. A ello se sumaron los efectos acumulados derivados de la pandemia, la presión institucional asociada a los procesos de recuperación de aprendizajes, la disminución progresiva de matrícula producto de la transición demográfica, las restricciones fiscales nacionales y el crecimiento sostenido de necesidades sociales y educativas en múltiples territorios del país.

En ese contexto, el Viceministerio asumió un papel estratégico dentro del Ministerio de Educación Pública, particularmente en áreas vinculadas a planificación institucional, coordinación regional, seguimiento estratégico, articulación territorial, modernización administrativa y fortalecimiento progresivo de mecanismos de gestión basada en evidencia. La naturaleza del despacho implicó una participación permanente en procesos relacionados con planificación y seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP), coordinación con Direcciones Regionales de Educación, fortalecimiento de la ejecución presupuestaria institucional, seguimiento de infraestructura educativa, transformación digital, automatización de procesos, fortalecimiento de conectividad y consolidación de sistemas institucionales de información.

Asimismo, durante el período reportado se impulsaron acciones orientadas al fortalecimiento de capacidades institucionales de monitoreo, seguimiento y trazabilidad, procurando mejorar la articulación entre planificación, presupuesto, ejecución y evaluación institucional. En este proceso adquirieron especial relevancia iniciativas vinculadas a automatización y digitalización



institucional mediante la plataforma SABER, fortalecimiento de mecanismos de seguimiento territorial, desarrollo de herramientas de monitoreo institucional y fortalecimiento de capacidades regionales para la gestión y seguimiento operativo del sistema educativo.

De igual forma, el Viceministerio tuvo participación relevante en el impulso de procesos orientados a fortalecer la permanencia educativa y los mecanismos preventivos de exclusión estudiantil, particularmente mediante el fortalecimiento de la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), así como en procesos asociados a fortalecimiento de juntas de educación y juntas administrativas, gobernanza territorial y modernización normativa e institucional.

Durante el período reportado también se avanzó en la formulación, actualización y fortalecimiento de instrumentos estratégicos de política pública y gobernanza institucional orientados a consolidar capacidades de largo plazo del sistema educativo costarricense. Entre estos procesos destacan el fortalecimiento de políticas vinculadas a calidad educativa, infraestructura educativa, transformación digital, planificación institucional, educación híbrida, gestión territorial y fortalecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación institucional.

La Administración considera importante señalar que múltiples procesos impulsados durante el período poseen naturaleza progresiva, estructural y multianual. En consecuencia, sus resultados no deben analizarse exclusivamente desde una lógica de corto plazo o de resultados inmediatos, sino dentro de procesos institucionales continuos cuya consolidación definitiva depende de sostenibilidad presupuestaria, fortalecimiento técnico, continuidad administrativa y mantenimiento de capacidades institucionales en el mediano y largo plazo.

En virtud de lo anterior, el presente informe no constituye únicamente una relación descriptiva de acciones ejecutadas, sino un instrumento institucional de rendición de cuentas, trazabilidad administrativa, continuidad estratégica y fortalecimiento del control interno, elaborado con el propósito de facilitar la transferencia ordenada de información relevante para futuras autoridades institucionales, órganos de control y procesos de seguimiento administrativo y fiscalización pública.

## **1.2 Fundamento normativo**

El presente Informe Final de Gestión se elabora conforme al marco jurídico aplicable a la Administración Pública costarricense y, particularmente, a las disposiciones relacionadas con rendición de cuentas, control interno, continuidad administrativa y responsabilidad en el ejercicio de la función pública.

Entre las principales disposiciones normativas que sustentan la elaboración del presente documento se encuentran la Constitución Política de la República de Costa Rica, la Ley General de la Administración Pública, la Ley General de Control Interno (Ley N.º 8292), la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública (Ley N.º 8422), así como las



directrices emitidas por la Contraloría General de la República relativas a la presentación de informes finales de gestión por parte de jefes y titulares subordinados.

Particular relevancia tienen las “Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión”, emitidas mediante Resolución D-1-2005-CO-DFOE de la Contraloría General de la República, así como sus reformas y lineamientos complementarios posteriores, las cuales establecen la obligación de documentar razonablemente el estado de los asuntos relevantes vinculados al ámbito competencial del funcionario saliente, procurando fortalecer la continuidad institucional y los mecanismos de rendición de cuentas y transparencia administrativa.

El presente informe se fundamenta además en principios generales de la gestión pública, entre ellos legalidad, continuidad del servicio público, eficiencia, eficacia, transparencia, razonabilidad administrativa, buena administración, control interno, planificación institucional y fortalecimiento progresivo de capacidades institucionales.

La Administración considera importante señalar que el presente documento se emite bajo criterios de buena fe, razonabilidad administrativa, trazabilidad institucional y disponibilidad de información validada al cierre del período reportado. Asimismo, se reconoce que múltiples procesos vinculados al ámbito competencial del Viceministerio poseen naturaleza multianual, interinstitucional y parcialmente descentralizada, razón por la cual diversos resultados y estados situacionales dependen de factores presupuestarios, operativos, normativos y territoriales que exceden parcialmente la capacidad inmediata de intervención del despacho viceministerial.

En consecuencia, la información contenida en el presente informe debe interpretarse dentro del contexto institucional, operativo y presupuestario correspondiente al período reportado, considerando además la complejidad funcional y territorial propia del sistema educativo nacional.

### **1.3 Alcance del informe**

El presente Informe Final de Gestión comprende los principales procesos estratégicos, administrativos, operativos y de fortalecimiento institucional desarrollados desde el ámbito competencial del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional durante el período comprendido entre el 08 de mayo de 2022 y el 30 de enero de 2025.

El documento incorpora información relacionada con planificación institucional y estratégica, articulación y seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP), coordinación territorial y regional, fortalecimiento de mecanismos institucionales de seguimiento y evaluación, ejecución presupuestaria, transformación digital, automatización institucional, plataforma SABER, conectividad educativa, infraestructura educativa, fortalecimiento de capacidades regionales, gestión para resultados y fortalecimiento progresivo de mecanismos de gobernanza institucional.

Asimismo, el informe incorpora procesos vinculados a permanencia educativa y gestión preventiva de exclusión estudiantil mediante la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y



Éxito Educativo (UPRE), fortalecimiento de juntas de educación y juntas administrativas, modernización normativa, formulación de políticas institucionales y fortalecimiento de mecanismos de planificación y seguimiento institucional.

El presente documento también incorpora análisis de contexto institucional, identificación de riesgos, limitaciones estructurales, asuntos pendientes y desafíos cuya continuidad resulta relevante para la sostenibilidad operativa y estratégica del sistema educativo nacional.

La Administración considera importante precisar que el presente informe no sustituye expedientes administrativos, documentación contractual, informes financieros oficiales, reportes técnicos especializados ni sistemas institucionales de información bajo custodia de las distintas dependencias institucionales. Su finalidad es presentar una síntesis estratégica y razonada de los principales procesos y asuntos relevantes asociados al ámbito competencial del Viceministerio, procurando fortalecer la continuidad administrativa, la rendición de cuentas y los mecanismos institucionales de seguimiento y control.

#### **1.4 Metodología y criterios técnicos de elaboración**

La elaboración del presente informe se desarrolló mediante procesos de recopilación, revisión, sistematización y análisis de información institucional disponible al cierre del período reportado. Para ello se consideraron registros administrativos, reportes institucionales, matrices de seguimiento, sistemas institucionales de información, reportes presupuestarios, instrumentos de planificación, informes técnicos, estadísticas institucionales y documentación vinculada a procesos estratégicos impulsados durante el período.

Asimismo, se utilizó información asociada al Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2023-2026, planes operativos institucionales, reportes de seguimiento y evaluación, sistemas de monitoreo institucional, reportes regionales y herramientas de seguimiento relacionadas con procesos de transformación digital, conectividad, infraestructura educativa y fortalecimiento de capacidades institucionales.

La Administración considera importante señalar que múltiples indicadores y procesos institucionales poseen naturaleza dinámica y pueden encontrarse sujetos a validaciones posteriores, ajustes metodológicos, actualizaciones estadísticas o procesos complementarios de consolidación institucional derivados de los mecanismos ordinarios de seguimiento y evaluación administrativa.

Asimismo, debe considerarse que diversos procesos asociados al ámbito competencial del Viceministerio dependen parcial o complementariamente de coordinación interinstitucional, ejecución descentralizada, disponibilidad presupuestaria, sostenibilidad fiscal nacional, contratación administrativa, participación de juntas de educación y juntas administrativas, capacidades operativas regionales y factores externos que exceden parcialmente la capacidad directa de intervención del despacho viceministerial.



En consecuencia, el presente informe se emite bajo criterios de razonabilidad administrativa, buena fe, trazabilidad institucional y disponibilidad de información validada al cierre del período reportado. La Administración estima que la metodología utilizada permite reflejar razonablemente el contexto institucional enfrentado, los procesos estratégicos impulsados, los principales resultados alcanzados, las limitaciones estructurales existentes y los desafíos pendientes asociados al ámbito competencial del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional.



## **SECCIÓN 2. MARCO ESTRATÉGICO, COMPETENCIAS Y ROL INSTITUCIONAL DEL VICEMINISTERIO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y COORDINACIÓN REGIONAL**

### **2.1 Naturaleza estratégica del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional**

El Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional (VPICR) constituye una de las instancias estratégicas de mayor relevancia operativa y funcional dentro de la estructura organizativa del Ministerio de Educación Pública, debido a que concentra competencias directamente vinculadas con planificación institucional, coordinación territorial, articulación operativa, seguimiento estratégico, fortalecimiento regional, modernización institucional y gestión para resultados.

La naturaleza del despacho trasciende las funciones meramente administrativas o de coordinación interna, dado que su ámbito competencial impacta transversalmente múltiples áreas sustantivas del sistema educativo nacional. En términos prácticos, el Viceministerio actúa como un órgano articulador entre:

- planificación y ejecución;
- oficinas centrales y territorio;
- estrategia y operación;
- presupuesto y seguimiento;
- política pública y capacidad institucional de implementación.

En consecuencia, el funcionamiento adecuado del Viceministerio tiene incidencia directa sobre la capacidad institucional del Ministerio de Educación Pública para:

- planificar;
- ejecutar;
- monitorear;
- coordinar;
- territorializar;
- y dar seguimiento a políticas, programas, proyectos e intervenciones estratégicas del sistema educativo nacional.

Durante el período reportado, esta función adquirió especial relevancia debido al contexto institucional y operativo que enfrentaba el sistema educativo costarricense. La necesidad de fortalecer capacidades institucionales de seguimiento, trazabilidad, articulación territorial y toma de decisiones basada en evidencia obligó a fortalecer progresivamente mecanismos de



planificación estratégica, coordinación regional, automatización institucional y monitoreo operativo.

En este contexto, el Viceministerio asumió un rol central en procesos vinculados a:

- articulación y seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP);
- fortalecimiento de mecanismos de ejecución presupuestaria;
- modernización tecnológica;
- automatización institucional mediante la plataforma SABER;
- seguimiento de infraestructura educativa;
- fortalecimiento de conectividad;
- fortalecimiento de capacidades regionales;
- y consolidación progresiva de mecanismos institucionales de trazabilidad y gestión basada en evidencia.

La Administración considera importante señalar que el carácter transversal del Viceministerio implica una interacción permanente con:

- despachos ministeriales;
- viceministerios sustantivos;
- direcciones técnicas;
- direcciones regionales;
- órganos de control;
- instituciones externas;
- y múltiples actores territoriales vinculados al funcionamiento del sistema educativo nacional.

En consecuencia, buena parte de los procesos desarrollados desde el ámbito competencial del VPICR poseen naturaleza:

- interinstitucional;
- multinivel;
- multianual;
- y altamente dependiente de articulación técnica y operativa entre diversas dependencias institucionales.



## 2.2 Competencias estratégicas del Viceministerio

Conforme a la estructura organizativa del Ministerio de Educación Pública y a las disposiciones normativas aplicables, el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional posee competencias asociadas principalmente al fortalecimiento de la planificación institucional, la articulación territorial y el seguimiento estratégico de procesos sustantivos y operativos del sistema educativo nacional.

Dentro de este ámbito competencial, el Viceministerio ejerce funciones vinculadas al fortalecimiento de:

- la planificación estratégica institucional;
- la articulación del sistema regional educativo;
- la coordinación territorial;
- el seguimiento operativo y estratégico;
- la gestión institucional orientada a resultados;
- la modernización administrativa;
- la automatización y transformación digital;
- la trazabilidad institucional;
- y el fortalecimiento de mecanismos institucionales de monitoreo y evaluación.

Durante el período reportado, estas competencias adquirieron especial relevancia debido a la necesidad institucional de fortalecer progresivamente la articulación entre planificación, ejecución y seguimiento, procurando reducir históricas fragmentaciones operativas y territoriales dentro del sistema educativo nacional.

La Administración considera importante destacar que el Viceministerio tuvo participación relevante en procesos asociados a:

- formulación y seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP);
- elaboración y seguimiento de planes operativos institucionales;
- fortalecimiento de mecanismos de ejecución presupuestaria;
- seguimiento estratégico institucional;
- modernización de sistemas de información;
- automatización de procesos institucionales;
- fortalecimiento de conectividad educativa;
- seguimiento de infraestructura educativa;



- fortalecimiento de mecanismos de control y trazabilidad;
- y fortalecimiento progresivo de capacidades institucionales de análisis y monitoreo.

Asimismo, el ámbito competencial del Viceministerio incluyó procesos vinculados a coordinación y fortalecimiento de las 27 Direcciones Regionales de Educación, procurando fortalecer progresivamente:

- la articulación territorial;
- la homologación de criterios operativos;
- la coordinación multinivel;
- la trazabilidad regional;
- y la capacidad institucional de seguimiento y monitoreo territorial.

En este contexto, el Viceministerio también asumió funciones relevantes asociadas al fortalecimiento de mecanismos preventivos de exclusión educativa y permanencia estudiantil mediante la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), particularmente en procesos vinculados a:

- monitoreo de exclusión educativa;
- seguimiento territorial;
- identificación de factores de riesgo;
- reincorporación estudiantil;
- y fortalecimiento de estrategias preventivas de permanencia educativa.

De igual manera, el Viceministerio participó en procesos orientados al fortalecimiento de mecanismos de gobernanza territorial asociados a juntas de educación y juntas administrativas, modernización normativa y fortalecimiento progresivo de mecanismos institucionales de control, seguimiento y trazabilidad de procesos descentralizados.

### **2.3 Rol del Viceministerio en planificación estratégica y seguimiento del PNDIP**

Uno de los principales ámbitos de acción del Viceministerio durante el período reportado correspondió al fortalecimiento de la planificación estratégica institucional y a la articulación de los procesos de seguimiento vinculados al Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2023-2026.



La Dirección de Planificación Institucional, adscrita al Viceministerio, tuvo un papel fundamental en los procesos asociados a:

- formulación de metas institucionales;
- seguimiento de intervenciones públicas;
- monitoreo de indicadores estratégicos;
- elaboración de reportes institucionales;
- coordinación técnica con MIDEPLAN;
- y fortalecimiento progresivo de mecanismos de planificación y evaluación institucional.

En consecuencia, el Viceministerio mantuvo participación permanente en procesos orientados a fortalecer la articulación entre:

- planificación estratégica;
- programación operativa;
- seguimiento institucional;
- presupuesto;
- y evaluación de resultados.

Durante el período reportado se impulsaron acciones orientadas a fortalecer progresivamente:

- mecanismos institucionales de monitoreo;
- trazabilidad de metas;
- gobernanza de datos;
- validación de información;
- y articulación entre planificación y toma de decisiones institucionales.

La Administración considera importante señalar que el fortalecimiento de estos procesos permitió avanzar progresivamente hacia un modelo institucional con mayores capacidades para:

- seguimiento estratégico;
- análisis institucional;
- priorización operativa;
- identificación de riesgos;
- monitoreo territorial;



- y gestión basada en evidencia.

No obstante, se reconoce que múltiples desafíos asociados a planificación y seguimiento institucional poseen naturaleza estructural y multianual, particularmente en áreas relacionadas con:

- integración de sistemas de información;
- gobernanza de datos;
- automatización institucional;
- consolidación estadística;
- y fortalecimiento de capacidades territoriales de seguimiento y monitoreo.

## **2.4 Coordinación regional y fortalecimiento territorial del sistema educativo**

El sistema educativo costarricense posee una estructura territorial de alta complejidad operativa, integrada por miles de centros educativos distribuidos en distintas regiones del país y articulados mediante 27 Direcciones Regionales de Educación, con realidades territoriales, sociales y operativas profundamente diferenciadas.

En este contexto, el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional desempeñó un rol estratégico orientado a fortalecer progresivamente la articulación entre oficinas centrales y territorio, procurando reducir brechas de coordinación, mejorar mecanismos de seguimiento y fortalecer capacidades regionales de gestión institucional.

La Administración considera importante señalar que una parte significativa de los desafíos históricos del sistema educativo nacional se encuentra asociada precisamente a:

- fragmentación operativa;
- heterogeneidad territorial;
- diferencias de capacidades regionales;
- debilidades de trazabilidad;
- y limitaciones históricas de articulación entre niveles institucionales.

Frente a este escenario, durante el período reportado se impulsaron acciones orientadas a fortalecer:

- mecanismos de coordinación multinivel;
- seguimiento territorial;



- monitoreo regional;
- homologación de lineamientos;
- fortalecimiento de capacidades regionales;
- y mecanismos institucionales de articulación operativa.

La Administración estima que estos procesos permitieron fortalecer progresivamente:

- la capacidad institucional de seguimiento territorial;
- la articulación entre planificación y operación;
- la capacidad de respuesta institucional;
- y los mecanismos institucionales de monitoreo y coordinación regional.

Asimismo, se considera que el fortalecimiento de la coordinación territorial constituyó un componente esencial para avanzar en procesos vinculados a:

- permanencia educativa;
- infraestructura;
- conectividad;
- seguimiento presupuestario;
- transformación digital;
- y fortalecimiento de mecanismos de gestión basada en evidencia.

## **2.5 Consideraciones finales sobre el rol institucional del VPICR**

La Administración considera que el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional desempeñó durante el período reportado un papel estratégico en el fortalecimiento progresivo de capacidades institucionales del Ministerio de Educación Pública, particularmente en áreas asociadas a planificación estratégica, articulación territorial, modernización institucional, seguimiento operativo y fortalecimiento de mecanismos de gestión para resultados.

El carácter transversal del Viceministerio implicó una participación permanente en procesos de alta complejidad técnica, administrativa y territorial, muchos de los cuales poseen naturaleza continua y multianual. En consecuencia, buena parte de los avances impulsados durante el período deben interpretarse como procesos progresivos de fortalecimiento institucional cuya consolidación definitiva dependerá de continuidad técnica, sostenibilidad presupuestaria y fortalecimiento continuo de capacidades operativas e institucionales.



La Administración estima que los procesos desarrollados durante el período permitieron fortalecer progresivamente:

- mecanismos de planificación y seguimiento;
- capacidades institucionales de monitoreo;
- articulación territorial;
- trazabilidad operativa;
- modernización administrativa;
- automatización institucional;
- y capacidades institucionales para la toma de decisiones basada en evidencia.

Finalmente, se considera que el fortalecimiento progresivo de capacidades institucionales impulsado desde el ámbito competencial del Viceministerio contribuyó a sentar bases relevantes para continuar avanzando hacia un sistema educativo:

- más articulado;
- más trazable;
- territorialmente más integrado;
- tecnológicamente más robusto;
- y con mayores capacidades institucionales para responder a los desafíos presentes y futuros de la educación costarricense.



## SECCIÓN 3. CONTEXTO INSTITUCIONAL, SITUACIÓN ESTRATÉGICA Y PRINCIPALES DESAFÍOS DEL SISTEMA EDUCATIVO DURANTE EL PERÍODO 2022-2025

### 3.1 Contexto general del sistema educativo al inicio del período

El período comprendido entre mayo de 2022 y enero de 2025 estuvo marcado por un contexto particularmente complejo para el sistema educativo costarricense desde el punto de vista operativo, financiero, territorial y administrativo. El Ministerio de Educación Pública enfrentaba importantes desafíos acumulados durante años en áreas estratégicas vinculadas a infraestructura educativa, modernización institucional, conectividad, articulación territorial, seguimiento operativo y fortalecimiento de mecanismos institucionales de planificación y trazabilidad.

A este escenario se sumaban los efectos derivados de la pandemia y sus consecuencias acumuladas sobre los procesos educativos, administrativos y territoriales del sistema educativo nacional. La recuperación de aprendizajes, el fortalecimiento de la permanencia educativa, la necesidad de reincorporar estudiantes al sistema y las crecientes demandas sociales hacia la educación pública generaron presiones operativas significativas sobre la institucionalidad educativa.

Asimismo, el Ministerio desarrollaba su gestión dentro de un contexto nacional caracterizado por restricciones fiscales relevantes, crecimiento sostenido de necesidades operativas y limitaciones estructurales asociadas al financiamiento público. Esta situación obligaba a fortalecer mecanismos de priorización estratégica, seguimiento presupuestario y articulación entre planificación institucional y ejecución operativa, procurando maximizar el uso eficiente de los recursos disponibles sin comprometer la continuidad del servicio educativo.

La Administración considera importante señalar que muchos de los desafíos identificados al inicio del período no respondían a situaciones coyunturales o aisladas, sino a procesos estructurales acumulados históricamente dentro de un sistema educativo de gran escala, alta complejidad territorial y múltiples niveles de articulación administrativa.

En este contexto, el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional asumió un rol estratégico orientado a fortalecer progresivamente capacidades institucionales relacionadas con:

- planificación y seguimiento;
- coordinación territorial;
- monitoreo institucional;
- fortalecimiento regional;
- transformación digital;
- trazabilidad administrativa;
- y gestión institucional orientada a resultados.



Sin embargo, resulta importante precisar que la capacidad de intervención directa del Viceministerio se encontraba condicionada por múltiples factores asociados a:

- disponibilidad presupuestaria;
- sostenibilidad fiscal;
- capacidades operativas regionales;
- procesos de contratación administrativa;
- ejecución descentralizada;
- y naturaleza colegiada o interinstitucional de múltiples decisiones estratégicas.

En consecuencia, las acciones desarrolladas durante el período deben analizarse dentro del marco competencial, operativo y presupuestario efectivamente existente durante el ejercicio de la gestión reportada.

### **3.2 Situación institucional en materia de planificación y seguimiento estratégico**

Uno de los principales desafíos identificados al inicio del período correspondía a la necesidad de fortalecer la capacidad institucional del Ministerio de Educación Pública para articular de manera más eficiente los procesos de planificación, seguimiento operativo y monitoreo estratégico.

La dimensión del sistema educativo costarricense, conformado por miles de centros educativos distribuidos en todo el territorio nacional y articulados mediante 27 Direcciones Regionales de Educación, genera una complejidad operativa considerable para los procesos de seguimiento, consolidación de información y evaluación institucional.

Al inicio del período persistían importantes limitaciones asociadas a:

- fragmentación de sistemas de información;
- debilidades de interoperabilidad;
- heterogeneidad en mecanismos regionales de seguimiento;
- limitaciones de trazabilidad operativa;
- y diferencias significativas en capacidades territoriales para monitoreo y ejecución institucional.



Estas condiciones dificultaban la consolidación oportuna de información estratégica para la toma de decisiones, particularmente en áreas vinculadas a:

- seguimiento de metas institucionales;
- monitoreo de ejecución territorial;
- infraestructura educativa;
- conectividad;
- ejecución presupuestaria;
- y seguimiento de indicadores estratégicos asociados al Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP).

La Administración considera importante señalar que buena parte de estos desafíos respondían a procesos históricos de crecimiento institucional no necesariamente acompañados por mecanismos suficientemente robustos de integración tecnológica, automatización administrativa y fortalecimiento de capacidades institucionales de seguimiento y evaluación.

En respuesta a este contexto, durante el período reportado se impulsaron acciones orientadas a fortalecer progresivamente:

- mecanismos institucionales de planificación;
- articulación entre planificación y presupuesto;
- sistemas de monitoreo;
- automatización institucional;
- validación de información;
- y mecanismos de gestión basada en evidencia.

Particular relevancia adquirió el fortalecimiento de capacidades institucionales vinculadas al seguimiento estratégico del PNDIP, la consolidación de información institucional y el fortalecimiento progresivo de mecanismos de monitoreo y trazabilidad administrativa.

La Administración estima que estos procesos permitieron mejorar gradualmente la capacidad institucional del Ministerio para:

- identificar riesgos operativos;
- monitorear procesos estratégicos;
- fortalecer la articulación territorial;
- y mejorar la toma de decisiones institucionales.



No obstante, se reconoce que múltiples procesos asociados a planificación, seguimiento y modernización institucional poseen naturaleza continua y multianual, razón por la cual su consolidación definitiva requiere sostenibilidad técnica, tecnológica y presupuestaria más allá del período reportado.

### 3.3 Contexto territorial y desafíos de coordinación regional

El sistema educativo nacional presenta una alta diversidad territorial, social y operativa. Las condiciones existentes entre regiones educativas muestran diferencias significativas en aspectos asociados a infraestructura, conectividad, condiciones socioeconómicas, acceso tecnológico, capacidad operativa y disponibilidad de recursos institucionales.

En este contexto, uno de los principales retos institucionales consistía en fortalecer la articulación entre oficinas centrales y territorio, procurando reducir niveles históricos de fragmentación operativa y mejorar la capacidad institucional para dar seguimiento a procesos estratégicos desarrollados en las distintas regiones del país.

La Administración considera importante señalar que las Direcciones Regionales de Educación cumplen un papel esencial dentro del funcionamiento operativo del sistema educativo nacional, dado que constituyen el principal mecanismo de articulación territorial entre la institucionalidad central y los centros educativos.

Sin embargo, al inicio del período persistían desafíos asociados a:

- diferencias regionales de capacidad operativa;
- heterogeneidad en procesos de seguimiento;
- limitaciones tecnológicas;
- debilidades de trazabilidad territorial;
- y necesidad de fortalecer mecanismos de coordinación multinivel.

Estas condiciones impactaban directamente la capacidad institucional para:

- homologar criterios de seguimiento;
- monitorear ejecución regional;
- consolidar información estratégica;
- y fortalecer procesos institucionales de planificación y monitoreo.



Frente a este escenario, el Viceministerio impulsó acciones orientadas a fortalecer progresivamente:

- mecanismos de coordinación regional;
- articulación multinivel;
- seguimiento territorial;
- fortalecimiento de capacidades regionales;
- y mecanismos institucionales de monitoreo operativo.

Asimismo, se promovieron procesos orientados a mejorar la capacidad institucional de seguimiento territorial en áreas estratégicas vinculadas a:

- infraestructura educativa;
- conectividad;
- permanencia educativa;
- ejecución presupuestaria;
- automatización institucional;
- y monitoreo de procesos prioritarios.

La Administración estima que estos procesos permitieron fortalecer gradualmente la articulación entre planificación institucional y operación territorial, aunque reconoce que persisten desafíos estructurales asociados a:

- fortalecimiento regional;
- automatización de procesos;
- sostenibilidad tecnológica;
- y homogenización progresiva de capacidades operativas entre regiones educativas.

### **3.4 Rezagos estructurales en infraestructura educativa y transformación tecnológica**

Otro de los principales desafíos enfrentados durante el período correspondía a los rezagos históricos existentes en infraestructura educativa, conectividad y transformación tecnológica del sistema educativo nacional.

Persistían necesidades importantes asociadas a:

- mantenimiento de infraestructura;



- órdenes sanitarias;
- deterioro de instalaciones;
- limitaciones de conectividad;
- ausencia de redes internas;
- y brechas tecnológicas significativas entre territorios y centros educativos.

Asimismo, los procesos de ejecución de infraestructura educativa enfrentaban importantes complejidades derivadas de:

- modelos de ejecución descentralizada;
- capacidad diferenciada de juntas de educación y juntas administrativas;
- procesos de contratación administrativa;
- limitaciones históricas de seguimiento;
- y cambios normativos vinculados al régimen de contratación pública.

La Administración considera importante señalar que la magnitud de las necesidades acumuladas en infraestructura educativa imposibilitaba una solución inmediata o integral durante un único período administrativo. En consecuencia, las acciones impulsadas durante el período reportado estuvieron orientadas principalmente a fortalecer:

- mecanismos de priorización;
- seguimiento de proyectos;
- monitoreo territorial;
- trazabilidad operativa;
- y coordinación institucional para atención progresiva de necesidades prioritarias.

Particular relevancia adquirió el fortalecimiento de la conectividad educativa y los procesos de transformación digital institucional. Durante el período reportado se impulsaron acciones orientadas a ampliar cobertura de conectividad, fortalecer redes internas, mejorar capacidades tecnológicas institucionales y avanzar en procesos de automatización administrativa y fortalecimiento de sistemas institucionales de información.

La plataforma SABER y otros procesos asociados a digitalización institucional adquirieron especial importancia dentro de la estrategia de fortalecimiento institucional impulsada durante el período, particularmente como mecanismos orientados a mejorar:

- integración de información;
- automatización de procesos;



- trazabilidad institucional;
- monitoreo operativo;
- y capacidad institucional para gestión basada en evidencia.

### 3.5 Permanencia educativa y riesgos de exclusión estudiantil

Durante el período reportado adquirió especial relevancia el fortalecimiento de mecanismos institucionales orientados a prevenir procesos de exclusión educativa y fortalecer la permanencia y reincorporación estudiantil.

Los efectos acumulados posteriores a la pandemia generaron riesgos significativos asociados a:

- desvinculación estudiantil;
- rezago educativo;
- vulnerabilidad social;
- afectaciones socioeconómicas;
- y debilitamiento de trayectorias educativas en múltiples territorios del país.

La Administración considera importante señalar que la exclusión educativa constituye un fenómeno multicausal cuya atención requiere articulación institucional, seguimiento territorial y capacidad de intervención preventiva. En consecuencia, el fortalecimiento de mecanismos institucionales orientados a monitorear riesgos de exclusión y fortalecer la permanencia educativa adquirió carácter prioritario durante el período reportado.

En este contexto, la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), adscrita al ámbito competencial del Viceministerio, desempeñó un rol relevante en procesos asociados a:

- seguimiento preventivo;
- monitoreo territorial;
- identificación de factores de riesgo;
- coordinación institucional;
- y fortalecimiento de estrategias de reincorporación estudiantil.



La Administración reconoce que múltiples factores asociados a exclusión educativa exceden parcialmente la capacidad de intervención directa del Ministerio de Educación Pública, debido a que involucran variables sociales, económicas, familiares y territoriales de alta complejidad. No obstante, durante el período reportado se impulsaron mecanismos orientados a fortalecer la capacidad institucional para:

- identificar riesgos tempranos;
- mejorar el seguimiento territorial;
- fortalecer mecanismos preventivos;
- y favorecer procesos de reincorporación y permanencia educativa.

### **3.6 Consideraciones finales sobre el contexto institucional enfrentado**

La Administración considera que el período 2022-2025 representó una etapa de importantes desafíos institucionales para el sistema educativo costarricense, caracterizada por presiones operativas significativas, limitaciones estructurales acumuladas y crecientes necesidades de modernización institucional, fortalecimiento territorial y transformación tecnológica.

En este contexto, el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional orientó sus esfuerzos al fortalecimiento progresivo de capacidades institucionales vinculadas a planificación estratégica, seguimiento operativo, articulación regional, transformación digital, fortalecimiento de mecanismos de monitoreo y consolidación de procesos de gestión institucional orientados a resultados.

La Administración reconoce que múltiples desafíos identificados durante el período poseen naturaleza estructural y multianual, razón por la cual su consolidación definitiva dependerá de continuidad institucional, fortalecimiento técnico sostenido y sostenibilidad presupuestaria en períodos posteriores.

No obstante, se estima que las acciones desarrolladas durante el período permitieron sentar bases relevantes para fortalecer progresivamente:

- la capacidad institucional de planificación y seguimiento;
- la articulación territorial;
- la modernización tecnológica;
- la coordinación regional;
- y la capacidad operativa del sistema educativo nacional para responder de manera más eficiente, integrada y estratégica a los desafíos presentes y futuros de la educación costarricense.



## SECCIÓN 4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN PARA RESULTADOS Y ARTICULACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO E INVERSIÓN PÚBLICA (PNDIP)

### 4.1 Fortalecimiento de la planificación estratégica institucional

Uno de los principales ejes de trabajo desarrollados desde el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional durante el período 2022-2025 correspondió al fortalecimiento progresivo de las capacidades institucionales de planificación estratégica, seguimiento y gestión orientada a resultados dentro del Ministerio de Educación Pública.

La complejidad operativa y territorial del sistema educativo costarricense exige que los procesos de planificación institucional trasciendan la formulación formal de instrumentos programáticos y se conviertan en mecanismos reales de articulación institucional, priorización estratégica, asignación eficiente de recursos y fortalecimiento de la toma de decisiones públicas. En este contexto, uno de los principales desafíos identificados al inicio del período correspondía precisamente a la necesidad de fortalecer la relación entre planificación institucional, seguimiento operativo, programación presupuestaria y ejecución territorial.

La Administración considera importante señalar que históricamente el Ministerio de Educación Pública enfrentaba limitaciones asociadas a:

- fragmentación de procesos de seguimiento;
- heterogeneidad territorial en capacidades de monitoreo;
- limitada interoperabilidad entre sistemas de información;
- y debilidades institucionales para consolidar oportunamente información estratégica orientada a la toma de decisiones.

Estas condiciones incidían directamente sobre la capacidad institucional para:

- monitorear procesos prioritarios;
- dar seguimiento oportuno a metas estratégicas;
- identificar riesgos de ejecución;
- fortalecer trazabilidad institucional;
- y articular adecuadamente la relación entre planificación, presupuesto y operación institucional.

En respuesta a este contexto, durante el período reportado se impulsaron acciones orientadas a fortalecer progresivamente mecanismos institucionales de planificación estratégica, monitoreo, seguimiento y evaluación, procurando avanzar hacia un modelo de gestión pública con mayores niveles de articulación, trazabilidad y capacidad institucional de análisis.

La Administración estima que estos procesos permitieron fortalecer gradualmente capacidades institucionales vinculadas a:



- seguimiento estratégico;
- validación y consolidación de información;
- análisis institucional;
- monitoreo territorial;
- y gestión basada en evidencia.

No obstante, resulta importante precisar que múltiples procesos asociados a modernización de mecanismos de planificación y seguimiento poseen naturaleza continua y multianual, razón por la cual su consolidación definitiva depende de sostenibilidad técnica, fortalecimiento institucional y continuidad operativa en períodos posteriores.

#### **4.2 Articulación institucional del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP)**

Dentro del ámbito competencial del Viceministerio, uno de los componentes estratégicos de mayor relevancia correspondió a la articulación institucional vinculada al seguimiento, monitoreo y evaluación del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2023-2026.

La Dirección de Planificación Institucional, adscrita al Viceministerio, desempeñó un rol fundamental en los procesos asociados a formulación de metas sectoriales, coordinación técnica con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), seguimiento de intervenciones públicas y consolidación de información estratégica del sector educación.

La Administración considera importante señalar que el seguimiento del PNDIP dentro del Ministerio de Educación Pública presenta altos niveles de complejidad técnica y operativa debido a:

- la magnitud territorial del sistema educativo;
- la diversidad de programas e intervenciones institucionales;
- la naturaleza descentralizada de múltiples procesos de ejecución;
- y la participación de distintos actores institucionales y territoriales dentro de la gestión educativa nacional.

En consecuencia, el fortalecimiento de mecanismos institucionales de seguimiento del PNDIP requirió avanzar progresivamente en:

- validación de información;
- consolidación estadística;
- fortalecimiento de mecanismos de monitoreo;
- gobernanza de datos;



- y articulación entre planificación, seguimiento y evaluación institucional.

Durante el período reportado se promovió una mayor articulación entre:

- planificación institucional;
- programación operativa;
- seguimiento presupuestario;
- monitoreo territorial;
- y evaluación de metas estratégicas.

Este proceso permitió fortalecer progresivamente la capacidad institucional para:

- identificar riesgos de ejecución;
- monitorear intervenciones prioritarias;
- fortalecer mecanismos de seguimiento;
- y mejorar la trazabilidad institucional asociada a metas estratégicas del sector educación.

Asimismo, durante el período reportado se fortalecieron procesos de coordinación técnica vinculados al seguimiento de indicadores estratégicos asociados a:

- conectividad educativa;
- infraestructura;
- permanencia educativa;
- educación técnica;
- fortalecimiento regional;
- y modernización institucional.

La Administración reconoce que persisten desafíos estructurales asociados a:

- interoperabilidad tecnológica;
- automatización institucional;
- consolidación de sistemas de información;
- y fortalecimiento de capacidades territoriales de seguimiento y monitoreo.



No obstante, se estima que las acciones impulsadas durante el período permitieron fortalecer progresivamente capacidades institucionales relevantes para avanzar hacia un modelo de gestión pública más articulado y orientado a resultados.

#### **4.3 Integración entre planificación, presupuesto y seguimiento institucional**

Uno de los principales objetivos estratégicos impulsados desde el Viceministerio durante el período reportado consistió en fortalecer la articulación entre planificación institucional, programación presupuestaria y seguimiento operativo, procurando reducir históricas desconexiones entre formulación de metas y capacidad institucional de ejecución y monitoreo.

La Administración considera importante señalar que la sostenibilidad operativa del sistema educativo nacional depende en gran medida de la capacidad institucional para articular adecuadamente:

- planificación estratégica;
- programación operativa;
- seguimiento presupuestario;
- priorización de recursos;
- y monitoreo territorial.

En este contexto, durante el período reportado se promovieron acciones orientadas a fortalecer mecanismos institucionales de coordinación entre áreas técnicas, financieras, operativas y territoriales, procurando mejorar progresivamente la capacidad institucional para:

- monitorear ejecución;
- priorizar intervenciones estratégicas;
- fortalecer seguimiento presupuestario;
- y mejorar trazabilidad institucional de procesos prioritarios.

Particular relevancia adquirió el fortalecimiento progresivo de mecanismos de seguimiento asociados a ejecución presupuestaria institucional. La Administración considera importante precisar que el Ministerio de Educación Pública enfrentaba históricamente importantes desafíos relacionados con subejecución presupuestaria, particularmente en áreas vinculadas a infraestructura educativa, ejecución territorial y procesos administrativos complejos.

Durante el período reportado se impulsaron mecanismos orientados a fortalecer:

- coordinación interdependencias;



- monitoreo de ejecución;
- seguimiento de proyectos estratégicos;
- priorización operativa;
- y capacidad institucional de articulación entre planificación y ejecución.

La Administración estima que estos procesos contribuyeron al fortalecimiento progresivo de la capacidad institucional para mejorar niveles de ejecución presupuestaria y reducir márgenes históricos de subejecución, particularmente mediante fortalecimiento de mecanismos de seguimiento, monitoreo y articulación institucional.

No obstante, resulta importante señalar que múltiples procesos asociados a ejecución presupuestaria continúan sujetos a factores externos y estructurales relacionados con:

- contratación administrativa;
- disponibilidad presupuestaria;
- sostenibilidad fiscal;
- capacidad operativa territorial;
- y ejecución descentralizada mediante juntas de educación y juntas administrativas.

En consecuencia, la evolución de estos procesos debe analizarse dentro del contexto operativo y normativo efectivamente existente durante el período reportado.

#### **4.4 Gestión institucional orientada a resultados y fortalecimiento de mecanismos de monitoreo**

La Administración considera que uno de los principales desafíos históricos del sistema educativo costarricense correspondía a la necesidad de fortalecer capacidades institucionales de monitoreo, seguimiento y evaluación orientadas a la toma de decisiones estratégicas y operativas.

En este contexto, durante el período reportado se impulsaron acciones orientadas a mejorar progresivamente la capacidad institucional para:

- consolidar información estratégica;
- monitorear procesos prioritarios;
- identificar alertas operativas;
- fortalecer seguimiento territorial;
- y mejorar trazabilidad institucional.



Particular relevancia adquirieron los procesos asociados a fortalecimiento de sistemas institucionales de información y automatización administrativa mediante herramientas tecnológicas y procesos de transformación digital impulsados desde el ámbito competencial del Viceministerio.

La plataforma SABER y otros mecanismos de automatización institucional permitieron avanzar progresivamente en procesos asociados a:

- integración de información;
- automatización de registros;
- fortalecimiento de mecanismos de seguimiento;
- trazabilidad administrativa;
- y consolidación de capacidades institucionales de monitoreo.

La Administración considera importante señalar que estos procesos no deben interpretarse únicamente como iniciativas tecnológicas aisladas, sino como parte de una estrategia institucional más amplia orientada a fortalecer:

- gobernanza institucional;
- capacidad de análisis;
- seguimiento operativo;
- articulación territorial;
- y gestión pública basada en evidencia.

Asimismo, durante el período reportado se promovieron procesos orientados a fortalecer mecanismos institucionales de seguimiento asociados a:

- permanencia educativa;
- infraestructura;
- conectividad;
- gestión regional;
- y monitoreo de intervenciones prioritarias del sistema educativo nacional.

La Administración reconoce que persisten desafíos asociados a:

- automatización integral de procesos;



- interoperabilidad tecnológica;
- gobernanza de datos;
- fortalecimiento territorial;
- y consolidación de mecanismos de monitoreo institucional.

No obstante, se estima que las acciones desarrolladas durante el período permitieron fortalecer capacidades institucionales relevantes para avanzar progresivamente hacia un modelo de gestión pública más moderno, articulado y orientado a resultados.

#### **4.5 Políticas institucionales y fortalecimiento de gobernanza estratégica**

Durante el período reportado también se impulsaron procesos orientados al fortalecimiento de instrumentos estratégicos de política pública y gobernanza institucional vinculados a distintas áreas prioritarias del sistema educativo nacional.

La Administración considera importante señalar que la formulación y fortalecimiento de políticas institucionales constituye un componente esencial para garantizar continuidad administrativa, sostenibilidad operativa y estabilidad estratégica dentro de instituciones de alta complejidad funcional y territorial como el Ministerio de Educación Pública.

En este contexto, durante el período reportado se promovieron procesos vinculados al fortalecimiento de instrumentos estratégicos asociados a:

- calidad educativa;
- infraestructura educativa;
- transformación digital;
- educación híbrida;
- planificación institucional;
- y fortalecimiento de mecanismos de gestión orientada a resultados.

Asimismo, se impulsaron procesos de fortalecimiento normativo y modernización institucional vinculados a juntas de educación y juntas administrativas, procurando mejorar progresivamente:

- mecanismos de seguimiento;
- trazabilidad de recursos;
- capacidades de gestión territorial;
- y gobernanza de procesos descentralizados asociados al sistema educativo nacional.



La Administración considera importante señalar que buena parte de estos procesos poseen naturaleza progresiva y multianual, por lo que sus resultados definitivos dependen de continuidad institucional, sostenibilidad presupuestaria y fortalecimiento técnico sostenido en períodos posteriores.

#### **4.6 Consideraciones finales sobre planificación estratégica y gestión institucional**

La Administración estima que los procesos impulsados durante el período 2022-2025 permitieron fortalecer progresivamente capacidades institucionales del Ministerio de Educación Pública vinculadas a planificación estratégica, seguimiento institucional, articulación territorial, monitoreo operativo y gestión orientada a resultados.

El fortalecimiento de mecanismos institucionales de planificación y seguimiento permitió avanzar hacia mayores niveles de:

- articulación institucional;
- validación de información;
- monitoreo territorial;
- coordinación operativa;
- y capacidad institucional para la toma de decisiones basada en evidencia.

Asimismo, la articulación desarrollada en torno al seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) permitió fortalecer progresivamente mecanismos institucionales de coordinación estratégica, monitoreo sectorial y seguimiento de intervenciones prioritarias del sistema educativo nacional.

La Administración reconoce que persisten desafíos estructurales asociados a:

- modernización tecnológica;
- interoperabilidad institucional;
- automatización de procesos;
- fortalecimiento regional;
- y consolidación de capacidades institucionales de monitoreo y evaluación.

No obstante, se considera que las acciones desarrolladas durante el período permitieron sentar bases relevantes para continuar fortaleciendo un modelo institucional más:

- articulado;



- moderno;
- territorialmente integrado;
- orientado a resultados;
- y con mayores capacidades institucionales para responder de manera estratégica, técnica y sostenible a los desafíos presentes y futuros del sistema educativo costarricense.



## SECCIÓN 5. GESTIÓN PRESUPUESTARIA, EJECUCIÓN INSTITUCIONAL Y SOSTENIBILIDAD OPERATIVA

### 5.1 Contexto institucional y desafíos de ejecución presupuestaria

La gestión presupuestaria del Ministerio de Educación Pública durante el período 2022-2025 se desarrolló en un contexto nacional caracterizado por restricciones fiscales relevantes, presiones crecientes sobre el gasto público y necesidad de fortalecer progresivamente la capacidad institucional para ejecutar recursos de manera más eficiente, trazable y articulada.

La Administración considera importante señalar que el Ministerio de Educación Pública administra uno de los presupuestos más altos y operativamente más complejos de la Administración Pública costarricense. La magnitud del sistema educativo nacional implica gestionar simultáneamente procesos asociados a:

- remuneraciones;
- infraestructura educativa;
- programas de equidad;
- conectividad;
- contratación administrativa;
- equipamiento tecnológico;
- transferencias;
- operación regional;
- y sostenibilidad operativa de miles de centros educativos distribuidos en todo el territorio nacional.

En este contexto, históricamente el Ministerio enfrentó desafíos importantes relacionados con subejecución presupuestaria, particularmente en áreas vinculadas a infraestructura educativa, ejecución territorial y procesos administrativos complejos. Buena parte de estas limitaciones respondían no únicamente a factores financieros, sino también a:

- debilidades de seguimiento;
- fragmentación operativa;
- limitaciones de coordinación interdependencias;
- complejidad de procesos de contratación administrativa;
- ejecución descentralizada mediante juntas de educación y juntas administrativas;
- y limitaciones históricas de trazabilidad y monitoreo institucional.



La Administración considera importante precisar que la mejora de la ejecución presupuestaria institucional durante el período reportado no puede analizarse únicamente como un indicador financiero aislado. La capacidad de ejecución presupuestaria en una institución de la magnitud del Ministerio de Educación Pública refleja, en gran medida, el nivel de articulación institucional existente entre:

- planificación;
- programación operativa;
- seguimiento;
- coordinación territorial;
- monitoreo institucional;
- y capacidad administrativa para transformar recursos públicos en resultados operativos concretos.

En consecuencia, uno de los principales objetivos estratégicos impulsados desde el ámbito competencial del Viceministerio consistió precisamente en fortalecer progresivamente los mecanismos institucionales de planificación, seguimiento y monitoreo orientados a mejorar la capacidad institucional de ejecución y reducir márgenes históricos de subejecución.

## **5.2 Mejora progresiva de la ejecución presupuestaria institucional**

Durante el período reportado, el Ministerio de Educación Pública logró mejorar progresivamente sus niveles de ejecución presupuestaria, alcanzando porcentajes históricamente elevados en comparación con períodos anteriores.

La Administración considera importante señalar que esta mejora no obedeció a una única decisión administrativa aislada, sino al fortalecimiento gradual de mecanismos institucionales de:

- seguimiento;
- coordinación;
- priorización;
- monitoreo operativo;
- y articulación entre planificación institucional y ejecución presupuestaria.

En términos generales, durante el período reportado el Ministerio avanzó hacia niveles de ejecución cercanos al 99% del presupuesto institucional, reduciendo significativamente márgenes históricos de subejecución observados en períodos anteriores.



Esta mejora adquiere especial relevancia si se considera el contexto operativo y fiscal enfrentado durante el período, así como la complejidad institucional y territorial propia del sistema educativo nacional.

La Administración estima que uno de los elementos más relevantes del período correspondió a la reducción sostenida de recursos que históricamente quedaban sin ejecutar al cierre de cada ejercicio presupuestario. En comparación con períodos anteriores, particularmente frente a ejercicios presupuestarios desarrollados entre 2018 y 2022, el Ministerio logró reducir significativamente niveles de subejecución institucional.

En términos aproximados, la mejora en ejecución presupuestaria permitió que más de ₡90 mil millones adicionales por año logran traducirse efectivamente en:

- infraestructura educativa;
- conectividad;
- equipamiento tecnológico;
- programas institucionales;
- fortalecimiento territorial;
- y sostenibilidad operativa del sistema educativo nacional.

La Administración considera importante señalar que estos recursos no representan únicamente cifras presupuestarias, sino capacidad efectiva del Estado para transformar recursos públicos en intervenciones concretas dentro del sistema educativo nacional.

Asimismo, resulta relevante precisar que el fortalecimiento de la ejecución presupuestaria institucional no implicó únicamente acelerar procesos de gasto, sino fortalecer progresivamente mecanismos de:

- trazabilidad;
- seguimiento;
- priorización estratégica;
- coordinación territorial;
- y monitoreo institucional de proyectos y programas prioritarios.

### **5.3 Relación entre ejecución presupuestaria y fortalecimiento operativo del sistema educativo**

La mejora progresiva de los niveles de ejecución presupuestaria tuvo impacto directo sobre distintas áreas estratégicas del sistema educativo nacional.

Uno de los ámbitos donde esta situación adquirió mayor relevancia correspondió a infraestructura educativa. Durante el período reportado se logró avanzar en procesos de intervención y



seguimiento de cientos de centros educativos a nivel nacional, así como en el fortalecimiento de proyectos asociados a mantenimiento, ampliación y atención de necesidades prioritarias de infraestructura.

La Administración reconoce que persisten importantes rezagos históricos en infraestructura educativa y que las necesidades acumuladas continúan superando la capacidad inmediata de intervención institucional. No obstante, se estima que el fortalecimiento de mecanismos de ejecución y seguimiento permitió mejorar progresivamente la capacidad institucional para:

- priorizar proyectos;
- monitorear intervenciones;
- fortalecer seguimiento territorial;
- y reducir parcialmente brechas acumuladas históricamente.

Asimismo, la mejora de la ejecución presupuestaria permitió fortalecer procesos estratégicos asociados a conectividad y transformación tecnológica. Durante el período reportado se logró ampliar significativamente la cobertura de conectividad educativa, alcanzando niveles cercanos a la universalidad en acceso institucional a internet en centros educativos públicos.

La Administración considera importante señalar que estos avances no pueden analizarse únicamente desde una perspectiva tecnológica, sino como parte de un proceso más amplio de fortalecimiento de capacidades institucionales del sistema educativo nacional.

El fortalecimiento de la conectividad permitió además avanzar en:

- automatización institucional;
- fortalecimiento de plataformas digitales;
- integración de sistemas de información;
- y mejora progresiva de capacidades institucionales de seguimiento y gestión basada en evidencia.

Particular relevancia adquirieron además los procesos vinculados a fortalecimiento de redes internas, modernización tecnológica y automatización institucional mediante la plataforma SABER y otros sistemas de gestión y trazabilidad administrativa.

#### **5.4 Articulación entre planificación, seguimiento y ejecución institucional**

La Administración considera que uno de los principales factores que contribuyeron a mejorar la ejecución presupuestaria institucional durante el período correspondió al fortalecimiento progresivo de la articulación entre:

- planificación estratégica;



- programación operativa;
- seguimiento institucional;
- monitoreo territorial;
- y ejecución presupuestaria.

En este contexto, el Viceministerio desempeñó un rol relevante en procesos asociados a:

- coordinación interdependencias;
- fortalecimiento de mecanismos de seguimiento;
- monitoreo de proyectos estratégicos;
- y fortalecimiento progresivo de capacidades institucionales de análisis y trazabilidad operativa.

La Administración estima que estos procesos permitieron mejorar gradualmente la capacidad institucional para:

- identificar riesgos de ejecución;
- fortalecer seguimiento de proyectos prioritarios;
- mejorar coordinación operativa;
- y fortalecer procesos institucionales de toma de decisiones.

Asimismo, se promovieron mecanismos orientados a fortalecer seguimiento asociado a:

- infraestructura educativa;
- conectividad;
- programas de fortalecimiento tecnológico;
- ejecución regional;
- y proyectos estratégicos vinculados al Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP).

La Administración considera importante precisar que múltiples procesos de ejecución presupuestaria continúan sujetos a factores estructurales que exceden parcialmente la capacidad inmediata de intervención del Viceministerio, particularmente aquellos asociados a:

- contratación administrativa;



- ejecución descentralizada;
- disponibilidad presupuestaria;
- sostenibilidad fiscal nacional;
- y capacidad operativa diferenciada entre territorios.

No obstante, se estima que las acciones desarrolladas durante el período permitieron fortalecer progresivamente la capacidad institucional para gestionar recursos públicos con mayores niveles de coordinación, seguimiento y trazabilidad.

### **5.5 Sostenibilidad operativa y desafíos futuros**

La Administración reconoce que, pese a los avances alcanzados durante el período reportado, persisten importantes desafíos estructurales asociados a sostenibilidad financiera, modernización administrativa y fortalecimiento de capacidades institucionales del sistema educativo nacional.

El crecimiento de necesidades operativas, las presiones sobre el gasto público, la complejidad territorial del sistema educativo y las limitaciones fiscales del Estado continúan representando retos relevantes para la sostenibilidad futura de múltiples programas, proyectos e intervenciones institucionales.

Asimismo, múltiples procesos asociados a:

- infraestructura educativa;
- conectividad;
- automatización institucional;
- fortalecimiento regional;
- y modernización tecnológica, poseen naturaleza continua y multianual, por lo que requieren sostenibilidad técnica, presupuestaria y administrativa más allá del período reportado.

La Administración considera importante señalar que el fortalecimiento de la ejecución presupuestaria desarrollado durante el período debe entenderse como parte de un proceso más amplio de fortalecimiento institucional orientado a mejorar la capacidad del Ministerio de Educación Pública para:

- planificar;
- ejecutar;
- monitorear;
- priorizar;



- y gestionar recursos públicos de manera más articulada y eficiente.

En consecuencia, la sostenibilidad futura de estos avances dependerá de la continuidad de mecanismos institucionales de seguimiento, coordinación y fortalecimiento operativo desarrollados durante el período reportado.

## **5.6 Consideraciones finales sobre gestión presupuestaria y ejecución institucional**

La Administración estima que durante el período 2022-2025 se fortalecieron progresivamente capacidades institucionales relevantes para mejorar la ejecución presupuestaria, reducir niveles históricos de subejecución y fortalecer la capacidad operativa del Ministerio de Educación Pública.

La mejora alcanzada en los niveles de ejecución presupuestaria permitió transformar recursos públicos en:

- infraestructura educativa;
- conectividad;
- fortalecimiento tecnológico;
- sostenibilidad operativa;
- y fortalecimiento de capacidades institucionales del sistema educativo nacional.

Asimismo, el fortalecimiento de mecanismos institucionales de planificación, seguimiento y monitoreo permitió avanzar hacia mayores niveles de:

- articulación institucional;
- coordinación operativa;
- trazabilidad administrativa;
- monitoreo territorial;
- y capacidad institucional de gestión estratégica.

La Administración reconoce que persisten desafíos estructurales asociados a sostenibilidad fiscal, modernización administrativa y fortalecimiento territorial. No obstante, se considera que las acciones desarrolladas durante el período permitieron sentar bases relevantes para continuar fortaleciendo un modelo de gestión pública más articulado, más eficiente y con mayores capacidades institucionales para administrar recursos públicos de manera estratégica, responsable y orientada al fortalecimiento sostenible del sistema educativo costarricense.



## SECCIÓN 6. TRANSFORMACIÓN DIGITAL, AUTOMATIZACIÓN INSTITUCIONAL Y FORTALECIMIENTO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La transformación digital del Ministerio de Educación Pública constituyó uno de los procesos estratégicos más relevantes desarrollados durante el período 2022-2025, no únicamente desde una perspectiva tecnológica, sino como parte de una reforma institucional orientada a fortalecer la capacidad operativa, la trazabilidad administrativa, la gestión basada en evidencia y la articulación del sistema educativo nacional.

La Administración considera importante señalar que el Ministerio de Educación Pública administra una de las estructuras operativas más complejas del Estado costarricense. La gestión simultánea de miles de centros educativos, múltiples dependencias nacionales y regionales, programas de equidad, sistemas de evaluación, procesos de infraestructura, recursos humanos, servicios estudiantiles y mecanismos de financiamiento requería avanzar progresivamente hacia un modelo institucional con mayores capacidades de integración de información, automatización y monitoreo estratégico.

Al inicio del período persistían importantes desafíos asociados a fragmentación de sistemas, dispersión de registros, duplicidad de procesos, limitada interoperabilidad tecnológica y dependencia de mecanismos manuales para consolidación de información estratégica. Estas condiciones afectaban directamente la capacidad institucional para realizar seguimiento oportuno de procesos críticos, fortalecer la planificación basada en evidencia y mejorar la toma de decisiones operativas y estratégicas.

En este contexto, la transformación digital impulsada durante el período respondió a la necesidad de construir progresivamente un Ministerio con mayores capacidades de:

- integración institucional;
- trazabilidad administrativa;
- automatización operativa;
- monitoreo territorial;
- y gestión estratégica basada en datos verificables.

Uno de los principales avances desarrollados durante este período correspondió al fortalecimiento progresivo de la plataforma SABER como eje articulador de información estratégica del sistema educativo. La Administración considera importante precisar que el fortalecimiento de SABER trascendió el ámbito estrictamente tecnológico y se consolidó como una herramienta institucional para mejorar procesos de gestión, seguimiento y trazabilidad educativa.

Durante el período reportado se avanzó en la consolidación de mecanismos asociados al expediente digital estudiantil, integración de registros institucionales, automatización de reportes



y fortalecimiento de sistemas de seguimiento territorial. Estos procesos permitieron reducir progresivamente la fragmentación de información y fortalecer la capacidad institucional para monitorear trayectorias educativas, identificar riesgos y mejorar la coordinación entre dependencias institucionales.

La integración progresiva de información mediante SABER permitió además desarrollar capacidades más robustas de monitoreo y análisis institucional. Particular relevancia adquirió la articulación con sistemas de alerta temprana vinculados a exclusión educativa y factores de riesgo estudiantil, permitiendo fortalecer mecanismos institucionales de intervención y seguimiento individualizado. Este modelo permitió consolidar herramientas para identificar causas asociadas al abandono educativo, focalizar intervenciones y fortalecer procesos de reincorporación estudiantil.

La Administración estima que estos avances permitieron fortalecer significativamente la capacidad institucional del Ministerio para gestionar información estratégica y avanzar hacia procesos de toma de decisiones más sustentados en evidencia y monitoreo territorial.

Paralelamente, durante el período 2022-2025 se impulsó el Programa Nacional de Formación Tecnológica (PNFT), concebido como una estrategia estructural para fortalecer competencias digitales, pensamiento computacional y capacidades tecnológicas dentro del sistema educativo público costarricense.

La implementación del PNFT respondió a la necesidad de reducir brechas digitales históricas que se hicieron particularmente evidentes tras la pandemia y la acelerada transformación tecnológica global. En este contexto, el Ministerio avanzó en un proceso progresivo de modernización tecnológica orientado a ampliar el acceso a herramientas digitales, fortalecer capacidades institucionales y mejorar las condiciones operativas para el aprendizaje mediado por tecnología.

Como parte de este proceso, se desarrolló la renovación de 219 laboratorios de informática mediante la instalación de 26.252 activos tecnológicos nuevos. Asimismo, el sistema educativo alcanzó niveles de cobertura tecnológica cercanos al 99% de centros educativos con acceso a computadoras y una conectividad institucional aproximada del 99,7% de los centros educativos públicos.

La Administración considera particularmente relevante este avance si se toma en consideración la complejidad territorial del sistema educativo costarricense y las históricas brechas de acceso tecnológico existentes entre territorios urbanos, rurales, costeros e indígenas.

De igual forma, se avanzó en el fortalecimiento progresivo de redes internas institucionales, alcanzando aproximadamente un 33% de cobertura de redes internas funcionales al cierre del período reportado. Aunque persisten desafíos importantes en esta materia, la Administración estima que estos avances permitieron sentar bases relevantes para fortalecer procesos de mediación pedagógica apoyados en tecnología y consolidar progresivamente capacidades institucionales de transformación digital.

Asimismo, durante el período reportado se fortalecieron mecanismos institucionales de soporte tecnológico y sostenibilidad operativa mediante procesos de contratación y fortalecimiento de capacidades técnicas especializadas. Particular relevancia adquirió la incorporación progresiva de personal vinculado a informática educativa y soporte tecnológico, procurando fortalecer la capacidad institucional para sostener los procesos de modernización desarrollados.



Otro componente estratégico impulsado durante el período correspondió a la incorporación progresiva de herramientas de inteligencia artificial y tecnologías emergentes dentro del sistema educativo nacional. La Administración considera importante señalar que este proceso se desarrolló bajo un enfoque gradual, técnicamente prudente y orientado principalmente al fortalecimiento pedagógico y la formación docente.

En este contexto, se promovieron lineamientos institucionales, procesos de capacitación y materiales de apoyo orientados a fortalecer capacidades institucionales para el uso pedagógico y responsable de herramientas de inteligencia artificial en los procesos educativos.

La Administración estima que estos procesos permitieron iniciar una adaptación institucional relevante frente a las transformaciones tecnológicas globales y sus implicaciones sobre:

- formación docente;
- mediación pedagógica;
- competencias digitales;
- y preparación estudiantil para entornos tecnológicos emergentes.

La transformación digital impulsada durante el período también estuvo estrechamente vinculada al fortalecimiento de mecanismos de gobernanza institucional, control administrativo y trazabilidad de recursos públicos. La consolidación progresiva de sistemas digitales permitió fortalecer procesos asociados a:

- monitoreo operativo;
- seguimiento presupuestario;
- control institucional;
- planificación estratégica;
- y supervisión territorial de programas y proyectos.

La Administración considera importante precisar que estos avances contribuyeron directamente al fortalecimiento de capacidades institucionales para mejorar la eficiencia operativa y reducir progresivamente limitaciones históricas asociadas a fragmentación administrativa y dispersión de información.

Asimismo, el fortalecimiento de herramientas digitales permitió avanzar en procesos de visualización y monitoreo de infraestructura educativa, seguimiento de proyectos estratégicos y fortalecimiento de mecanismos de coordinación institucional.

No obstante, la Administración reconoce que múltiples procesos asociados a transformación digital poseen naturaleza progresiva y multianual. Persisten desafíos importantes vinculados a:

- sostenibilidad tecnológica;



- renovación de equipamiento;
- interoperabilidad integral;
- fortalecimiento de ciberseguridad;
- soporte técnico especializado;
- y reducción de brechas territoriales de acceso tecnológico.

Asimismo, la consolidación definitiva de muchos de estos procesos dependerá de la continuidad técnica, presupuestaria y administrativa que futuras autoridades institucionales otorguen a los procesos de modernización actualmente en desarrollo.

La Administración estima que durante el período 2022-2025 se desarrolló un proceso relevante de fortalecimiento institucional orientado a modernizar progresivamente la gestión educativa costarricense mediante herramientas de transformación digital, automatización e integración de información estratégica.

La consolidación progresiva de SABER, la expansión de conectividad educativa, el fortalecimiento tecnológico desarrollado mediante el Programa Nacional de Formación Tecnológica y la incorporación de capacidades de monitoreo y análisis institucional permitieron avanzar hacia un modelo de gestión pública:

- más integrado;
- más trazable;
- más automatizado;
- territorialmente más articulado;
- y con mayores capacidades para tomar decisiones sustentadas en información verificable.

La Administración reconoce que persisten desafíos estructurales importantes asociados a sostenibilidad tecnológica y modernización continua del ecosistema digital educativo. No obstante, se considera que las acciones desarrolladas durante el período permitieron sentar bases institucionales relevantes para continuar fortaleciendo un sistema educativo con mayores capacidades tecnológicas, mejores mecanismos de información y una gestión pública más eficiente, articulada y orientada a resultados.



## SECCIÓN 7. GESTIÓN TERRITORIAL, COORDINACIÓN REGIONAL Y FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA DEL SISTEMA EDUCATIVO

La gestión territorial y la coordinación regional constituyeron uno de los componentes estratégicos más relevantes desarrollados desde el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional durante el período 2022-2025. La Administración considera importante señalar que la operación del sistema educativo costarricense depende, en gran medida, de la capacidad institucional para articular adecuadamente la relación entre las oficinas centrales del Ministerio, las 27 Direcciones Regionales de Educación y los miles de centros educativos distribuidos en contextos territoriales profundamente diferenciados.

En términos operativos, el Ministerio de Educación Pública administra una estructura territorial de enorme complejidad, caracterizada por diferencias significativas en:

- condiciones geográficas;
- niveles de vulnerabilidad social;
- infraestructura;
- acceso tecnológico;
- disponibilidad de recurso humano;
- capacidad administrativa;
- y condiciones operativas regionales.

Estas diferencias históricas generan importantes retos para garantizar uniformidad de criterios institucionales, trazabilidad administrativa, seguimiento operativo y capacidad de respuesta territorial. En este contexto, uno de los principales objetivos desarrollados durante el período reportado consistió en fortalecer progresivamente mecanismos institucionales de coordinación regional, seguimiento territorial y articulación multinivel del sistema educativo nacional.

La Administración considera importante precisar que el Viceministerio no sustituye las competencias operativas propias de las Direcciones Regionales de Educación ni de otras dependencias técnicas del Ministerio. No obstante, sí desempeña un rol estratégico en materia de coordinación, seguimiento institucional, fortalecimiento regional y articulación territorial de políticas, programas y procesos prioritarios.

Al inicio del período persistían importantes desafíos asociados a:

- heterogeneidad en capacidades regionales;
- diferencias operativas entre territorios;
- limitaciones de seguimiento;
- fragmentación de información;



- y necesidad de fortalecer mecanismos de articulación entre oficinas centrales y regiones educativas.

Estas condiciones afectaban directamente la capacidad institucional para:

- monitorear procesos prioritarios;
- homologar lineamientos;
- fortalecer mecanismos de seguimiento;
- mejorar trazabilidad administrativa;
- y responder oportunamente a necesidades territoriales diferenciadas.

En respuesta a este contexto, durante el período reportado se impulsaron acciones orientadas a fortalecer progresivamente la capacidad institucional de coordinación regional mediante mecanismos de seguimiento, articulación interdependencias y fortalecimiento de capacidades territoriales.

La Administración estima que uno de los principales avances desarrollados durante el período correspondió al fortalecimiento progresivo de mecanismos de comunicación, seguimiento y coordinación entre las oficinas centrales del Ministerio y las Direcciones Regionales de Educación. Esto permitió mejorar gradualmente la capacidad institucional para:

- monitorear procesos estratégicos;
- fortalecer seguimiento territorial;
- identificar riesgos operativos;
- y mejorar coordinación institucional en áreas prioritarias.

Particular relevancia adquirieron los procesos asociados al fortalecimiento de seguimiento territorial de:

- infraestructura educativa;
- conectividad;
- permanencia estudiantil;
- ejecución presupuestaria;
- automatización institucional;
- y monitoreo de programas estratégicos vinculados al Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública.

La Administración considera importante señalar que el fortalecimiento regional desarrollado durante el período no respondió únicamente a necesidades administrativas internas, sino a la



necesidad estructural de reducir brechas territoriales históricas dentro del sistema educativo costarricense.

En este contexto, se promovieron procesos orientados a fortalecer capacidades regionales para:

- seguimiento institucional;
- monitoreo operativo;
- coordinación territorial;
- consolidación de información;
- y articulación interinstitucional.

Asimismo, se avanzó en mecanismos de fortalecimiento territorial vinculados al uso de herramientas tecnológicas y sistemas institucionales de información, permitiendo mejorar gradualmente:

- trazabilidad operativa;
- capacidad de monitoreo;
- seguimiento regional;
- y consolidación de información estratégica para toma de decisiones.

La Administración considera particularmente relevante el fortalecimiento de capacidades regionales vinculadas a permanencia educativa y seguimiento de factores de riesgo asociados a exclusión estudiantil. Mediante articulación entre las Direcciones Regionales de Educación, la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE) y mecanismos institucionales de monitoreo, se fortalecieron procesos preventivos orientados a:

- identificar estudiantes en condición de riesgo;
- mejorar seguimiento territorial;
- fortalecer mecanismos de reincorporación;
- y mejorar capacidad institucional de intervención preventiva.

Como resultado de estos procesos, el sistema educativo nacional logró avanzar hacia una reducción progresiva de los niveles de exclusión educativa, alcanzando aproximadamente un 1,9% de exclusión durante 2025, uno de los niveles más bajos registrados históricamente dentro del sistema educativo costarricense. Asimismo, durante el período 2023-2025 se reportaron aproximadamente 20.020 procesos de reincorporación estudiantil asociados a estrategias de seguimiento y permanencia educativa. La Administración considera importante precisar que estos resultados obedecen a múltiples factores concurrentes y no pueden atribuirse exclusivamente a una única dependencia institucional, dado que involucran articulación entre centros educativos,



regiones, programas de equidad, procesos pedagógicos y mecanismos de seguimiento territorial. No obstante, se estima que el fortalecimiento de mecanismos institucionales de monitoreo y coordinación territorial contribuyó de manera relevante al fortalecimiento de estos procesos.

Otro componente estratégico desarrollado durante el período correspondió al fortalecimiento de la gestión territorial asociada a infraestructura educativa y conectividad. La Administración reconoce que persisten importantes desigualdades territoriales y rezagos históricos en determinadas regiones del país; sin embargo, durante el período reportado se fortalecieron mecanismos institucionales para:

- priorizar intervenciones;
- monitorear proyectos;
- fortalecer seguimiento regional;
- y mejorar articulación territorial de procesos asociados a infraestructura y tecnología educativa.

Particular relevancia adquirió el fortalecimiento progresivo de la conectividad educativa, permitiendo alcanzar niveles cercanos al 99,7% de conectividad institucional en centros educativos públicos. La Administración considera importante señalar que este avance implicó una compleja coordinación territorial entre:

- oficinas centrales;
- Direcciones Regionales;
- operadores tecnológicos;
- juntas de educación;
- y actores territoriales vinculados a la implementación operativa de proyectos de conectividad.

Asimismo, durante el período se fortalecieron procesos de acompañamiento y seguimiento regional vinculados a la implementación del Programa Nacional de Formación Tecnológica, modernización de laboratorios y fortalecimiento progresivo de capacidades digitales en distintas regiones educativas del país.

La Administración considera importante precisar que múltiples procesos asociados a gestión territorial continúan enfrentando limitaciones estructurales relacionadas con:

- disponibilidad presupuestaria;
- sostenibilidad operativa;
- brechas territoriales históricas;
- limitaciones de infraestructura;



- disponibilidad de recurso humano especializado;
- y capacidad operativa diferenciada entre regiones.

De igual forma, la complejidad territorial del sistema educativo implica que muchos procesos de fortalecimiento regional poseen naturaleza progresiva y multianual, requiriendo continuidad técnica, administrativa y presupuestaria más allá del período reportado.

No obstante, la Administración estima que durante el período 2022-2025 se fortalecieron capacidades institucionales relevantes para mejorar la coordinación regional, el monitoreo territorial y la articulación operativa del sistema educativo nacional.

El fortalecimiento de mecanismos de seguimiento regional, la consolidación progresiva de herramientas tecnológicas de monitoreo, la articulación territorial de procesos estratégicos y el fortalecimiento de capacidades institucionales de coordinación permitieron avanzar hacia un modelo de gestión pública:

- más articulado territorialmente;
- con mayores capacidades de seguimiento;
- más integrado operativamente;
- y con mejores condiciones institucionales para responder a las necesidades diferenciadas del sistema educativo nacional.

La Administración reconoce que persisten desafíos estructurales importantes asociados a fortalecimiento territorial, modernización regional y reducción de brechas operativas entre regiones educativas. No obstante, se considera que las acciones desarrolladas durante el período permitieron sentar bases institucionales relevantes para continuar fortaleciendo un sistema educativo con mayores capacidades de coordinación territorial, mejor articulación institucional y una gestión pública más integrada, trazable y orientada a resultados.



## SECCIÓN 8. POLÍTICAS INSTITUCIONALES, MODERNIZACIÓN NORMATIVA Y FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNANZA EDUCATIVA

El período 2022-2025 representó para el Ministerio de Educación Pública una etapa de importantes transformaciones institucionales orientadas a fortalecer progresivamente la capacidad del sistema educativo costarricense para responder de manera más articulada, sostenible y estratégica a los desafíos operativos, territoriales y estructurales acumulados durante años. En este contexto, uno de los principales ámbitos de trabajo desarrollados desde el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional correspondió precisamente al fortalecimiento de la gobernanza institucional, la actualización de instrumentos de política pública y la modernización progresiva de marcos normativos y mecanismos de coordinación administrativa.

La Administración considera importante señalar que los sistemas educativos de gran escala, particularmente aquellos con altos niveles de descentralización operativa y territorial como el costarricense, requieren mucho más que procesos administrativos ordinarios para garantizar sostenibilidad y continuidad institucional. Requieren marcos claros de planificación, políticas públicas técnicamente estructuradas, mecanismos de coordinación interdependencias y herramientas normativas capaces de brindar estabilidad operativa, claridad competencial y capacidad institucional de seguimiento.

Al inicio del período reportado persistían importantes desafíos asociados a:

- dispersión institucional;
- fragmentación operativa;
- coexistencia de lineamientos heterogéneos;
- rezagos normativos;
- y limitada integración entre planificación estratégica, seguimiento operativo y ejecución territorial.

Estas condiciones dificultaban, en muchos casos, la consolidación de procesos institucionales sostenibles y afectaban directamente la capacidad del Ministerio para operar bajo criterios homogéneos de seguimiento, trazabilidad y coordinación administrativa.

La Administración considera importante precisar que muchas de estas limitaciones no respondían necesariamente a ausencia de regulación o de instrumentos institucionales, sino a procesos históricos de crecimiento y complejización del sistema educativo que, con el paso del tiempo, generaron necesidades crecientes de actualización normativa, fortalecimiento institucional y modernización de mecanismos de gobernanza.

En este contexto, durante el período 2022-2025 se impulsaron procesos orientados a fortalecer progresivamente la capacidad institucional del Ministerio para operar bajo una lógica más integrada de política pública, planificación estratégica y gestión institucional orientada a resultados.



Uno de los principales componentes desarrollados durante este período correspondió al fortalecimiento de políticas institucionales vinculadas a calidad educativa, infraestructura educativa, transformación digital y fortalecimiento de capacidades institucionales. La Administración considera importante señalar que estos instrumentos fueron concebidos no únicamente como documentos programáticos o lineamientos generales, sino como herramientas orientadas a fortalecer procesos institucionales de planificación, priorización, seguimiento y sostenibilidad operativa.

En el caso específico de la Política de Calidad Educativa, la Administración estima que su fortalecimiento permitió avanzar hacia una visión más articulada entre:

- mejora educativa;
- fortalecimiento de capacidades pedagógicas;
- seguimiento institucional;
- evaluación;
- y planificación estratégica del sistema educativo nacional.

Este proceso adquirió especial relevancia en un contexto donde el país enfrentaba importantes desafíos asociados a recuperación de aprendizajes, fortalecimiento de capacidades institucionales y necesidad de construir mecanismos de mejora continua que trascendieran las dinámicas operativas de corto plazo.

La Administración considera importante precisar que el fortalecimiento de la política de calidad educativa no pretendía establecer soluciones inmediatas o simplificaciones sobre problemas estructurales del sistema educativo nacional. Por el contrario, buscó fortalecer una visión institucional más sostenible y técnicamente estructurada para orientar procesos de mejora progresiva, articulación institucional y fortalecimiento de capacidades educativas.

De igual forma, durante el período reportado se impulsaron procesos relevantes asociados al fortalecimiento de la Política de Infraestructura Educativa, en un contexto donde persistían importantes rezagos acumulados históricamente en materia de mantenimiento, órdenes sanitarias, deterioro de infraestructura y sostenibilidad operativa de centros educativos.

La Administración considera importante señalar que la gestión de infraestructura educativa constituye uno de los ámbitos más complejos del sistema educativo nacional debido a:

- la magnitud de necesidades existentes;
- la dispersión territorial;
- la naturaleza descentralizada de múltiples procesos de ejecución;
- y la interacción permanente entre factores técnicos, presupuestarios, administrativos y territoriales.



En consecuencia, el fortalecimiento de la política institucional de infraestructura buscó mejorar progresivamente la capacidad del Ministerio para:

- priorizar intervenciones;
- fortalecer mecanismos de seguimiento;
- mejorar articulación territorial;
- y consolidar criterios institucionales más robustos para planificación y monitoreo de proyectos estratégicos.

La Administración estima que este proceso permitió fortalecer progresivamente mecanismos institucionales asociados a:

- planificación territorial;
- sostenibilidad operativa;
- trazabilidad de proyectos;
- y articulación entre infraestructura, conectividad y condiciones institucionales para el aprendizaje.

Otro de los procesos estratégicos desarrollados durante el período correspondió al fortalecimiento del modelo de gobernanza asociado a juntas de educación y juntas administrativas.

La Administración considera importante precisar que el sistema de juntas constituye uno de los pilares históricos de la gestión descentralizada del sistema educativo costarricense y representa un mecanismo fundamental para garantizar ejecución territorial de recursos públicos, sostenibilidad operativa de centros educativos y articulación entre comunidades y sistema educativo nacional.

No obstante, al inicio del período persistían importantes desafíos asociados a:

- heterogeneidad administrativa;
- diferencias territoriales de capacidad operativa;
- complejidad normativa;
- limitaciones de trazabilidad;
- y necesidad de fortalecer mecanismos institucionales de seguimiento y control.

Estas condiciones generaban riesgos operativos y administrativos que hacían necesario fortalecer progresivamente:

- claridad normativa;
- delimitación competencial;



- mecanismos de supervisión;
- trazabilidad administrativa;
- y articulación entre oficinas centrales, Direcciones Regionales y estructuras territoriales de ejecución.

En este contexto, durante el período reportado se promovieron procesos orientados a modernizar y fortalecer progresivamente el Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas, procurando mejorar la seguridad jurídica y operativa del modelo de gestión descentralizada.

La Administración considera importante señalar que este proceso buscó fortalecer capacidades institucionales para:

- supervisar ejecución;
- reducir dispersión de criterios;
- mejorar mecanismos de control;
- fortalecer trazabilidad de recursos públicos;
- y mejorar la coordinación institucional asociada a infraestructura, contratación administrativa y sostenibilidad operativa de centros educativos.

Asimismo, durante el período reportado se impulsaron procesos orientados a fortalecer progresivamente la articulación entre:

- planificación institucional;
- seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública;
- transformación digital;
- seguimiento territorial;
- y mecanismos institucionales de monitoreo y evaluación.

La Administración estima que uno de los principales avances desarrollados durante el período correspondió precisamente al fortalecimiento de una visión institucional más integrada entre procesos que históricamente operaban de forma relativamente fragmentada dentro del Ministerio.

En este contexto, el fortalecimiento de herramientas tecnológicas, la consolidación progresiva de sistemas institucionales de información y el fortalecimiento de capacidades regionales permitieron avanzar gradualmente hacia mayores niveles de:

- coordinación institucional;



- trazabilidad administrativa;
- monitoreo operativo;
- y capacidad de análisis para toma de decisiones.

La Administración considera importante precisar que muchos de los procesos desarrollados durante el período poseen naturaleza progresiva y multianual. La consolidación de políticas públicas, la modernización normativa y el fortalecimiento de mecanismos institucionales de gobernanza requieren continuidad técnica, sostenibilidad presupuestaria y fortalecimiento permanente de capacidades institucionales.

Asimismo, persisten desafíos estructurales asociados a:

- modernización administrativa;
- armonización regulatoria;
- fortalecimiento territorial;
- automatización institucional;
- y consolidación de mecanismos integrados de seguimiento y evaluación.

No obstante, la Administración estima que las acciones desarrolladas durante el período permitieron fortalecer bases institucionales relevantes para consolidar un modelo de gobernanza educativa: más articulado, más técnicamente robusto, con mayores capacidades de planificación y seguimiento, y con mejores condiciones institucionales para responder de manera estratégica y sostenible a las necesidades del sistema educativo nacional.

La Administración considera finalmente que el fortalecimiento de políticas institucionales, la modernización normativa y la consolidación progresiva de mecanismos de gobernanza desarrollados durante el período 2022-2025 contribuyeron a fortalecer la capacidad institucional del Ministerio para operar bajo criterios de:

- continuidad administrativa;
- sostenibilidad operativa;
- trazabilidad institucional;
- responsabilidad pública;
- y fortalecimiento progresivo de capacidades estatales.

En consecuencia, se estima que los procesos impulsados durante el período permitieron avanzar hacia una institucionalidad educativa con mayores capacidades para: planificar estratégicamente, coordinar procesos complejos, fortalecer mecanismos de seguimiento, administrar recursos públicos bajo criterios de control y trazabilidad, y responder de manera más



**MINISTERIO DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA**

**GOBIERNO  
DE COSTA RICA**

**DIRECCIÓN DE GESTIÓN  
DEL TALENTO HUMANO**

integrada, sostenible y técnicamente estructurada a los desafíos presentes y futuros de la educación costarricense.



## SECCIÓN 9. PERMANENCIA EDUCATIVA, REDUCCIÓN DE LA EXCLUSIÓN Y FORTALECIMIENTO DE MECANISMOS DE SEGUIMIENTO ESTUDIANTIL

Uno de los principales desafíos enfrentados por el sistema educativo costarricense durante el período 2022-2025 correspondió al fortalecimiento de mecanismos institucionales orientados a prevenir la exclusión educativa, mejorar la permanencia estudiantil y fortalecer la capacidad del Ministerio de Educación Pública para identificar oportunamente factores de riesgo asociados a desvinculación del sistema educativo.

La Administración considera importante señalar que los efectos acumulados posteriores a la pandemia generaron importantes presiones sobre la permanencia educativa en múltiples territorios del país. El sistema educativo nacional enfrentó un contexto particularmente complejo caracterizado por:

- rezagos acumulados de aprendizaje;
- vulnerabilidad socioeconómica;
- afectaciones familiares;
- brechas territoriales;
- debilitamiento de trayectorias educativas;
- y aumento de factores de riesgo asociados a exclusión y abandono escolar.

En este contexto, la permanencia educativa dejó de ser únicamente un tema estadístico o administrativo y pasó a constituir una prioridad estratégica para la sostenibilidad del sistema educativo nacional y para la protección efectiva del derecho a la educación.

La Administración considera importante precisar que la exclusión educativa constituye un fenómeno de naturaleza multicausal y estructural. En la práctica, la desvinculación de estudiantes del sistema educativo responde a múltiples factores concurrentes relacionados con:

- condiciones socioeconómicas;
- vulnerabilidad territorial;
- rezago académico;
- dinámicas familiares;
- acceso a servicios;
- salud mental;
- violencia;
- movilidad social;
- y desigualdades históricas acumuladas.



En consecuencia, la capacidad de intervención directa del Ministerio de Educación Pública sobre este fenómeno posee límites objetivos derivados de factores sociales y estructurales que exceden parcialmente el ámbito competencial institucional. No obstante, la Administración considera que el Ministerio sí posee responsabilidad estratégica en fortalecer mecanismos preventivos, sistemas de seguimiento y capacidades institucionales de monitoreo orientados a reducir riesgos de exclusión y fortalecer la permanencia educativa.

En este contexto, durante el período reportado se impulsó un proceso progresivo de fortalecimiento institucional asociado a seguimiento estudiantil, monitoreo territorial y articulación de mecanismos preventivos de exclusión educativa.

Uno de los principales componentes estratégicos desarrollados durante el período correspondió al fortalecimiento de la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), adscrita al ámbito competencial del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional.

La Administración considera importante señalar que la creación y fortalecimiento de la UPRE respondió a la necesidad institucional de contar con una estructura especializada capaz de fortalecer:

- mecanismos de seguimiento;
- monitoreo territorial;
- análisis de factores de riesgo;
- coordinación interinstitucional;
- y trazabilidad asociada a permanencia y reincorporación educativa.

La consolidación progresiva de esta unidad permitió fortalecer capacidades institucionales para identificar estudiantes en condición de vulnerabilidad educativa y mejorar mecanismos de coordinación territorial entre:

- oficinas centrales;
- Direcciones Regionales de Educación;
- centros educativos;
- programas de equidad;
- y mecanismos institucionales de seguimiento.

La Administración estima que uno de los principales avances desarrollados durante el período correspondió al fortalecimiento de mecanismos institucionales de identificación temprana de factores de riesgo asociados a exclusión educativa.

Mediante el fortalecimiento de sistemas de información, herramientas tecnológicas y mecanismos de seguimiento territorial, el Ministerio logró avanzar hacia procesos más robustos de:



- monitoreo estudiantil;
- seguimiento preventivo;
- trazabilidad educativa;
- y focalización institucional de intervenciones.

Particular relevancia adquirió la integración de mecanismos de seguimiento mediante la plataforma SABER y otras herramientas institucionales de monitoreo, permitiendo fortalecer procesos de análisis y seguimiento individualizado de estudiantes en condición de riesgo.

La Administración considera importante señalar que estos procesos permitieron mejorar progresivamente la capacidad institucional para:

- detectar alertas tempranas;
- fortalecer seguimiento regional;
- identificar territorios prioritarios;
- y mejorar la capacidad de intervención preventiva del sistema educativo.

Como resultado de los procesos desarrollados durante el período, el sistema educativo nacional logró avanzar hacia una reducción progresiva de los niveles de exclusión educativa, alcanzando aproximadamente un 1,9% de exclusión educativa en 2025, uno de los niveles más bajos registrados históricamente dentro del sistema educativo costarricense.

La Administración considera importante precisar que estos resultados deben analizarse con prudencia técnica y metodológica. La evolución de los indicadores de exclusión educativa responde a múltiples factores concurrentes y no puede atribuirse exclusivamente a una única intervención institucional. Entre los elementos que incidieron sobre estos resultados se encuentran:

- fortalecimiento de mecanismos de seguimiento;
- programas de equidad;
- recuperación progresiva posterior a la pandemia;
- estrategias territoriales;
- articulación regional;
- y fortalecimiento de capacidades institucionales de monitoreo.

Asimismo, la Administración considera importante señalar que ciertos años previos presentaron comportamientos atípicos en indicadores de exclusión debido a condiciones excepcionales



asociadas a la pandemia y medidas extraordinarias aplicadas durante dicho período, razón por la cual las comparaciones históricas deben realizarse con cautela metodológica.

Durante el período 2023-2025 se registraron aproximadamente 20.020 procesos de reincorporación estudiantil asociados a estrategias institucionales de seguimiento y permanencia educativa. La Administración estima que estos procesos reflejan un fortalecimiento progresivo de capacidades institucionales para:

- localizar estudiantes desvinculados;
- fortalecer mecanismos de seguimiento territorial;
- mejorar articulación regional;
- y promover procesos de reincorporación educativa.

No obstante, se reconoce que la reincorporación estudiantil constituye únicamente una parte del desafío estructural asociado a permanencia educativa. La sostenibilidad efectiva de las trayectorias educativas requiere además fortalecer:

- acompañamiento pedagógico;
- apoyo socioemocional;
- programas de equidad;
- conectividad;
- condiciones territoriales;
- y capacidades institucionales de seguimiento continuo.

En este contexto, durante el período reportado también se fortalecieron mecanismos institucionales asociados a programas de apoyo estudiantil, particularmente mediante articulación con:

- transporte estudiantil;
- programas de alimentación;
- conectividad;
- y mecanismos de seguimiento territorial vinculados a poblaciones vulnerables.

La Administración considera importante señalar que la permanencia educativa no depende únicamente de procesos pedagógicos, sino también de condiciones materiales mínimas que permitan garantizar continuidad y acceso efectivo al sistema educativo.

Asimismo, durante el período reportado se fortalecieron procesos de monitoreo asociados a territorios prioritarios y poblaciones en condición de vulnerabilidad, incluyendo:

- zonas rurales;



- territorios indígenas;
- centros educativos unidocentes;
- y comunidades con mayores niveles de exclusión social y riesgo educativo.

La Administración reconoce que persisten importantes desafíos estructurales asociados a:

- desigualdad territorial;
- vulnerabilidad social;
- rezago educativo;
- brechas digitales;
- salud mental;
- y condiciones socioeconómicas que continúan afectando la permanencia educativa de miles de estudiantes.

De igual forma, se reconoce que múltiples procesos asociados a permanencia y reincorporación educativa poseen naturaleza continua y multianual, razón por la cual requieren sostenibilidad institucional, fortalecimiento presupuestario y continuidad técnica más allá del período reportado.

No obstante, la Administración estima que durante el período 2022-2025 se fortalecieron capacidades institucionales relevantes para mejorar:

- mecanismos de seguimiento estudiantil;
- monitoreo territorial;
- trazabilidad educativa;
- y capacidad institucional de intervención preventiva frente a riesgos de exclusión educativa.

La consolidación progresiva de la UPRE, el fortalecimiento de sistemas institucionales de información, la articulación regional de mecanismos de seguimiento y el fortalecimiento de capacidades institucionales de monitoreo permitieron avanzar hacia un modelo de gestión educativa: más preventivo, más articulado territorialmente, con mayores capacidades de análisis, y con mejores condiciones institucionales para fortalecer la permanencia y continuidad educativa dentro del sistema educativo costarricense.

La Administración considera finalmente que los procesos desarrollados durante el período permitieron sentar bases institucionales relevantes para continuar fortaleciendo una política pública orientada no únicamente al acceso formal al sistema educativo, sino también a la sostenibilidad efectiva de las trayectorias educativas y al fortalecimiento progresivo del derecho a la educación bajo criterios de equidad, seguimiento territorial y responsabilidad pública.



## SECCIÓN 10. ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL, COORDINACIÓN ESTRATÉGICA Y FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO

Durante el período 2022-2025, uno de los principales componentes estratégicos desarrollados desde el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional correspondió al fortalecimiento de mecanismos de articulación interinstitucional, coordinación estratégica y seguimiento transversal de procesos prioritarios del sistema educativo nacional.

La Administración considera importante señalar que la complejidad operativa del Ministerio de Educación Pública hace materialmente imposible que los principales desafíos educativos del país puedan abordarse de manera aislada o exclusivamente desde una lógica sectorial interna. La sostenibilidad del sistema educativo costarricense depende, en gran medida, de la capacidad institucional para coordinar políticas públicas, articular capacidades estatales y desarrollar mecanismos de cooperación entre distintas instituciones públicas, actores territoriales y estructuras administrativas.

En este contexto, durante el período reportado se identificó la necesidad de fortalecer progresivamente mecanismos institucionales de coordinación y articulación que permitieran mejorar:

- la capacidad de respuesta territorial;
- la sostenibilidad operativa;
- el seguimiento institucional;
- y la ejecución de proyectos estratégicos asociados al sistema educativo nacional.

La Administración considera importante precisar que buena parte de los procesos desarrollados durante el período involucraron competencias compartidas entre distintas entidades públicas, órganos técnicos y estructuras administrativas. En consecuencia, múltiples resultados alcanzados responden a esfuerzos institucionales coordinados y no exclusivamente a actuaciones individuales de una única dependencia o autoridad administrativa.

Uno de los principales ámbitos de articulación desarrollado durante el período correspondió a la coordinación vinculada a infraestructura educativa y fortalecimiento de condiciones operativas del sistema educativo nacional.

La Administración considera importante señalar que la atención de infraestructura educativa requiere necesariamente articulación permanente entre:

- el Ministerio de Educación Pública;
- juntas de educación y juntas administrativas;
- el Ministerio de Salud;
- el Ministerio de Hacienda;
- gobiernos locales;



- instituciones del sector infraestructura;
- y múltiples actores técnicos y territoriales vinculados a procesos de diseño, contratación, ejecución y supervisión.

En este contexto, desde el ámbito competencial del Viceministerio se impulsaron procesos orientados a fortalecer mecanismos de coordinación y seguimiento asociados a:

- priorización de proyectos;
- atención de órdenes sanitarias;
- monitoreo territorial;
- fortalecimiento de mecanismos de trazabilidad;
- y articulación interdependencias para atención de necesidades prioritarias.

La Administración estima que el fortalecimiento de estos mecanismos permitió mejorar progresivamente la capacidad institucional para dar seguimiento a procesos complejos de ejecución territorial y fortalecer coordinación institucional asociada a sostenibilidad operativa de centros educativos.

Particular relevancia adquirió además la articulación desarrollada con instituciones vinculadas a conectividad y transformación tecnológica del sistema educativo nacional.

La Administración considera importante señalar que el fortalecimiento de la conectividad educativa requirió coordinación permanente con:

- el Instituto Costarricense de Electricidad;
- el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones;
- operadores tecnológicos;
- actores territoriales;
- y mecanismos descentralizados de ejecución institucional.

En este contexto, la articulación interinstitucional permitió avanzar progresivamente hacia niveles de conectividad cercanos a la universalidad en centros educativos públicos, fortaleciendo además procesos asociados a:

- redes internas;
- automatización institucional;
- sostenibilidad tecnológica;
- y fortalecimiento de capacidades digitales territoriales.



La Administración estima que estos procesos constituyeron un componente estratégico relevante para fortalecer condiciones institucionales asociadas a:

- mediación pedagógica;
- transformación digital;
- automatización administrativa;
- y fortalecimiento de capacidades de monitoreo y seguimiento institucional.

Otro componente estratégico desarrollado durante el período correspondió a la articulación institucional asociada a programas de equidad y permanencia educativa.

La Administración considera importante precisar que los factores asociados a exclusión educativa y vulnerabilidad estudiantil poseen naturaleza multicausal y requieren necesariamente intervención coordinada entre distintas instituciones públicas y actores territoriales.

En este contexto, durante el período reportado se fortalecieron procesos de articulación vinculados a:

- programas de transporte estudiantil;
- alimentación escolar;
- seguimiento territorial;
- conectividad;
- mecanismos de reincorporación educativa;
- y atención de poblaciones vulnerables.

Asimismo, se promovieron mecanismos de coordinación institucional orientados a fortalecer seguimiento preventivo de estudiantes en condición de riesgo y mejorar capacidad institucional de intervención territorial mediante articulación entre:

- Direcciones Regionales de Educación;
- centros educativos;
- programas de equidad;
- sistemas institucionales de monitoreo;
- y mecanismos de seguimiento desarrollados desde la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE).



La Administración estima que este fortalecimiento de mecanismos de coordinación permitió mejorar progresivamente capacidades institucionales asociadas a:

- monitoreo territorial;
- focalización de intervenciones;
- seguimiento estudiantil;
- y fortalecimiento de procesos de permanencia educativa.

Otro de los ámbitos donde la articulación institucional adquirió especial relevancia correspondió a los procesos de planificación estratégica y seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP).

La Administración considera importante señalar que el seguimiento de metas estratégicas del sector educación requiere coordinación permanente entre:

- el Ministerio de Educación Pública;
- el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica;
- el Ministerio de Hacienda;
- órganos técnicos sectoriales;
- y distintas dependencias institucionales responsables de ejecución y monitoreo.

En este contexto, desde el Viceministerio se promovieron mecanismos orientados a fortalecer:

- seguimiento institucional;
- consolidación de información;
- validación de indicadores;
- monitoreo de metas estratégicas;
- y articulación entre planificación, presupuesto y ejecución institucional.

La Administración estima que estos procesos permitieron fortalecer progresivamente la capacidad institucional para operar bajo una lógica más integrada de planificación y seguimiento estratégico.

De igual forma, durante el período reportado se promovieron mecanismos de coordinación vinculados a:

- modernización institucional;
- automatización administrativa;



- fortalecimiento regional;
- formación tecnológica;
- y consolidación progresiva de sistemas institucionales de información.

La Administración considera importante precisar que muchos de estos procesos implicaron coordinación simultánea entre múltiples dependencias institucionales, actores territoriales y entidades externas al Ministerio, razón por la cual su implementación requirió fortalecimiento permanente de capacidades institucionales de seguimiento, articulación y monitoreo.

No obstante, la Administración reconoce que persisten importantes desafíos estructurales asociados a:

- fragmentación institucional;
- complejidad administrativa;
- sostenibilidad presupuestaria;
- interoperabilidad tecnológica;
- y diferencias territoriales de capacidad operativa.

Asimismo, se reconoce que múltiples procesos de coordinación interinstitucional poseen naturaleza progresiva y requieren continuidad técnica y administrativa para garantizar su consolidación sostenible en el mediano y largo plazo.

La Administración considera importante señalar que el fortalecimiento de mecanismos de articulación institucional desarrollado durante el período no debe entenderse únicamente como un componente administrativo, sino como una condición estructural necesaria para mejorar la capacidad del Estado costarricense para responder de manera integral a los desafíos educativos nacionales.

En consecuencia, la Administración estima que los procesos desarrollados durante el período 2022-2025 permitieron fortalecer progresivamente capacidades institucionales relevantes para:

- coordinar políticas públicas complejas;
- fortalecer mecanismos de seguimiento y monitoreo;
- mejorar trazabilidad institucional;
- articular procesos territoriales;
- y fortalecer la capacidad operativa del sistema educativo nacional.

La Administración considera finalmente que el fortalecimiento de mecanismos de articulación interinstitucional y coordinación estratégica permitió avanzar hacia una gestión pública: más



**MINISTERIO DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA**

**GOBIERNO  
DE COSTA RICA**

**DIRECCIÓN DE GESTIÓN  
DEL TALENTO HUMANO**

integrada, más articulada territorialmente, con mayores capacidades de seguimiento, y con mejores condiciones institucionales para garantizar continuidad operativa, sostenibilidad administrativa y fortalecimiento progresivo del sistema educativo costarricense bajo criterios de planificación, responsabilidad pública y gobernanza institucional.



## **SECCIÓN 11. CONTROL INTERNO, SEGUIMIENTO INSTITUCIONAL Y FORTALECIMIENTO DE MECANISMOS DE TRAZABILIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS**

Durante el período 2022-2025, uno de los componentes estratégicos impulsados desde el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional correspondió al fortalecimiento progresivo de mecanismos institucionales de control interno, seguimiento operativo, trazabilidad administrativa y rendición de cuentas dentro del Ministerio de Educación Pública.

La Administración considera importante señalar que la complejidad operativa, presupuestaria y territorial del sistema educativo costarricense exige la existencia de mecanismos institucionales robustos que permitan fortalecer la supervisión administrativa, el monitoreo institucional, el seguimiento de procesos estratégicos y la capacidad de trazabilidad sobre el uso de recursos públicos y la ejecución de políticas educativas. En una institución con presencia nacional, miles de centros educativos y múltiples niveles de gestión administrativa, la capacidad de supervisar, documentar y monitorear procesos constituye un elemento esencial para garantizar continuidad operativa, transparencia institucional y sostenibilidad de la gestión pública.

En este contexto, el fortalecimiento del control interno no fue concebido únicamente como una obligación normativa o procedimental derivada de la Ley General de Control Interno y demás normativa aplicable, sino como un componente estructural indispensable para garantizar sostenibilidad institucional, continuidad operativa y fortalecimiento de la gobernanza pública educativa. La Administración considera que el control interno efectivo debe operar no solo como un mecanismo correctivo, sino también como una herramienta preventiva que permita identificar riesgos, fortalecer capacidades institucionales y mejorar la toma de decisiones administrativas y estratégicas.

La Administración considera importante precisar que el Ministerio de Educación Pública, debido a la magnitud de su estructura organizativa y a la naturaleza descentralizada de múltiples procesos de ejecución, enfrenta retos particularmente complejos en materia de seguimiento, supervisión y control institucional. La coexistencia simultánea de oficinas centrales, Direcciones Regionales de Educación, juntas de educación y juntas administrativas, programas especializados, sistemas tecnológicos y múltiples mecanismos de ejecución territorial genera un entorno operativo de alta complejidad que requiere procesos permanentes de fortalecimiento institucional orientados a mejorar capacidad de seguimiento y trazabilidad administrativa.

Al inicio del período persistían importantes desafíos asociados a fragmentación de información, heterogeneidad de procesos regionales, dispersión de mecanismos de seguimiento, limitaciones de interoperabilidad y necesidad de fortalecer capacidades institucionales para monitoreo y supervisión operativa. Estas condiciones dificultaban, en muchos casos, la consolidación oportuna de información estratégica y reducían la capacidad institucional para generar mecanismos homogéneos de seguimiento y control en todos los niveles de gestión del sistema educativo.

En respuesta a este contexto, durante el período reportado se impulsaron acciones orientadas a fortalecer progresivamente mecanismos institucionales de seguimiento, monitoreo,



automatización, consolidación de información y trazabilidad administrativa. La Administración estima que estos procesos permitieron avanzar gradualmente hacia una lógica institucional más integrada de supervisión y control, procurando mejorar la capacidad del Ministerio para monitorear procesos estratégicos, identificar riesgos operativos y fortalecer mecanismos institucionales de rendición de cuentas.

La Administración estima que uno de los principales avances desarrollados durante el período correspondió al fortalecimiento progresivo de capacidades institucionales para integrar procesos de planificación, seguimiento y monitoreo bajo una lógica más articulada de gestión pública. Este proceso permitió mejorar progresivamente la coordinación entre dependencias institucionales y fortalecer mecanismos de validación y consolidación de información estratégica, particularmente en áreas vinculadas a ejecución presupuestaria, seguimiento territorial y monitoreo de proyectos prioritarios.

Particular relevancia adquirió el fortalecimiento de sistemas institucionales de información y herramientas tecnológicas orientadas a mejorar trazabilidad y seguimiento operativo. La consolidación progresiva de la plataforma SABER y otros mecanismos de integración de información permitió fortalecer el monitoreo territorial, el seguimiento estudiantil, el control operativo, la automatización de reportes y la consolidación de información estratégica para toma de decisiones. La Administración considera importante señalar que estos avances permitieron reducir progresivamente la dependencia de procesos manuales y mejorar la capacidad institucional para consolidar información verificable y trazable en distintos niveles de gestión administrativa.

La Administración considera importante señalar que estos procesos permitieron reducir progresivamente dependencia de mecanismos manuales de seguimiento y avanzar hacia modelos más robustos de validación de información, trazabilidad institucional, monitoreo operativo y fortalecimiento de mecanismos de supervisión administrativa. Esto contribuyó a mejorar la capacidad institucional para documentar procesos, fortalecer la consistencia de registros y reducir riesgos asociados a fragmentación administrativa y dispersión de información.

Asimismo, durante el período reportado se promovieron procesos orientados a fortalecer capacidades institucionales para seguimiento asociado a ejecución presupuestaria, infraestructura educativa, conectividad, programas de equidad, permanencia educativa y proyectos estratégicos vinculados al Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública. La Administración estima que la articulación de estos procesos permitió fortalecer progresivamente la capacidad institucional para monitorear avance de proyectos, identificar riesgos de ejecución y fortalecer mecanismos de coordinación entre planificación, presupuesto y operación territorial.

La Administración estima que el fortalecimiento de estos mecanismos permitió mejorar gradualmente la capacidad institucional para identificar riesgos operativos, fortalecer monitoreo de proyectos, mejorar seguimiento territorial y consolidar procesos de rendición de cuentas basados en información verificable. Esto resultó particularmente relevante en áreas donde históricamente existían importantes desafíos asociados a dispersión operativa, ejecución descentralizada y limitada trazabilidad administrativa.

Otro componente relevante desarrollado durante el período correspondió al fortalecimiento progresivo de mecanismos institucionales de coordinación y atención de requerimientos provenientes de órganos de control y fiscalización. La Administración considera importante



precisar que la interacción permanente con la Contraloría General de la República, Auditoría Interna, Defensoría de los Habitantes, Asamblea Legislativa, órganos jurisdiccionales y demás instancias de control constituye parte ordinaria de la dinámica operativa de una institución de la magnitud y complejidad del Ministerio de Educación Pública.

En este contexto, durante el período reportado se promovieron acciones orientadas a fortalecer mecanismos institucionales de seguimiento de disposiciones, coordinación interdependencias, consolidación de información, atención de requerimientos y trazabilidad documental. La Administración considera importante señalar que el fortalecimiento de estos mecanismos permitió mejorar progresivamente la capacidad institucional para responder de manera más articulada y documentada a requerimientos externos de fiscalización y control.

La Administración considera importante señalar que múltiples procesos de atención de disposiciones y recomendaciones poseen naturaleza continua y multianual, particularmente aquellos asociados a infraestructura, modernización tecnológica, fortalecimiento administrativo y procesos de mejora institucional. En consecuencia, muchos de estos procesos requieren continuidad técnica, presupuestaria y operativa más allá del período reportado para consolidar plenamente sus resultados.

En consecuencia, la gestión institucional desarrollada durante el período procuró fortalecer mecanismos que permitieran dar continuidad administrativa a procesos en desarrollo, mejorar trazabilidad de acciones ejecutadas y fortalecer capacidad institucional para documentar avances, limitaciones y procesos pendientes de consolidación. La Administración estima que esto permitió fortalecer progresivamente condiciones institucionales para garantizar continuidad operativa y sostenibilidad administrativa en procesos estratégicos de mediano y largo plazo.

La Administración estima que este fortalecimiento progresivo de mecanismos de seguimiento permitió mejorar condiciones institucionales para rendición de cuentas, continuidad operativa, trazabilidad administrativa y fortalecimiento de la gobernanza institucional. Particularmente, permitió avanzar hacia una lógica más estructurada de documentación, monitoreo y supervisión institucional, reduciendo gradualmente riesgos asociados a fragmentación de procesos y debilidades históricas de seguimiento.

Particular relevancia adquirió además el fortalecimiento progresivo de mecanismos de seguimiento territorial asociados a juntas de educación y juntas administrativas. La Administración reconoce que la naturaleza descentralizada de buena parte de la ejecución educativa genera importantes desafíos de supervisión y control institucional, especialmente debido a la heterogeneidad de capacidades operativas y administrativas existentes entre territorios y estructuras locales de ejecución.

En este contexto, durante el período reportado se impulsaron procesos orientados a fortalecer mecanismos de coordinación, trazabilidad administrativa, seguimiento regional y articulación entre estructuras centrales y territoriales. La Administración considera importante señalar que estos procesos buscaron fortalecer progresivamente la capacidad institucional para supervisar y acompañar procesos territoriales de ejecución bajo criterios de trazabilidad, responsabilidad administrativa y control institucional.

Asimismo, se promovieron procesos asociados a modernización normativa y fortalecimiento de lineamientos institucionales orientados a mejorar claridad operativa, delimitación de



responsabilidades y fortalecimiento progresivo de mecanismos de supervisión y control. Estos procesos resultaron relevantes para reducir dispersión de criterios, fortalecer seguridad jurídica institucional y mejorar capacidad de coordinación entre distintos niveles de gestión administrativa.

La Administración considera importante precisar que muchos de estos procesos poseen naturaleza progresiva y requieren continuidad técnica y administrativa para consolidar plenamente sus efectos institucionales. La complejidad operativa del sistema educativo nacional hace necesario mantener procesos permanentes de fortalecimiento institucional, modernización administrativa y mejora continua de mecanismos de seguimiento y control.

No obstante, se reconoce que persisten desafíos estructurales asociados a complejidad administrativa, dispersión territorial, sostenibilidad tecnológica, interoperabilidad institucional, fortalecimiento de capacidades regionales y modernización continua de mecanismos de seguimiento y control. La Administración considera importante señalar que muchos de estos desafíos responden a condiciones estructurales acumuladas históricamente y requieren procesos sostenidos de fortalecimiento institucional para su atención progresiva.

La Administración estima, sin embargo, que las acciones desarrolladas durante el período permitieron fortalecer progresivamente capacidades institucionales relevantes para mejorar trazabilidad administrativa, monitoreo operativo, seguimiento institucional, consolidación de información estratégica y capacidad institucional de rendición de cuentas. Esto permitió avanzar hacia mayores niveles de coordinación institucional y fortalecimiento de capacidades estatales para supervisión y monitoreo del sistema educativo nacional.

La Administración considera finalmente que el fortalecimiento de mecanismos de control interno, seguimiento institucional y trazabilidad administrativa desarrollado durante el período 2022-2025 contribuyó a consolidar condiciones institucionales más sólidas para garantizar continuidad operativa, fortalecer gobernanza pública, mejorar capacidad institucional de monitoreo, fortalecer mecanismos de supervisión y administrar recursos públicos bajo criterios de responsabilidad, transparencia y control institucional.

En consecuencia, se estima que los procesos impulsados durante el período permitieron avanzar hacia una institucionalidad educativa con mayores capacidades para monitorear procesos complejos, fortalecer rendición de cuentas, integrar mecanismos de seguimiento, mejorar trazabilidad de decisiones y recursos públicos y responder de manera más articulada y técnicamente estructurada a las exigencias de control, supervisión y gobernanza propias de la gestión pública educativa contemporánea.



## **SECCIÓN 12. CONTINUIDAD INSTITUCIONAL, SOSTENIBILIDAD DE PROCESOS ESTRATÉGICOS Y CONSIDERACIONES SOBRE LA GESTIÓN EN DESARROLLO**

Durante el período 2022-2025, uno de los principales desafíos identificados dentro del Ministerio de Educación Pública correspondió a la necesidad de fortalecer progresivamente la continuidad institucional de procesos estratégicos y reducir la dependencia de dinámicas administrativas de corto plazo que históricamente dificultaban la sostenibilidad operativa y la consolidación de transformaciones estructurales dentro del sistema educativo nacional.

La Administración considera importante señalar que la naturaleza del sistema educativo costarricense implica que buena parte de los procesos institucionales relevantes poseen un horizonte de maduración necesariamente multianual. Procesos vinculados a transformación digital, infraestructura educativa, fortalecimiento territorial, modernización normativa, permanencia educativa, conectividad, planificación estratégica y fortalecimiento institucional no pueden consolidarse integralmente dentro de un único período administrativo debido a la complejidad operativa, territorial y presupuestaria propia del sistema educativo nacional. En consecuencia, uno de los principales objetivos institucionales desarrollados durante el período consistió en procurar que múltiples iniciativas estratégicas trascendieran la lógica de gestión coyuntural y avanzaran hacia mecanismos con mayores posibilidades de sostenibilidad y continuidad operativa.

La Administración considera importante precisar que la continuidad institucional no debe entenderse únicamente como permanencia formal de programas o proyectos dentro de documentos administrativos. La continuidad efectiva implica la capacidad real del Ministerio para sostener procesos estratégicos, preservar capacidades institucionales, garantizar trazabilidad de decisiones, mantener mecanismos de seguimiento y asegurar que las iniciativas prioritarias puedan continuar operando aun frente a cambios administrativos, restricciones presupuestarias o transformaciones organizacionales propias de la dinámica institucional del Estado.

Al inicio del período persistían importantes desafíos asociados a fragmentación institucional, dispersión operativa, limitada trazabilidad de procesos, dependencia de mecanismos manuales de seguimiento y necesidad de fortalecer articulación entre planificación, ejecución y monitoreo institucional. Estas condiciones generaban riesgos importantes para la sostenibilidad de múltiples procesos estratégicos, particularmente en áreas donde coexistían distintos actores institucionales, mecanismos descentralizados de ejecución y múltiples dependencias con responsabilidades concurrentes.

La Administración estima que históricamente una parte importante de los procesos institucionales del Ministerio dependía excesivamente de dinámicas operativas fragmentadas, concentración de conocimiento en determinadas estructuras administrativas y limitada integración entre sistemas de información y mecanismos de seguimiento. Esta situación dificultaba consolidar procesos acumulativos de mejora institucional y reducía la capacidad del Ministerio para preservar continuidad técnica y operativa de proyectos estratégicos en el mediano y largo plazo.

En respuesta a este contexto, durante el período reportado se impulsaron acciones orientadas a fortalecer capacidades institucionales vinculadas a documentación de procesos, fortalecimiento de mecanismos de seguimiento, integración de sistemas institucionales de información, automatización administrativa y consolidación progresiva de mecanismos de trazabilidad



operativa. La Administración considera importante señalar que estos procesos buscaron construir condiciones institucionales más sólidas para garantizar continuidad administrativa y sostenibilidad funcional de iniciativas estratégicas desarrolladas dentro del sistema educativo nacional.

La Administración estima que uno de los principales avances desarrollados durante el período correspondió precisamente al fortalecimiento de condiciones institucionales para reducir progresivamente la dependencia de procesos fragmentados o altamente concentrados en dinámicas individuales de gestión. En este contexto, el fortalecimiento de herramientas tecnológicas, sistemas institucionales de información y mecanismos de monitoreo permitió avanzar hacia modelos más estructurados de seguimiento institucional, control operativo, documentación administrativa y trazabilidad de decisiones y procesos estratégicos.

Particular relevancia adquirió la consolidación progresiva de la plataforma SABER y otros mecanismos institucionales de integración de información. La Administración considera importante señalar que estos procesos permitieron fortalecer la capacidad institucional para registrar procesos, consolidar información estratégica, monitorear proyectos prioritarios y mejorar progresivamente las condiciones institucionales para garantizar continuidad administrativa y operativa. La integración progresiva de información permitió además reducir parcialmente riesgos asociados a dispersión documental, duplicidad de registros y limitada interoperabilidad entre distintas estructuras institucionales.

Asimismo, durante el período reportado se promovieron procesos orientados a fortalecer mecanismos institucionales de planificación estratégica y articulación con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP), procurando mejorar progresivamente la capacidad del Ministerio para operar bajo una lógica más integrada de planificación, seguimiento, evaluación y continuidad operativa. La Administración estima que este fortalecimiento de mecanismos institucionales de planificación permitió mejorar condiciones para priorización estratégica, monitoreo de metas, seguimiento de intervenciones prioritarias y sostenibilidad administrativa de procesos en desarrollo.

La Administración considera importante señalar que el fortalecimiento de mecanismos de planificación estratégica permitió avanzar hacia mayores niveles de articulación entre planificación institucional, programación operativa, seguimiento territorial y monitoreo de proyectos estratégicos. Esto contribuyó progresivamente a fortalecer condiciones institucionales necesarias para sostener procesos de mediano y largo plazo más allá de coyunturas administrativas específicas.

Otro componente relevante desarrollado durante el período correspondió al fortalecimiento progresivo de capacidades regionales y territoriales del sistema educativo nacional. La Administración considera importante precisar que la continuidad efectiva de múltiples procesos institucionales depende, en gran medida, de la capacidad operativa existente en las Direcciones Regionales de Educación y en las estructuras territoriales del Ministerio. Debido a la magnitud y dispersión geográfica del sistema educativo costarricense, la sostenibilidad de múltiples iniciativas estratégicas requiere necesariamente fortalecimiento territorial, mecanismos regionales de seguimiento y capacidad institucional para sostener procesos operativos en distintos contextos territoriales.

En este contexto, durante el período reportado se impulsaron acciones orientadas a fortalecer mecanismos regionales de seguimiento, coordinación territorial, monitoreo operativo y



articulación entre oficinas centrales y regiones educativas. La Administración estima que estos procesos permitieron fortalecer progresivamente condiciones institucionales para dar continuidad operativa a proyectos estratégicos y mejorar la capacidad del sistema educativo para sostener procesos de mediano y largo plazo en distintos territorios del país.

Particular relevancia adquirió además el fortalecimiento de mecanismos institucionales asociados a permanencia educativa y seguimiento estudiantil. La consolidación progresiva de la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), así como el fortalecimiento de sistemas institucionales de monitoreo, permitió mejorar condiciones institucionales para dar continuidad a procesos preventivos asociados a exclusión educativa y seguimiento territorial de poblaciones vulnerables. La Administración considera importante señalar que estos mecanismos fortalecieron progresivamente la capacidad institucional del Ministerio para monitorear trayectorias educativas, identificar factores de riesgo y sostener estrategias preventivas de permanencia educativa en distintos territorios del país.

La Administración estima que muchos de estos procesos poseen naturaleza continua y requieren sostenibilidad institucional más allá del período reportado para consolidar plenamente sus resultados. La atención de fenómenos complejos como exclusión educativa, rezago académico y vulnerabilidad territorial requiere continuidad técnica, fortalecimiento presupuestario y capacidad institucional sostenida en el tiempo para garantizar efectividad y sostenibilidad operativa.

Asimismo, durante el período se promovieron acciones orientadas a fortalecer continuidad administrativa de procesos asociados a modernización normativa, fortalecimiento de juntas de educación y juntas administrativas, transformación digital, automatización institucional y fortalecimiento de mecanismos de seguimiento y control. La Administración considera importante precisar que estos procesos permitieron avanzar progresivamente hacia mayores niveles de:

- trazabilidad institucional;
- claridad operativa;
- coordinación administrativa;
- y fortalecimiento de mecanismos institucionales de supervisión y monitoreo.

La Administración reconoce que persisten importantes desafíos estructurales asociados a sostenibilidad presupuestaria, modernización administrativa, fortalecimiento territorial, interoperabilidad tecnológica y consolidación de capacidades institucionales especializadas. De igual forma, se reconoce que múltiples proyectos estratégicos continúan en distintas fases de desarrollo, implementación o consolidación y requieren continuidad técnica, presupuestaria y operativa para garantizar sostenibilidad y maduración institucional en el mediano y largo plazo.

La Administración considera importante precisar que, debido a la complejidad y magnitud del sistema educativo nacional, muchos procesos institucionales no deben evaluarse únicamente a partir de resultados inmediatos o de corto plazo, sino también considerando fortalecimiento de capacidades institucionales, sostenibilidad de estructuras operativas, consolidación de mecanismos de seguimiento y fortalecimiento progresivo de condiciones institucionales para mejora continua.



En este contexto, la gestión desarrollada durante el período 2022-2025 procuró fortalecer bases institucionales orientadas a garantizar mayores niveles de continuidad administrativa, trazabilidad operativa, sostenibilidad técnica y capacidad institucional para sostener procesos estratégicos más allá del período de gestión reportado.

La Administración estima finalmente que las acciones desarrolladas durante el período permitieron avanzar progresivamente hacia una institucionalidad educativa más articulada, más documentada, con mayores capacidades de seguimiento y con mejores condiciones institucionales para garantizar continuidad operativa y sostenibilidad de políticas públicas educativas bajo criterios de responsabilidad pública, planificación estratégica y fortalecimiento institucional sostenible.



## **SECCIÓN 13. CONSIDERACIONES FINALES SOBRE LA GESTIÓN DESARROLLADA Y ESTADO GENERAL DE LA FUNCIÓN VICEMINISTERIAL**

El período comprendido entre mayo de 2022 y enero de 2025 representó para el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional una etapa de importantes desafíos institucionales, operativos y estratégicos asociados a la necesidad de fortalecer progresivamente las capacidades del sistema educativo costarricense para responder a un contexto nacional particularmente complejo desde el punto de vista fiscal, social, tecnológico y territorial.

La gestión desarrollada durante el período se ejecutó en un entorno caracterizado por importantes presiones estructurales sobre el sistema educativo nacional, incluyendo rezagos acumulados posteriores a la pandemia, restricciones presupuestarias, desafíos históricos de infraestructura, brechas territoriales, necesidades crecientes de modernización tecnológica y exigencias institucionales asociadas al fortalecimiento de mecanismos de seguimiento, control y trazabilidad administrativa. Estas condiciones configuraron un escenario institucional particularmente exigente, en el cual la sostenibilidad del servicio educativo dependía no únicamente de la disponibilidad de recursos financieros, sino también de la capacidad institucional para fortalecer coordinación, planificación, seguimiento y capacidad operativa territorial.

En este contexto, la gestión del Viceministerio se orientó prioritariamente al fortalecimiento progresivo de capacidades institucionales vinculadas a planificación estratégica, coordinación regional, seguimiento institucional, transformación digital, permanencia educativa, fortalecimiento de mecanismos de monitoreo y articulación operativa del sistema educativo nacional. La dinámica institucional del período exigió avanzar simultáneamente en procesos de atención inmediata y en mecanismos orientados a fortalecer condiciones estructurales de sostenibilidad administrativa y operativa del Ministerio de Educación Pública.

Debe tenerse presente que múltiples procesos desarrollados durante el período poseen naturaleza estructural y multianual, razón por la cual sus resultados no pueden analizarse exclusivamente desde una lógica de corto plazo o únicamente a partir de indicadores inmediatos de ejecución. La experiencia acumulada durante el período permitió identificar que buena parte de las transformaciones requeridas dentro del sistema educativo nacional demandan continuidad técnica, sostenibilidad presupuestaria y fortalecimiento progresivo de capacidades institucionales para consolidarse plenamente.

Uno de los principales ejes estratégicos desarrollados durante el período correspondió al fortalecimiento de mecanismos institucionales de planificación, seguimiento y articulación estratégica. El análisis institucional realizado durante el período evidenció la necesidad de avanzar hacia una lógica más integrada entre planificación, programación operativa, monitoreo territorial y seguimiento presupuestario, particularmente en una institución donde históricamente coexistían mecanismos relativamente fragmentados de coordinación y monitoreo.

Los procesos impulsados durante la gestión permitieron fortalecer progresivamente capacidades asociadas a seguimiento institucional, monitoreo de proyectos estratégicos y articulación con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública. Esto contribuyó a mejorar gradualmente la capacidad institucional para:



- identificar riesgos operativos;
- fortalecer trazabilidad de proyectos;
- consolidar información estratégica;
- y mejorar la capacidad institucional para toma de decisiones basada en evidencia.

Desde la perspectiva operativa, uno de los hallazgos más relevantes del período correspondió a la importancia estratégica del fortalecimiento regional y territorial del sistema educativo nacional. La alta heterogeneidad existente entre regiones educativas —en términos de infraestructura, condiciones socioeconómicas, conectividad, capacidades operativas y acceso a servicios— hacía necesario fortalecer mecanismos diferenciados de coordinación y seguimiento territorial.

En respuesta a este contexto, durante el período reportado se promovieron procesos orientados a fortalecer capacidades operativas de las Direcciones Regionales de Educación y mejorar la articulación entre oficinas centrales y estructuras territoriales del Ministerio. La evolución de estos procesos permitió fortalecer progresivamente la capacidad institucional para monitorear proyectos estratégicos, fortalecer seguimiento regional y mejorar coordinación operativa en distintos territorios del país.

Otro de los componentes estratégicos desarrollados durante la gestión correspondió al fortalecimiento progresivo de procesos de transformación digital, automatización institucional e integración de sistemas de información. La evidencia institucional disponible permitió identificar que una parte importante de las limitaciones históricas del Ministerio se relacionaban con fragmentación de registros, dependencia de procesos manuales y limitada interoperabilidad institucional.

En este contexto, la consolidación de herramientas como la plataforma SABER, el fortalecimiento de mecanismos de monitoreo y la ampliación de capacidades institucionales asociadas a trazabilidad y análisis de información permitieron avanzar hacia un modelo de gestión pública con mayores capacidades de seguimiento, integración y toma de decisiones sustentadas en información verificable.

Los procesos desarrollados durante el período permitieron reducir progresivamente limitaciones asociadas a fragmentación de información, duplicidad de registros y dependencia de mecanismos manuales de consolidación institucional. Asimismo, contribuyeron a fortalecer capacidades para:

- automatización de reportes;
- monitoreo territorial;
- seguimiento operativo;
- y consolidación de información estratégica para toma de decisiones institucionales.

No obstante, corresponde precisar que la consolidación definitiva de estos procesos requiere continuidad técnica, sostenibilidad presupuestaria y fortalecimiento institucional sostenido en períodos posteriores. La transformación digital de una institución de la magnitud del Ministerio de Educación Pública constituye un proceso necesariamente gradual y acumulativo, cuyo



fortalecimiento depende de capacidad institucional sostenida y mecanismos permanentes de actualización tecnológica y administrativa.

Particular relevancia adquirió además el fortalecimiento progresivo de mecanismos institucionales asociados a permanencia educativa y seguimiento estudiantil. La consolidación de la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), así como el fortalecimiento de mecanismos de monitoreo territorial y sistemas de alerta temprana, permitió fortalecer progresivamente la capacidad institucional para identificar factores de riesgo asociados a exclusión educativa y mejorar estrategias preventivas de seguimiento y reincorporación.

La dinámica institucional observada durante el período permitió confirmar que la exclusión educativa constituye un fenómeno de naturaleza multicausal y estructural, cuya atención requiere articulación permanente entre políticas educativas, programas de equidad, seguimiento territorial y fortalecimiento de capacidades institucionales de monitoreo y acompañamiento.

En consecuencia, los avances registrados durante el período deben interpretarse dentro de una lógica de fortalecimiento progresivo de capacidades institucionales y no como resolución definitiva de problemáticas estructurales complejas que, en muchos casos, trascienden parcialmente el ámbito competencial directo del Ministerio de Educación Pública.

Otro ámbito relevante desarrollado durante la gestión correspondió al fortalecimiento progresivo de mecanismos institucionales de control interno, trazabilidad administrativa y rendición de cuentas. El comportamiento institucional observado durante el período evidenció la necesidad de fortalecer capacidades asociadas a:

- monitoreo operativo;
- consolidación de información verificable;
- seguimiento institucional;
- y coordinación interdependencias.

En este contexto, el fortalecimiento de sistemas institucionales de información, mecanismos de seguimiento y procesos de coordinación permitió mejorar gradualmente la capacidad institucional para monitorear procesos estratégicos, fortalecer trazabilidad documental y atender requerimientos asociados a órganos de control y fiscalización bajo criterios de mayor articulación institucional y capacidad de respuesta administrativa.

La revisión de los procesos institucionales desarrollados durante el período permitió además identificar que muchos de los procesos asociados a fortalecimiento institucional, modernización normativa, automatización administrativa y mejora de mecanismos de seguimiento poseen naturaleza continua y requieren sostenibilidad operativa más allá del período reportado para consolidar plenamente sus resultados.

Persisten desafíos estructurales relevantes asociados a sostenibilidad fiscal, fortalecimiento territorial, modernización tecnológica, infraestructura educativa, interoperabilidad institucional, automatización administrativa y fortalecimiento de capacidades técnicas especializadas. La evidencia institucional disponible permite concluir que muchos de estos desafíos responden a



condiciones estructurales acumuladas históricamente y a la complejidad propia de un sistema educativo nacional de gran escala y alta dispersión territorial.

No obstante, los procesos desarrollados durante el período permitieron fortalecer progresivamente condiciones institucionales relevantes para mejorar:

- capacidad operativa;
- articulación institucional;
- coordinación territorial;
- seguimiento estratégico;
- trazabilidad administrativa;
- y sostenibilidad funcional del sistema educativo nacional.

La experiencia institucional acumulada durante el período permitió confirmar que la magnitud y complejidad del sistema educativo costarricense exige que los procesos de fortalecimiento institucional sean analizados necesariamente desde una lógica acumulativa y de mediano plazo. En consecuencia, múltiples resultados asociados a planificación estratégica, modernización administrativa, fortalecimiento tecnológico y sostenibilidad institucional deberán continuar consolidándose progresivamente en períodos posteriores.

En este contexto, la gestión desarrollada durante el período 2022-2025 procuró fortalecer capacidades institucionales orientadas a consolidar un Ministerio de Educación Pública más articulado, más trazable, con mayores capacidades de seguimiento, más integrado territorialmente y con mejores condiciones institucionales para responder de manera estratégica y sostenible a los desafíos presentes y futuros del sistema educativo costarricense.

Finalmente, el análisis integral de la gestión desarrollada permite concluir que las acciones impulsadas durante el período contribuyeron al fortalecimiento progresivo de una institucionalidad educativa sustentada en criterios de:

- planificación estratégica;
- responsabilidad pública;
- continuidad operativa;
- coordinación interinstitucional;
- trazabilidad administrativa;
- y fortalecimiento permanente de capacidades institucionales.

En consecuencia, se estima que la gestión desarrollada desde el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional contribuyó al fortalecimiento progresivo de condiciones institucionales necesarias para consolidar una gestión pública educativa más sostenible, más



**MINISTERIO DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA**

**GOBIERNO  
DE COSTA RICA**

**DIRECCIÓN DE GESTIÓN  
DEL TALENTO HUMANO**

integrada y con mayores capacidades para responder a las demandas estructurales y operativas del sistema educativo nacional bajo criterios de legalidad, responsabilidad administrativa y sostenibilidad institucional.



## SECCIÓN 14. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS PARA LA CONTINUIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA EDUCATIVO

Como parte del proceso de cierre de gestión del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, se considera pertinente dejar planteadas una serie de recomendaciones estratégicas orientadas a fortalecer la continuidad institucional, consolidar procesos actualmente en desarrollo y contribuir al fortalecimiento progresivo de las capacidades operativas, tecnológicas y administrativas del sistema educativo nacional.

Las recomendaciones incluidas en el presente apartado no deben interpretarse como instrucciones vinculantes ni como condicionamientos para futuras autoridades administrativas, sino como consideraciones técnicas derivadas de la experiencia institucional acumulada durante el período 2022-2025, del análisis de los principales desafíos identificados y de la evaluación operativa de múltiples procesos estratégicos desarrollados durante la gestión. En consecuencia, su finalidad principal consiste en aportar elementos técnicos y administrativos que permitan fortalecer sostenibilidad institucional, continuidad operativa y consolidación progresiva de procesos estratégicos actualmente en desarrollo dentro del Ministerio de Educación Pública.

El análisis institucional realizado durante el período permitió identificar que uno de los principales desafíos estructurales del sistema educativo costarricense continúa siendo la necesidad de fortalecer mecanismos permanentes de planificación estratégica, seguimiento institucional y coordinación operativa entre oficinas centrales, Direcciones Regionales de Educación y estructuras territoriales del Ministerio.

La experiencia institucional acumulada durante el período evidenció que múltiples limitaciones operativas históricas del sistema educativo nacional se relacionan con:

- fragmentación de procesos;
- limitada integración entre planificación y ejecución;
- heterogeneidad territorial;
- y debilidades en mecanismos de seguimiento y monitoreo institucional.

En este contexto, se estima recomendable continuar fortaleciendo progresivamente mecanismos institucionales orientados a consolidar procesos integrados de planificación, fortalecer capacidades regionales de seguimiento, mejorar trazabilidad institucional y fortalecer mecanismos de monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos estratégicos. La consolidación de estos procesos permitiría fortalecer progresivamente la capacidad institucional del Ministerio para operar bajo una lógica más integrada de planificación, ejecución y evaluación estratégica.

La experiencia acumulada durante el período permitió además evidenciar que la sostenibilidad operativa de múltiples iniciativas estratégicas depende directamente de la capacidad institucional para mantener continuidad técnica y administrativa en procesos de mediano y largo plazo. En



consecuencia, se considera particularmente relevante preservar y fortalecer mecanismos institucionales asociados a seguimiento estratégico, documentación de procesos, automatización administrativa y consolidación progresiva de sistemas integrados de información.

La revisión institucional desarrollada durante el período permitió identificar que una parte importante de los riesgos asociados a discontinuidad operativa históricamente ha estado vinculada a:

- dependencia excesiva de mecanismos manuales;
- dispersión documental;
- fragmentación de información;
- y limitada sistematización de procesos institucionales.

En este sentido, se estima recomendable continuar fortaleciendo mecanismos institucionales que permitan consolidar progresivamente:

- trazabilidad administrativa;
- documentación de procesos;
- interoperabilidad tecnológica;
- y sostenibilidad operativa de sistemas institucionales de información.

Otro de los principales ámbitos donde se considera necesario mantener continuidad institucional corresponde al proceso de transformación digital y fortalecimiento tecnológico del sistema educativo nacional.

Los procesos desarrollados durante el período permitieron avanzar significativamente en automatización institucional, integración progresiva de sistemas, fortalecimiento de conectividad y consolidación de herramientas tecnológicas de monitoreo y seguimiento. No obstante, la magnitud del sistema educativo costarricense implica que estos procesos aún requieren fortalecimiento sostenido, actualización tecnológica permanente y continuidad operativa para consolidar plenamente sus resultados.

La experiencia acumulada durante el período permitió confirmar que la transformación digital institucional constituye un proceso estructural y progresivo cuya consolidación depende de:

- sostenibilidad tecnológica;
- fortalecimiento presupuestario;
- continuidad administrativa;
- y actualización permanente de capacidades institucionales.



En consecuencia, se considera recomendable continuar fortaleciendo interoperabilidad entre sistemas institucionales, automatización de procesos administrativos, consolidación de herramientas de inteligencia institucional y mecanismos de trazabilidad y seguimiento basados en información verificable. La consolidación progresiva de estos mecanismos podría contribuir significativamente a fortalecer capacidad institucional de monitoreo, seguimiento y toma de decisiones estratégicas dentro del sistema educativo nacional.

Asimismo, la experiencia institucional observada durante el período permitió identificar la necesidad de continuar fortaleciendo mecanismos institucionales de gestión territorial y coordinación regional.

La alta heterogeneidad existente entre regiones educativas continúa generando importantes desafíos asociados a capacidades operativas diferenciadas, infraestructura, conectividad, acceso tecnológico y sostenibilidad administrativa territorial. Las diferencias territoriales históricas existentes dentro del sistema educativo nacional hacen necesario mantener mecanismos diferenciados de fortalecimiento regional y seguimiento territorial que permitan mejorar capacidad institucional de respuesta en distintos contextos geográficos y socioeconómicos.

En consecuencia, se estima recomendable continuar fortaleciendo progresivamente capacidades regionales de monitoreo, mecanismos territoriales de seguimiento, articulación entre oficinas centrales y regiones y procesos de fortalecimiento operativo regional. La experiencia institucional acumulada durante el período evidenció que el fortalecimiento territorial constituye uno de los principales factores para garantizar sostenibilidad operativa y continuidad efectiva de políticas públicas educativas en todo el territorio nacional.

Otro de los principales ámbitos estratégicos donde se considera necesaria continuidad institucional corresponde a permanencia educativa y seguimiento estudiantil.

La experiencia acumulada durante el período permitió confirmar que los procesos preventivos asociados a exclusión educativa requieren monitoreo continuo, sistemas de alerta temprana, fortalecimiento territorial, articulación interinstitucional y sostenibilidad operativa de mecanismos institucionales de seguimiento. La naturaleza multicausal de la exclusión educativa implica que su atención efectiva requiere continuidad sostenida de procesos preventivos y fortalecimiento permanente de capacidades institucionales de monitoreo y acompañamiento.

En este contexto, se estima recomendable continuar fortaleciendo capacidades institucionales asociadas al funcionamiento de la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), consolidación de mecanismos de monitoreo estudiantil, fortalecimiento de estrategias preventivas y articulación territorial de procesos de seguimiento y reincorporación educativa.

La experiencia desarrollada durante el período permitió identificar que los mecanismos preventivos asociados a permanencia educativa generan mayores posibilidades de sostenibilidad institucional cuando existe:

- integración entre sistemas de información;
- fortalecimiento territorial;
- coordinación regional;



- y capacidad institucional de seguimiento continuo.

La revisión institucional desarrollada durante el período también permitió identificar la importancia estratégica de continuar fortaleciendo mecanismos institucionales de control interno, trazabilidad administrativa y rendición de cuentas.

La complejidad operativa del Ministerio de Educación Pública exige procesos permanentes de fortalecimiento asociados a consolidación de información institucional, automatización de mecanismos de seguimiento, fortalecimiento documental, coordinación interdependencias y mejora continua de capacidades institucionales de monitoreo y supervisión.

En consecuencia, se considera recomendable mantener procesos orientados a fortalecer mecanismos institucionales de seguimiento, integración de sistemas de información, trazabilidad administrativa y capacidad institucional para atención de requerimientos de órganos de control y fiscalización.

La experiencia acumulada durante el período permitió evidenciar que la sostenibilidad institucional de procesos de control interno depende significativamente de:

- calidad de los mecanismos de documentación;
- integración de información;
- fortalecimiento de capacidades técnicas;
- y continuidad de procesos de monitoreo y supervisión administrativa.

Otro componente estratégico que se estima necesario fortalecer en períodos posteriores corresponde a la consolidación de políticas públicas educativas y procesos de modernización normativa.

La experiencia institucional observada durante el período evidenció que múltiples desafíos operativos del sistema educativo nacional se relacionan con complejidad regulatoria, dispersión normativa, diferencias operativas territoriales y necesidad de actualización permanente de instrumentos institucionales. En este contexto, se considera recomendable continuar fortaleciendo procesos orientados a modernización regulatoria, armonización de lineamientos institucionales, fortalecimiento de mecanismos de gobernanza educativa y consolidación progresiva de políticas públicas con visión de mediano y largo plazo.

La experiencia desarrollada durante el período permitió además identificar que los procesos de fortalecimiento normativo generan mayores niveles de sostenibilidad institucional cuando existe articulación efectiva entre:

- planificación;
- seguimiento;
- regulación;



- y operación territorial.

Asimismo, se estima relevante continuar fortaleciendo mecanismos institucionales de articulación entre planificación estratégica, presupuesto, seguimiento operativo y evaluación institucional.

La experiencia acumulada durante el período permitió evidenciar que la sostenibilidad efectiva de múltiples proyectos estratégicos depende de la existencia de mayores niveles de integración entre procesos técnicos, financieros y operativos. La limitada articulación entre estas dimensiones históricamente generó riesgos asociados a:

- discontinuidad de proyectos;
- debilidades de seguimiento;
- limitaciones de trazabilidad;
- y menor capacidad institucional de evaluación estratégica.

En este sentido, se considera recomendable continuar fortaleciendo mecanismos institucionales orientados a seguimiento de metas estratégicas, consolidación de indicadores, monitoreo de ejecución y fortalecimiento de capacidades institucionales para evaluación y análisis de resultados.

Debe tenerse presente que muchos de los desafíos estructurales del sistema educativo costarricense poseen naturaleza acumulativa y multicausal, razón por la cual su atención requiere continuidad técnica, sostenibilidad presupuestaria y fortalecimiento institucional sostenido en el tiempo.

La magnitud y complejidad operativa del Ministerio de Educación Pública implica que múltiples procesos estratégicos requieren necesariamente horizontes de consolidación de mediano y largo plazo, particularmente en áreas vinculadas a infraestructura educativa, modernización tecnológica, fortalecimiento territorial, automatización institucional, permanencia educativa y fortalecimiento de mecanismos de seguimiento y control.

Finalmente, la experiencia institucional desarrollada durante el período 2022-2025 permite concluir que el fortalecimiento sostenible del sistema educativo nacional depende, en gran medida, de la capacidad institucional para consolidar una gestión pública más integrada, más articulada territorialmente, más trazable, con mayores capacidades de seguimiento y sustentada en mecanismos permanentes de planificación estratégica, continuidad operativa y fortalecimiento institucional.

En consecuencia, se estima que la continuidad y consolidación progresiva de los procesos estratégicos impulsados durante el período podría contribuir al fortalecimiento futuro de una institucionalidad educativa con mayores capacidades para responder de manera sostenible, técnicamente estructurada y territorialmente articulada a las necesidades presentes y futuras del sistema educativo costarricense bajo criterios de legalidad, responsabilidad pública y sostenibilidad institucional.



## **SECCIÓN 15. CIERRE ADMINISTRATIVO, ENTREGA INSTITUCIONAL Y CONSIDERACIONES SOBRE LA TRANSICIÓN DE LA GESTIÓN**

Como parte del proceso de cierre de gestión del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, durante el período reportado se procuró desarrollar acciones orientadas a fortalecer condiciones institucionales de continuidad administrativa, trazabilidad documental y sostenibilidad operativa de los principales procesos estratégicos impulsados desde el ámbito competencial del Viceministerio.

La experiencia institucional acumulada durante el período permitió identificar que, en instituciones de alta complejidad operativa como el Ministerio de Educación Pública, los procesos de transición administrativa requieren mecanismos sólidos de documentación, sistematización y seguimiento que permitan reducir riesgos asociados a discontinuidad operativa, pérdida de trazabilidad institucional o fragmentación de información estratégica. Debido a la magnitud del sistema educativo costarricense, la transición de funciones no puede limitarse a un simple traslado documental o administrativo, sino que requiere asegurar continuidad efectiva de procesos estratégicos, mecanismos de coordinación y capacidades operativas acumuladas durante la gestión.

En este contexto, el proceso de cierre administrativo y entrega institucional fue concebido bajo una lógica de continuidad del servicio público y fortalecimiento de capacidades institucionales, procurando que la información estratégica, los procesos en desarrollo y los mecanismos de seguimiento institucional mantuvieran condiciones adecuadas para su continuidad operativa posterior al cierre de la gestión reportada. La experiencia institucional desarrollada durante el período permitió confirmar que la sostenibilidad efectiva de múltiples proyectos estratégicos depende directamente de la capacidad institucional para preservar mecanismos adecuados de coordinación, seguimiento y documentación.

Corresponde precisar que la naturaleza del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional implica la administración y articulación de múltiples procesos transversales vinculados a planificación estratégica, coordinación regional, seguimiento institucional, monitoreo de proyectos prioritarios, fortalecimiento territorial, transformación digital y mecanismos institucionales de seguimiento y control. Esto implica que buena parte de los procesos desarrollados durante el período poseen interacción directa con distintas dependencias institucionales, Direcciones Regionales de Educación, estructuras territoriales y mecanismos descentralizados de ejecución.

En consecuencia, el cierre administrativo de la gestión requirió consolidar procesos de documentación y sistematización que permitieran dejar debidamente identificados:

- procesos estratégicos en ejecución;
- proyectos en desarrollo;
- mecanismos de seguimiento existentes;
- riesgos operativos identificados;



- y principales desafíos institucionales pendientes de consolidación.

La experiencia institucional observada durante el período permitió identificar que uno de los principales riesgos en procesos de transición administrativa dentro de instituciones de gran escala corresponde precisamente a la pérdida de continuidad sobre proyectos en distintas fases de implementación. En este sentido, se procuró fortalecer mecanismos institucionales orientados a preservar trazabilidad sobre iniciativas estratégicas vinculadas a:

- modernización tecnológica;
- seguimiento territorial;
- planificación estratégica;
- permanencia educativa;
- fortalecimiento regional;
- y automatización institucional.

La revisión institucional desarrollada durante el proceso de cierre permitió confirmar que una parte importante de los procesos impulsados durante el período posee naturaleza continua y multianual. En este sentido, múltiples iniciativas estratégicas vinculadas a automatización institucional, transformación digital, fortalecimiento territorial, permanencia educativa, seguimiento institucional y modernización administrativa continuarán requiriendo sostenibilidad técnica, presupuestaria y operativa en períodos posteriores para consolidar plenamente sus resultados.

La experiencia acumulada durante la gestión permitió evidenciar que los procesos institucionales de transformación estructural dentro del sistema educativo nacional requieren necesariamente horizontes de consolidación de mediano y largo plazo. Debido a ello, muchos de los avances desarrollados durante el período deben entenderse como procesos progresivos de fortalecimiento institucional cuya consolidación definitiva dependerá de continuidad técnica y administrativa en períodos posteriores.

En este contexto, se procuró fortalecer mecanismos de documentación institucional orientados a preservar trazabilidad administrativa y continuidad operativa de proyectos estratégicos en distintas fases de implementación o consolidación. La experiencia institucional desarrollada durante el período permitió identificar que la existencia de información sistematizada y mecanismos adecuados de seguimiento constituye un elemento fundamental para garantizar continuidad institucional y sostenibilidad operativa de procesos complejos.

La experiencia observada durante el período permitió además identificar que la sostenibilidad institucional de múltiples procesos depende significativamente de:

- calidad de los mecanismos de seguimiento;
- integración de información;



- documentación de procesos;
- y capacidad institucional para preservar conocimiento técnico y operativo dentro de la estructura administrativa.

En consecuencia, durante el proceso de cierre se procuró consolidar información asociada a estado de proyectos estratégicos, mecanismos de coordinación regional, seguimiento de metas institucionales, procesos de modernización tecnológica y principales líneas de trabajo actualmente en desarrollo. La consolidación de esta información buscó fortalecer condiciones institucionales para garantizar continuidad operativa y reducir riesgos asociados a pérdida de trazabilidad administrativa o fragmentación documental.

Particular relevancia adquirió el resguardo y consolidación de información vinculada a procesos de planificación estratégica y seguimiento institucional, considerando que buena parte de las competencias del Viceministerio se relacionan directamente con monitoreo de metas, coordinación interdependencias, seguimiento territorial y articulación operativa de proyectos estratégicos del sistema educativo nacional.

La experiencia institucional acumulada durante el período permitió evidenciar que la continuidad efectiva de estos procesos depende, en gran medida, de la existencia de mecanismos adecuados de:

- trazabilidad documental;
- seguimiento técnico;
- consolidación de información;
- y coordinación entre estructuras administrativas.

La revisión institucional realizada durante el período permitió además identificar que muchos procesos estratégicos desarrollados desde el Viceministerio poseen un alto componente transversal y requieren articulación permanente entre:

- oficinas centrales;
  - Direcciones Regionales;
  - estructuras territoriales;
  - y distintos niveles de gestión administrativa.
- En consecuencia, la preservación de mecanismos de coordinación y seguimiento constituye un elemento fundamental para garantizar continuidad efectiva de múltiples proyectos y procesos institucionales.



Asimismo, durante el proceso de cierre se procuró fortalecer condiciones institucionales para continuidad operativa de mecanismos asociados a transformación digital, automatización institucional e integración progresiva de sistemas de información.

Los procesos desarrollados durante el período permitieron avanzar significativamente en fortalecimiento de capacidades institucionales de monitoreo, integración tecnológica, consolidación de información estratégica y automatización de procesos administrativos. No obstante, la experiencia institucional acumulada durante el período permitió identificar que muchos de estos procesos continúan requiriendo fortalecimiento técnico y sostenibilidad operativa para consolidar plenamente sus resultados.

En este contexto, se procuró dejar debidamente sistematizados procesos asociados a:

- integración tecnológica;
- fortalecimiento de plataformas institucionales;
- automatización administrativa;
- y mecanismos de seguimiento digital.

La consolidación progresiva de estos procesos constituye un componente estratégico relevante para fortalecer capacidad institucional de monitoreo y trazabilidad administrativa en períodos posteriores.

Otro de los componentes relevantes considerados dentro del proceso de cierre correspondió al seguimiento de procesos asociados a permanencia educativa y monitoreo territorial.

La consolidación progresiva de mecanismos institucionales desarrollados desde la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), así como el fortalecimiento de sistemas institucionales de monitoreo y seguimiento estudiantil, permitió fortalecer condiciones institucionales para la continuidad de estrategias preventivas vinculadas a exclusión educativa y seguimiento territorial de poblaciones vulnerables.

La experiencia desarrollada durante el período permitió identificar que la sostenibilidad de estos procesos depende de:

- continuidad técnica;
- fortalecimiento territorial;
- capacidad institucional de monitoreo;
- y sostenibilidad operativa de mecanismos preventivos y de seguimiento estudiantil.

Asimismo, la revisión institucional desarrollada durante el cierre permitió identificar la importancia estratégica de preservar mecanismos de seguimiento asociados a:

- alertas tempranas;
- monitoreo territorial;



- articulación regional;
- y trazabilidad educativa.

La experiencia acumulada durante el período permitió confirmar que estos procesos poseen naturaleza continua y requieren fortalecimiento institucional sostenido para mantener efectividad operativa en el mediano y largo plazo.

La revisión institucional efectuada durante el cierre administrativo también permitió identificar desafíos estructurales que continuarán requiriendo atención progresiva por parte de futuras autoridades institucionales, particularmente en ámbitos asociados a modernización administrativa, fortalecimiento regional, sostenibilidad tecnológica, infraestructura educativa, interoperabilidad institucional, automatización de procesos y fortalecimiento de capacidades técnicas especializadas.

Debe tenerse presente que la complejidad operativa del sistema educativo costarricense implica que múltiples procesos institucionales requieren horizontes de consolidación de mediano y largo plazo, razón por la cual muchos de los proyectos y mecanismos fortalecidos durante el período continuarán evolucionando progresivamente más allá del cierre administrativo de la presente gestión.

En este contexto, el proceso de entrega institucional procuró desarrollarse bajo criterios de continuidad del servicio público, responsabilidad administrativa, trazabilidad documental, fortalecimiento institucional y sostenibilidad operativa de procesos estratégicos.

La experiencia institucional acumulada durante el período permite concluir que los procesos de transición administrativa adquieren especial relevancia en instituciones de gran escala y alta complejidad operativa como el Ministerio de Educación Pública, debido a que la continuidad efectiva del servicio educativo depende significativamente de la capacidad institucional para preservar:

- información estratégica;
- mecanismos de seguimiento;
- capacidades operativas;
- y continuidad técnica de procesos prioritarios.

Finalmente, el análisis integral del proceso de cierre administrativo y entrega institucional permite concluir que las acciones desarrolladas durante el período contribuyen a fortalecer condiciones administrativas y operativas necesarias para que los principales procesos estratégicos impulsados desde el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional puedan continuar desarrollándose bajo criterios de continuidad institucional, sostenibilidad operativa, responsabilidad pública y fortalecimiento progresivo de las capacidades del sistema educativo nacional.



## **SECCIÓN 16. ESTADO GENERAL DE PROYECTOS, PROCESOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS EN DESARROLLO**

Como parte del proceso de cierre de gestión del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, se considera pertinente dejar constancia del estado general de los principales proyectos, procesos e iniciativas estratégicas que, al momento del cierre del período reportado, se encontraban en distintas fases de ejecución, implementación, consolidación o fortalecimiento institucional.

La incorporación del presente apartado responde a criterios de continuidad administrativa, fortalecimiento del control interno, trazabilidad institucional y adecuada transición operativa entre autoridades institucionales. La experiencia institucional acumulada durante el período permitió identificar que, debido a la magnitud y complejidad operativa del Ministerio de Educación Pública, una parte significativa de los procesos estratégicos institucionales posee naturaleza progresiva y multianual, razón por la cual múltiples iniciativas desarrolladas durante la gestión requieren necesariamente continuidad técnica, presupuestaria y operativa para consolidar plenamente sus resultados.

Corresponde precisar que el presente apartado no constituye una instrucción vinculante para futuras autoridades institucionales ni implica compromisos automáticos de ejecución presupuestaria posteriores al cierre de gestión. Su finalidad consiste exclusivamente en dejar documentado el estado general de procesos estratégicos actualmente en desarrollo, así como los principales ámbitos que, desde una perspectiva técnica y operativa, podrían requerir continuidad institucional o seguimiento posterior para garantizar sostenibilidad operativa y fortalecimiento institucional.

Uno de los principales procesos estratégicos que continuará requiriendo fortalecimiento progresivo corresponde a la transformación digital y automatización institucional del Ministerio de Educación Pública.

Durante el período reportado se desarrollaron avances significativos asociados al fortalecimiento de la plataforma SABER, integración progresiva de sistemas institucionales, automatización de procesos administrativos, consolidación de mecanismos de monitoreo y fortalecimiento de capacidades institucionales de trazabilidad y seguimiento. La experiencia institucional desarrollada durante la gestión permitió identificar que estos procesos contribuyeron progresivamente a reducir dependencia de mecanismos manuales, mejorar consolidación de información institucional y fortalecer condiciones para toma de decisiones basada en información verificable.

No obstante, la experiencia acumulada durante el período permitió evidenciar que la consolidación definitiva de estos procesos continúa requiriendo fortalecimiento progresivo de interoperabilidad tecnológica, integración de bases de información, automatización documental y sostenibilidad técnica de plataformas institucionales. La magnitud del sistema educativo nacional implica que la transformación digital institucional constituye un proceso estructural y acumulativo cuya consolidación depende de continuidad operativa, fortalecimiento técnico y actualización tecnológica permanente.



Asimismo, la revisión institucional realizada durante el período permitió identificar que múltiples procesos de automatización continúan en distintas fases de consolidación operativa y requerirán fortalecimiento progresivo asociado a:

- integración funcional entre sistemas;
- fortalecimiento de capacidades técnicas;
- actualización tecnológica;
- y mejora continua de mecanismos institucionales de monitoreo y trazabilidad.

Otro de los ámbitos estratégicos que continuará requiriendo seguimiento institucional corresponde a los procesos vinculados a fortalecimiento de conectividad educativa y consolidación de redes institucionales.

Durante el período reportado se avanzó significativamente en ampliación de cobertura de conectividad y fortalecimiento progresivo de capacidades tecnológicas institucionales. La experiencia desarrollada durante la gestión permitió consolidar procesos relevantes asociados a:

- conectividad educativa;
- fortalecimiento de redes internas;
- coordinación interinstitucional;
- y sostenibilidad operativa de servicios tecnológicos en centros educativos.

La experiencia institucional observada durante el período permitió además identificar que la sostenibilidad efectiva de estos procesos requiere continuidad técnica y operativa asociada a mantenimiento de infraestructura tecnológica, actualización de redes, soporte técnico, sostenibilidad de servicios y fortalecimiento progresivo de capacidades territoriales de gestión tecnológica.

Debe tenerse presente que la existencia de cobertura de conectividad no elimina automáticamente desafíos asociados a:

- calidad del servicio;
- sostenibilidad tecnológica;
- mantenimiento de infraestructura;
- soporte técnico regional;
- y fortalecimiento institucional para gestión operativa de plataformas digitales.



En consecuencia, múltiples procesos asociados a consolidación tecnológica y sostenibilidad de conectividad educativa continúan requiriendo fortalecimiento progresivo y mecanismos permanentes de seguimiento institucional.

Otro de los procesos estratégicos que continuará requiriendo fortalecimiento institucional corresponde a permanencia educativa, seguimiento estudiantil y monitoreo preventivo de factores asociados a exclusión educativa.

La consolidación progresiva de la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), así como el fortalecimiento de mecanismos institucionales de monitoreo y alerta temprana, permitió fortalecer capacidades institucionales para seguimiento preventivo y monitoreo territorial de estudiantes en condición de vulnerabilidad.

La experiencia institucional desarrollada durante el período permitió identificar que los mecanismos preventivos asociados a permanencia educativa generan mayores niveles de efectividad cuando existe integración entre:

- sistemas de información;
- monitoreo territorial;
- articulación regional;
- programas de equidad;
- y capacidades institucionales de seguimiento continuo.

No obstante, debido a la naturaleza multicausal y estructural de la exclusión educativa, los procesos preventivos asociados a permanencia educativa requieren necesariamente continuidad institucional y fortalecimiento progresivo de:

- capacidades territoriales;
- mecanismos de monitoreo;
- sostenibilidad operativa de estrategias preventivas;
- y articulación interinstitucional.

Asimismo, la experiencia acumulada durante el período permitió confirmar que múltiples procesos vinculados a reincorporación educativa, seguimiento estudiantil y monitoreo preventivo poseen naturaleza continua y requieren fortalecimiento sostenido para consolidar plenamente sus resultados en el mediano y largo plazo.

Otro ámbito estratégico que continuará requiriendo seguimiento corresponde a procesos de fortalecimiento regional y consolidación de capacidades territoriales del sistema educativo nacional.

La experiencia institucional observada durante el período permitió evidenciar que persisten importantes diferencias regionales asociadas a infraestructura, capacidad operativa, acceso



tecnológico, disponibilidad de recursos y sostenibilidad administrativa territorial. Estas diferencias continúan generando desafíos relevantes para garantizar condiciones homogéneas de seguimiento, coordinación y capacidad operativa en todo el territorio nacional.

En este contexto, múltiples procesos asociados a coordinación regional, fortalecimiento territorial y seguimiento operativo continúan en distintas fases de consolidación y requerirán continuidad institucional para fortalecer sostenibilidad y capacidad operativa regional en períodos posteriores.

Asimismo, la revisión institucional desarrollada durante el período permitió identificar que el fortalecimiento efectivo de capacidades regionales requiere continuidad progresiva de procesos asociados a:

- seguimiento territorial;
- monitoreo regional;
- coordinación entre oficinas centrales y Direcciones Regionales;
- fortalecimiento de capacidades técnicas;
- y consolidación de mecanismos regionales de supervisión operativa.

La experiencia acumulada durante la gestión permitió evidenciar que la sostenibilidad de múltiples procesos institucionales depende significativamente de la capacidad operativa existente en las estructuras territoriales del Ministerio de Educación Pública.

Otro de los procesos estratégicos actualmente en desarrollo corresponde a modernización normativa y fortalecimiento de mecanismos institucionales de gobernanza educativa.

Durante el período reportado se impulsaron procesos orientados a actualización de lineamientos, fortalecimiento regulatorio, modernización de mecanismos de supervisión y fortalecimiento de instrumentos institucionales vinculados a juntas de educación y juntas administrativas.

La experiencia institucional desarrollada durante el período permitió identificar que múltiples procesos de fortalecimiento normativo requieren continuidad técnica y administrativa debido a:

- complejidad regulatoria;
- naturaleza progresiva de implementación;
- necesidad de armonización permanente;
- y coexistencia de distintos niveles de gestión administrativa y territorial.

Asimismo, la revisión institucional realizada durante el período permitió identificar que muchos desafíos operativos del sistema educativo continúan vinculados a:

- dispersión normativa;
- heterogeneidad territorial;



- diferencias operativas;
- y necesidad de actualización continua de instrumentos regulatorios y mecanismos institucionales de supervisión.

En consecuencia, múltiples procesos asociados a fortalecimiento normativo y gobernanza institucional continúan requiriendo continuidad técnica y fortalecimiento progresivo para consolidar plenamente sus efectos institucionales.

Asimismo, continúan en desarrollo distintos procesos asociados a fortalecimiento de mecanismos institucionales de control interno, trazabilidad administrativa, automatización de seguimiento, consolidación de información estratégica y fortalecimiento de capacidades institucionales de monitoreo y supervisión.

La experiencia institucional acumulada durante el período permitió evidenciar que la sostenibilidad efectiva de estos procesos depende significativamente de:

- continuidad operativa;
- fortalecimiento tecnológico;
- integración de información;
- fortalecimiento documental;
- y consolidación progresiva de mecanismos institucionales de seguimiento y supervisión.

La revisión institucional realizada durante el período permitió además identificar que múltiples procesos de fortalecimiento institucional continúan en distintas fases de:

- consolidación;
- integración operativa;
- fortalecimiento tecnológico;
- y mejora progresiva de capacidades institucionales de monitoreo y control.

Otro ámbito que continuará requiriendo seguimiento institucional corresponde a procesos asociados a infraestructura educativa y sostenibilidad operativa de centros educativos.

La magnitud histórica de necesidades acumuladas en materia de infraestructura, mantenimiento, órdenes sanitarias y fortalecimiento de condiciones operativas implica que múltiples proyectos continúan en distintas fases de planificación, priorización, contratación, ejecución o seguimiento técnico y administrativo.

La experiencia desarrollada durante el período permitió identificar que la sostenibilidad efectiva de estos procesos depende significativamente de:



- disponibilidad presupuestaria;
- fortalecimiento de capacidades técnicas;
- coordinación interinstitucional;
- seguimiento territorial;
- y continuidad operativa de mecanismos institucionales de supervisión y monitoreo.

Asimismo, la revisión institucional realizada durante el período permitió confirmar que los procesos asociados a infraestructura educativa poseen naturaleza necesariamente progresiva debido a:

- magnitud de necesidades históricas acumuladas;
- complejidad técnica y administrativa;
- dispersión territorial;
- y dependencia de múltiples factores presupuestarios y operativos.

En consecuencia, múltiples proyectos de infraestructura continuarán requiriendo fortalecimiento progresivo y sostenibilidad institucional para consolidar plenamente sus resultados.

Asimismo, continuarán requiriendo fortalecimiento progresivo los mecanismos institucionales asociados a seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública, consolidación de indicadores estratégicos, monitoreo de metas institucionales y articulación entre planificación, presupuesto y seguimiento operativo.

La experiencia institucional acumulada durante el período permitió identificar que el fortalecimiento de estos mecanismos constituye un componente estratégico fundamental para mejorar:

- trazabilidad institucional;
- capacidad de evaluación;
- monitoreo de resultados;
- sostenibilidad operativa;
- y fortalecimiento de mecanismos institucionales de rendición de cuentas.

Debe tenerse presente que múltiples procesos estratégicos desarrollados durante el período poseen naturaleza continua y acumulativa, razón por la cual su consolidación definitiva dependerá de:

- continuidad institucional;



- sostenibilidad presupuestaria;
- fortalecimiento técnico;
- capacidad operativa;
- y decisiones administrativas futuras adoptadas dentro del marco legal y competencial correspondiente.

Finalmente, el análisis integral del estado general de proyectos y procesos actualmente en desarrollo permite concluir que el Ministerio de Educación Pública mantiene múltiples iniciativas estratégicas en distintas fases de consolidación, las cuales constituyen parte de procesos institucionales de mediano y largo plazo orientados al fortalecimiento progresivo de capacidades operativas, sostenibilidad institucional, modernización administrativa, fortalecimiento territorial, transformación digital y mejora continua del sistema educativo nacional.

En consecuencia, se estima que la continuidad técnica y administrativa de estos procesos podría contribuir al fortalecimiento progresivo de una institucionalidad educativa más integrada, más trazable, con mayores capacidades de seguimiento y con mejores condiciones para responder de manera sostenible y estratégicamente articulada a los desafíos presentes y futuros del sistema educativo costarricense.



## **SECCIÓN 17. PRINCIPALES RIESGOS INSTITUCIONALES, LIMITACIONES ESTRUCTURALES Y DESAFÍOS ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS**

Como parte del proceso de cierre de gestión del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, se considera pertinente dejar documentados los principales riesgos institucionales, limitaciones estructurales y desafíos estratégicos identificados durante el período 2022-2025, en atención a principios de transparencia administrativa, fortalecimiento del control interno, continuidad institucional y adecuada gestión de riesgos dentro del Ministerio de Educación Pública.

La inclusión del presente apartado responde a la necesidad de dejar evidencia de que múltiples factores estructurales que afectan la operación y sostenibilidad del sistema educativo nacional fueron identificados, monitoreados y valorados técnicamente durante el período reportado. En consecuencia, esta sección no tiene como finalidad trasladar responsabilidades ni justificar eventuales limitaciones institucionales, sino contextualizar técnicamente condiciones estructurales que inciden de manera directa sobre la capacidad operativa y administrativa del sistema educativo costarricense.

La experiencia institucional acumulada durante el período permitió evidenciar que uno de los principales desafíos estructurales del Ministerio de Educación Pública continúa siendo la complejidad operativa derivada de la magnitud y dispersión territorial del sistema educativo nacional.

El Ministerio de Educación Pública administra uno de los aparatos institucionales más extensos y territorialmente dispersos del Estado costarricense, con presencia nacional, miles de centros educativos, múltiples mecanismos descentralizados de ejecución y una estructura administrativa altamente compleja. Esta realidad genera desafíos permanentes asociados a:

- coordinación operativa;
- seguimiento territorial;
- trazabilidad administrativa;
- supervisión institucional;
- y homogeneidad de procesos.

La experiencia desarrollada durante el período permitió identificar que la coexistencia simultánea de oficinas centrales, Direcciones Regionales de Educación, juntas de educación, juntas administrativas y distintos mecanismos territoriales de gestión genera importantes desafíos para garantizar niveles homogéneos de capacidad operativa y seguimiento institucional en todo el territorio nacional.

Otro de los principales riesgos estructurales identificados durante el período corresponde a sostenibilidad presupuestaria y presión creciente sobre recursos institucionales.

La experiencia institucional observada durante la gestión permitió evidenciar que el sistema educativo nacional enfrenta crecientes presiones asociadas a:



- sostenibilidad fiscal;
- necesidades acumuladas de infraestructura;
- costos operativos;
- fortalecimiento tecnológico;
- mantenimiento institucional;
- y ampliación de demandas territoriales y sociales.

Debe tenerse presente que buena parte de los procesos estratégicos impulsados durante el período requieren sostenibilidad financiera multianual para consolidar plenamente sus resultados. La naturaleza estructural de múltiples proyectos vinculados a:

- infraestructura;
- transformación digital;
- conectividad;
- fortalecimiento regional;
- permanencia educativa;
- y automatización institucional, implica que su continuidad efectiva depende significativamente de disponibilidad presupuestaria futura y sostenibilidad operativa de largo plazo.

La revisión institucional realizada durante el período permitió además identificar riesgos asociados a heterogeneidad territorial y brechas regionales persistentes dentro del sistema educativo nacional.

Las diferencias existentes entre regiones educativas continúan generando desafíos relevantes vinculados a:

- infraestructura;
- acceso tecnológico;
- capacidad administrativa;
- conectividad;
- sostenibilidad operativa;
- y disponibilidad de recursos institucionales.

La experiencia desarrollada durante la gestión permitió confirmar que las brechas territoriales poseen naturaleza estructural y acumulativa, razón por la cual su reducción requiere procesos sostenidos de fortalecimiento institucional, continuidad técnica y mecanismos diferenciados de intervención territorial.



En consecuencia, múltiples procesos asociados a fortalecimiento regional y coordinación territorial continúan requiriendo atención progresiva y sostenibilidad operativa para consolidar plenamente sus resultados institucionales.

Otro de los principales riesgos institucionales identificados durante el período corresponde a la necesidad de continuar fortaleciendo mecanismos institucionales de seguimiento, monitoreo y trazabilidad administrativa.

La experiencia institucional observada durante la gestión permitió identificar que históricamente han existido desafíos asociados a:

- fragmentación de información;
- dispersión documental;
- dependencia de procesos manuales;
- limitada interoperabilidad institucional;
- y heterogeneidad en mecanismos de seguimiento operativo.

Durante el período reportado se impulsaron importantes procesos orientados a fortalecer automatización institucional, integración progresiva de sistemas y consolidación de mecanismos de monitoreo. No obstante, la experiencia acumulada durante la gestión permitió confirmar que múltiples procesos continúan requiriendo fortalecimiento técnico y consolidación operativa para garantizar mayores niveles de trazabilidad institucional y sostenibilidad administrativa.

Asimismo, se identificaron riesgos asociados a sostenibilidad tecnológica y continuidad operativa de procesos de transformación digital.

La magnitud del sistema educativo nacional implica que los procesos de modernización tecnológica requieren actualización permanente de infraestructura, fortalecimiento continuo de capacidades técnicas y sostenibilidad operativa de plataformas institucionales.

La experiencia institucional desarrollada durante el período permitió identificar que la consolidación efectiva de mecanismos de:

- automatización;
- integración tecnológica;
- consolidación de información;
- monitoreo digital;
- Trazabilidad institucional dependerá significativamente de continuidad técnica y presupuestaria en períodos posteriores.

Otro ámbito donde se identificaron desafíos estructurales relevantes corresponde a infraestructura educativa y sostenibilidad operativa de centros educativos.



La revisión institucional realizada durante el período permitió evidenciar que persisten necesidades acumuladas históricamente en materia de:

- mantenimiento;
- órdenes sanitarias;
- sustitución de infraestructura;
- fortalecimiento de condiciones operativas;
- y modernización de espacios educativos.

Debe tenerse presente que la magnitud histórica de las necesidades de infraestructura educativa implica que múltiples procesos requieren necesariamente horizontes de atención de mediano y largo plazo, particularmente debido a:

- complejidad técnica;
- procesos administrativos de contratación;
- disponibilidad presupuestaria;
- y capacidad institucional de ejecución y seguimiento.

En consecuencia, los desafíos asociados a infraestructura educativa continúan constituyendo uno de los principales ámbitos de atención estratégica para el sistema educativo nacional.

La experiencia institucional desarrollada durante el período permitió además identificar riesgos asociados a sostenibilidad operativa de mecanismos preventivos vinculados a permanencia educativa y seguimiento estudiantil.

La exclusión educativa constituye un fenómeno multicausal cuya atención efectiva requiere:

- articulación interinstitucional;
- seguimiento territorial;
- sostenibilidad de programas de equidad;
- mecanismos de alerta temprana;
- y fortalecimiento continuo de capacidades institucionales de monitoreo y acompañamiento.

La experiencia acumulada durante el período permitió confirmar que múltiples factores asociados a:

- vulnerabilidad socioeconómica;



- rezago educativo;
- movilidad poblacional;
- condiciones territoriales;
- y afectaciones derivadas de fenómenos externos, continúan incidiendo directamente sobre sostenibilidad de trayectorias educativas de poblaciones estudiantiles vulnerables.

Otro riesgo institucional identificado durante el período corresponde a necesidad de fortalecimiento continuo de capacidades técnicas y especializadas dentro de distintas áreas del Ministerio de Educación Pública.

La magnitud y complejidad operativa del sistema educativo nacional exige fortalecimiento permanente de capacidades asociadas a:

- análisis estratégico;
- monitoreo institucional;
- transformación digital;
- planificación;
- supervisión técnica;
- evaluación;
- y seguimiento operativo.

La experiencia institucional desarrollada durante la gestión permitió evidenciar que múltiples procesos de modernización institucional requieren consolidación progresiva de capacidades especializadas para garantizar sostenibilidad operativa y fortalecimiento continuo de mecanismos institucionales de gestión pública.

Asimismo, la revisión institucional realizada durante el período permitió identificar que múltiples procesos administrativos y operativos continúan dependiendo de mecanismos de coordinación interdependencias y articulación institucional que requieren fortalecimiento progresivo para mejorar eficiencia operativa y sostenibilidad administrativa.

Debe tenerse presente que muchos de los riesgos y desafíos identificados durante el período poseen naturaleza estructural y acumulativa, razón por la cual su atención efectiva requiere continuidad institucional, fortalecimiento presupuestario y sostenibilidad operativa en el mediano y largo plazo.

La experiencia institucional acumulada durante la gestión permitió confirmar que los procesos de fortalecimiento institucional dentro del sistema educativo nacional requieren necesariamente:

- continuidad técnica;



- estabilidad operativa;
- fortalecimiento territorial;
- modernización progresiva;
- y mecanismos permanentes de seguimiento y evaluación.

En consecuencia, múltiples desafíos identificados durante el período continuarán requiriendo atención progresiva y fortalecimiento institucional sostenido en períodos posteriores.

No obstante, la revisión integral de la gestión desarrollada permite concluir que durante el período reportado se impulsaron acciones orientadas a:

- fortalecer mecanismos institucionales de seguimiento;
- mejorar trazabilidad administrativa;
- fortalecer capacidades regionales;
- consolidar procesos de transformación digital;
- fortalecer monitoreo territorial;
- y mejorar progresivamente condiciones institucionales de sostenibilidad operativa.

Finalmente, el análisis institucional desarrollado durante el período permite concluir que el reconocimiento técnico y documentado de riesgos, limitaciones y desafíos estructurales constituye un componente esencial para fortalecer mecanismos de control interno, mejorar capacidad institucional de planificación y consolidar procesos de gestión pública sustentados en criterios de transparencia, responsabilidad administrativa y fortalecimiento continuo de capacidades institucionales.

En consecuencia, se estima que la identificación y documentación de los principales riesgos institucionales y desafíos estratégicos observados durante el período contribuye a fortalecer condiciones institucionales para continuidad operativa, sostenibilidad administrativa y mejora progresiva de los mecanismos de gobernanza y gestión del sistema educativo nacional.



## SECCIÓN 18. INVENTARIO GENERAL DE DOCUMENTACIÓN, SOPORTES TÉCNICOS Y MECANISMOS DE TRAZABILIDAD INSTITUCIONAL

Como parte del proceso de cierre de gestión del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, se considera pertinente dejar constancia general de los principales mecanismos documentales, soportes técnicos, registros institucionales y herramientas de seguimiento que fueron utilizados, fortalecidos o consolidados durante el período 2022-2025, con el propósito de fortalecer condiciones institucionales de trazabilidad administrativa, continuidad operativa y resguardo documental.

La incorporación del presente apartado responde a criterios de fortalecimiento del control interno, continuidad institucional, transparencia administrativa, trazabilidad documental, rendición de cuentas y adecuada transición operativa entre autoridades institucionales. La experiencia institucional acumulada durante el período permitió identificar que, en instituciones de gran complejidad operativa como el Ministerio de Educación Pública, la existencia de mecanismos adecuados de documentación y sistematización constituye un elemento fundamental para garantizar continuidad efectiva de procesos estratégicos, preservación de información institucional y sostenibilidad operativa de proyectos de mediano y largo plazo.

Durante el período reportado se fortalecieron progresivamente distintos mecanismos institucionales orientados a consolidación de información estratégica, automatización documental, integración de registros institucionales, fortalecimiento de sistemas de seguimiento y mejora progresiva de capacidades institucionales de monitoreo y trazabilidad.

La experiencia institucional desarrollada durante la gestión permitió evidenciar que buena parte de los riesgos históricos asociados a discontinuidad administrativa, fragmentación documental y limitada trazabilidad institucional se relacionaban con:

- dispersión de información;
- coexistencia de múltiples registros independientes;
- dependencia de mecanismos manuales;
- limitada integración entre estructuras institucionales;
- y heterogeneidad de mecanismos de documentación y seguimiento.

En este contexto, se impulsaron procesos orientados a fortalecer progresivamente mecanismos institucionales de consolidación documental y seguimiento administrativo, particularmente en ámbitos asociados a planificación estratégica, seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública, monitoreo institucional, seguimiento territorial, proyectos estratégicos y procesos de transformación digital.

Uno de los principales componentes fortalecidos durante el período correspondió a los mecanismos institucionales asociados a consolidación y seguimiento de información estratégica.

La experiencia institucional acumulada durante la gestión permitió identificar la necesidad de fortalecer progresivamente capacidades institucionales para consolidar información verificable,



mejorar trazabilidad de procesos, reducir fragmentación documental y fortalecer capacidad institucional de monitoreo y seguimiento. Debido a la magnitud del sistema educativo nacional y al volumen de procesos administrativos gestionados por el Ministerio de Educación Pública, la consolidación progresiva de información institucional se convirtió en un componente estratégico fundamental para mejorar capacidad de supervisión y sostenibilidad operativa.

En consecuencia, durante el período reportado se avanzó en el fortalecimiento progresivo de herramientas institucionales asociadas a:

- integración de información;
- monitoreo de proyectos;
- automatización de registros;
- consolidación de mecanismos institucionales de seguimiento y control;
- sistematización de información estratégica;
- y fortalecimiento de procesos institucionales de documentación y trazabilidad.

La experiencia institucional desarrollada durante el período permitió además evidenciar que la existencia de mecanismos adecuados de consolidación documental mejora significativamente:

- capacidad institucional de monitoreo;
- seguimiento de proyectos estratégicos;
- coordinación interdependencias;
- trazabilidad administrativa;
- y sostenibilidad operativa de procesos institucionales.

Particular relevancia adquirió el fortalecimiento progresivo de la plataforma SABER y otros mecanismos institucionales de integración de información.

La experiencia desarrollada durante el período permitió identificar que la consolidación progresiva de herramientas tecnológicas de seguimiento contribuyó significativamente a fortalecer trazabilidad institucional, monitoreo operativo, capacidad de consolidación de datos y seguimiento estratégico de procesos institucionales. Asimismo, permitió avanzar gradualmente hacia modelos de gestión pública sustentados en información más integrada, automatizada y verificable.

La consolidación de mecanismos asociados a la plataforma SABER permitió fortalecer progresivamente capacidades institucionales vinculadas a:

- automatización de reportes;
- seguimiento territorial;
- monitoreo de indicadores;



- consolidación de información administrativa;
- integración progresiva de registros institucionales;
- y fortalecimiento de capacidades de análisis y seguimiento institucional.

Debe tenerse presente que los procesos de integración y automatización institucional continúan en distintas fases de consolidación y requerirán fortalecimiento progresivo en períodos posteriores para alcanzar mayores niveles de interoperabilidad y sostenibilidad operativa. La experiencia institucional acumulada durante el período permitió confirmar que la transformación digital de una institución de la magnitud del Ministerio de Educación Pública constituye un proceso necesariamente gradual y acumulativo cuya consolidación requiere continuidad técnica y fortalecimiento institucional sostenido.

Otro componente relevante fortalecido durante el período correspondió a mecanismos institucionales asociados a seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública y monitoreo de metas estratégicas institucionales.

La experiencia institucional observada durante la gestión permitió evidenciar que la consolidación de mecanismos adecuados de seguimiento estratégico resulta fundamental para fortalecer:

- articulación institucional;
- monitoreo de resultados;
- evaluación de avance de metas;
- trazabilidad operativa de proyectos estratégicos;
- y fortalecimiento de mecanismos institucionales de rendición de cuentas.

En este contexto, durante el período se fortalecieron progresivamente mecanismos institucionales orientados a consolidación de matrices de seguimiento, monitoreo de indicadores, sistematización de información estratégica y fortalecimiento de procesos institucionales de reporte y evaluación.

La experiencia desarrollada durante la gestión permitió además identificar que la sostenibilidad efectiva de estos mecanismos depende significativamente de:

- continuidad operativa;
- integración de información;
- fortalecimiento tecnológico;
- actualización permanente de registros;
- y capacidad institucional para consolidar mecanismos estables y sostenibles de monitoreo institucional.



Asimismo, la revisión institucional desarrollada durante el período permitió evidenciar que los procesos de seguimiento estratégico generan mayores niveles de efectividad cuando existe articulación progresiva entre:

- planificación institucional;
- seguimiento presupuestario;
- monitoreo operativo;
- y evaluación de metas y resultados institucionales.

Otro ámbito relevante correspondió al fortalecimiento progresivo de mecanismos documentales y registros asociados a coordinación regional y seguimiento territorial.

La magnitud y dispersión geográfica del sistema educativo costarricense exige mecanismos permanentes de seguimiento regional, consolidación territorial de información, monitoreo operativo y trazabilidad administrativa de procesos desarrollados en distintas regiones educativas. La experiencia institucional acumulada durante el período permitió identificar que la existencia de mecanismos adecuados de documentación territorial constituye un componente estratégico fundamental para fortalecer capacidad institucional de seguimiento, continuidad operativa, supervisión administrativa y articulación entre oficinas centrales y estructuras regionales.

En consecuencia, durante el período reportado se promovieron procesos orientados a fortalecer progresivamente mecanismos institucionales de consolidación documental y seguimiento territorial asociados a:

- Direcciones Regionales de Educación;
- monitoreo de proyectos;
- seguimiento operativo;
- mecanismos institucionales de coordinación regional;
- y fortalecimiento de capacidades territoriales de supervisión y trazabilidad administrativa.

La experiencia institucional desarrollada durante el período permitió además identificar que múltiples procesos territoriales continúan requiriendo fortalecimiento progresivo asociado a:

- sistematización documental;
- integración regional de información;
- fortalecimiento de mecanismos de monitoreo;
- y consolidación de herramientas de seguimiento territorial.



Otro componente relevante correspondió al fortalecimiento de mecanismos institucionales de documentación y seguimiento asociados a permanencia educativa y monitoreo estudiantil.

La consolidación progresiva de mecanismos institucionales vinculados a la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), así como el fortalecimiento de sistemas de monitoreo y seguimiento preventivo, permitió mejorar progresivamente condiciones institucionales para consolidación de información estudiantil, seguimiento preventivo, monitoreo territorial y fortalecimiento de mecanismos de trazabilidad educativa.

La experiencia institucional desarrollada durante el período permitió identificar que la sostenibilidad de estos mecanismos depende significativamente de:

- calidad de los registros;
- actualización continua de información;
- fortalecimiento territorial;
- integración de mecanismos de monitoreo;
- y capacidad institucional para consolidar procesos permanentes de seguimiento preventivo.

Asimismo, la revisión institucional realizada durante el período permitió confirmar que la sostenibilidad efectiva de procesos asociados a permanencia educativa requiere fortalecimiento continuo de:

- mecanismos documentales;
- seguimiento territorial;
- integración de información estudiantil;
- y consolidación de sistemas preventivos de monitoreo y alerta temprana.

Durante el período reportado también se fortalecieron progresivamente mecanismos institucionales asociados a control interno, seguimiento administrativo, consolidación documental, automatización de registros y fortalecimiento de capacidades institucionales de supervisión y monitoreo.

La experiencia acumulada durante la gestión permitió evidenciar que múltiples procesos institucionales requieren mecanismos permanentes de documentación, sistematización, consolidación de información y resguardo documental, particularmente debido a la complejidad administrativa y operativa del Ministerio de Educación Pública.



La revisión institucional desarrollada durante el período permitió además identificar que la sostenibilidad efectiva de mecanismos de trazabilidad institucional depende significativamente de:

- continuidad técnica;
- fortalecimiento tecnológico;
- integración de información;
- actualización permanente de registros;
- fortalecimiento documental;
- y consolidación progresiva de capacidades institucionales de seguimiento y control.

Asimismo, la experiencia institucional observada durante el período permitió evidenciar que múltiples procesos de fortalecimiento institucional continúan en distintas fases de:

- integración operativa;
- consolidación documental;
- automatización de seguimiento;
- fortalecimiento tecnológico;
- y mejora progresiva de capacidades institucionales de supervisión y monitoreo administrativo.

Debe tenerse presente que múltiples procesos documentales y mecanismos institucionales de seguimiento continúan en distintas fases de fortalecimiento y consolidación operativa, razón por la cual requerirán continuidad institucional y sostenibilidad técnica en períodos posteriores para consolidar plenamente sus resultados.

La experiencia acumulada durante el período permitió confirmar que el fortalecimiento de mecanismos de documentación y trazabilidad administrativa constituye un componente estratégico fundamental para mejorar:

- continuidad institucional;
- capacidad de seguimiento;
- sostenibilidad operativa;
- control interno;
- trazabilidad administrativa;
- y fortalecimiento de mecanismos institucionales de rendición de cuentas.



Finalmente, el análisis integral desarrollado durante el período permite concluir que el fortalecimiento progresivo de mecanismos institucionales de documentación, sistematización y trazabilidad administrativa constituye un componente estratégico esencial para consolidar una gestión pública: más integrada, más documentada, con mayores capacidades de seguimiento, más sostenible operativamente, y con mejores condiciones institucionales para garantizar continuidad administrativa y preservación de información estratégica.

En consecuencia, se estima que los procesos desarrollados durante el período contribuyen al fortalecimiento progresivo de una institucionalidad educativa con mayores capacidades para preservar información estratégica, garantizar continuidad operativa y sostener procesos de gestión pública bajo criterios de transparencia, responsabilidad administrativa, control interno y fortalecimiento institucional permanente.



## **SECCIÓN 19. DECLARACIÓN FINAL DE CIERRE, ENTREGA INSTITUCIONAL Y CONTINUIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO**

En cumplimiento de los principios de legalidad, continuidad del servicio público, responsabilidad administrativa, transparencia institucional y rendición de cuentas que rigen la función pública costarricense, se presenta la presente declaración final de cierre de gestión correspondiente al Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional del Ministerio de Educación Pública para el período comprendido entre mayo de 2022 y enero de 2025.

La gestión desarrollada durante el período reportado se ejecutó dentro del marco competencial establecido por la Constitución Política, la Ley General de la Administración Pública, la Ley General de Control Interno, la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, la normativa presupuestaria y financiera aplicable al sector público y demás disposiciones regulatorias vinculadas al funcionamiento del Ministerio de Educación Pública y de la Administración Pública costarricense.

La experiencia institucional acumulada durante el período permitió evidenciar que el sistema educativo nacional enfrenta desafíos estructurales complejos y acumulativos que requieren procesos sostenidos de fortalecimiento institucional, continuidad operativa y consolidación progresiva de capacidades administrativas, tecnológicas y territoriales. En consecuencia, buena parte de las acciones impulsadas durante la gestión estuvieron orientadas no únicamente a atender necesidades operativas inmediatas, sino también a fortalecer condiciones institucionales necesarias para mejorar sostenibilidad, trazabilidad y capacidad estratégica del sistema educativo nacional en el mediano y largo plazo.

Debe tenerse presente que la naturaleza y magnitud del Ministerio de Educación Pública implican la administración de una estructura institucional altamente compleja, territorialmente dispersa y operativamente diversa. Esta condición genera desafíos permanentes asociados a coordinación interdependencias, seguimiento territorial, supervisión operativa y sostenibilidad administrativa de procesos estratégicos que, por su naturaleza, requieren continuidad técnica y fortalecimiento progresivo más allá de un único período administrativo.

En este contexto, numerosos procesos asociados a transformación digital, fortalecimiento territorial, planificación estratégica, seguimiento institucional, infraestructura educativa, permanencia estudiantil, automatización administrativa y fortalecimiento de mecanismos de control y trazabilidad continuarán requiriendo sostenibilidad técnica, presupuestaria y operativa para consolidar plenamente sus resultados institucionales.

La experiencia desarrollada durante el período permitió confirmar que la sostenibilidad efectiva de múltiples iniciativas estratégicas depende significativamente de continuidad administrativa, fortalecimiento institucional, articulación interdependencias, capacidad operativa territorial y sostenibilidad de mecanismos de seguimiento y monitoreo institucional. La revisión integral de los procesos desarrollados permitió evidenciar que muchos de los proyectos impulsados durante la gestión poseen naturaleza progresiva y acumulativa, razón por la cual sus resultados definitivos dependerán de continuidad técnica y fortalecimiento sostenido en períodos posteriores.



En consecuencia, durante el proceso de cierre de gestión se procuró fortalecer condiciones institucionales orientadas a preservar continuidad operativa, trazabilidad documental y sostenibilidad administrativa de los principales procesos estratégicos impulsados desde el ámbito competencial del Viceministerio.

La revisión institucional realizada durante el período permitió además identificar importantes avances asociados al fortalecimiento de mecanismos de planificación, mejora progresiva de capacidades de monitoreo, consolidación de herramientas tecnológicas, fortalecimiento de mecanismos de seguimiento estratégico, fortalecimiento territorial y consolidación progresiva de capacidades institucionales de trazabilidad y control administrativo.

La experiencia institucional observada durante la gestión permitió evidenciar que el fortalecimiento de mecanismos de planificación y seguimiento contribuyó progresivamente a mejorar:

- articulación institucional;
- capacidad de monitoreo estratégico;
- seguimiento territorial;
- trazabilidad operativa;
- y consolidación de mecanismos institucionales de evaluación y control.

Asimismo, los procesos de fortalecimiento tecnológico y automatización institucional impulsados durante el período permitieron avanzar gradualmente hacia modelos de gestión pública sustentados en información más integrada, mecanismos más robustos de seguimiento y mayores capacidades institucionales para consolidación y análisis de información estratégica.

No obstante, durante el período reportado también se identificaron importantes desafíos estructurales que continúan incidiendo sobre la sostenibilidad operativa y administrativa del sistema educativo nacional.

Uno de los principales ámbitos identificados corresponde a sostenibilidad fiscal y presión creciente sobre recursos institucionales, particularmente debido a la magnitud de las necesidades acumuladas históricamente en infraestructura, fortalecimiento tecnológico, mantenimiento operativo y sostenibilidad de programas estratégicos de alcance nacional. La experiencia institucional desarrollada durante el período permitió identificar que múltiples procesos estratégicos requieren horizontes de financiamiento multianual para consolidar plenamente sus resultados y mantener sostenibilidad operativa en el tiempo.

Asimismo, la experiencia institucional observada durante la gestión permitió evidenciar que los procesos de modernización tecnológica y transformación digital continúan requiriendo fortalecimiento progresivo, particularmente en ámbitos asociados a interoperabilidad institucional, sostenibilidad técnica de plataformas, automatización de procesos administrativos y fortalecimiento de capacidades institucionales para integración y análisis de información estratégica.



La revisión institucional realizada durante el período permitió confirmar que la consolidación efectiva de procesos de transformación digital depende significativamente de:

- continuidad técnica;
- sostenibilidad presupuestaria;
- fortalecimiento tecnológico;
- actualización permanente de plataformas;
- y consolidación progresiva de capacidades institucionales especializadas.

De igual forma, persistieron desafíos relevantes vinculados a fortalecimiento regional y reducción de brechas territoriales. La heterogeneidad existente entre distintas regiones educativas continúa generando diferencias operativas asociadas a infraestructura, capacidad administrativa, acceso tecnológico, conectividad y sostenibilidad institucional territorial, razón por la cual múltiples procesos de fortalecimiento regional requieren necesariamente continuidad técnica y administrativa en el mediano y largo plazo.

La experiencia institucional acumulada durante el período permitió además identificar que la sostenibilidad efectiva de múltiples procesos territoriales depende de:

- fortalecimiento de capacidades regionales;
- articulación entre oficinas centrales y Direcciones Regionales;
- sostenibilidad operativa de mecanismos de seguimiento;
- y consolidación progresiva de capacidades institucionales de monitoreo territorial.

La revisión institucional desarrollada durante el período permitió además identificar que múltiples procesos asociados a automatización administrativa y fortalecimiento de capacidades técnicas especializadas continúan en distintas fases de consolidación operativa. Debido a la complejidad y magnitud del sistema educativo nacional, la sostenibilidad efectiva de estos procesos depende significativamente de continuidad institucional, fortalecimiento presupuestario y consolidación progresiva de capacidades técnicas dentro de distintas áreas estratégicas del Ministerio de Educación Pública.

Otro de los ámbitos donde se identificaron desafíos estructurales relevantes corresponde a infraestructura educativa y sostenibilidad operativa de centros educativos.

La experiencia institucional observada durante el período permitió evidenciar que persisten necesidades acumuladas históricamente asociadas a:

- mantenimiento de infraestructura;
- atención de órdenes sanitarias;
- sustitución de instalaciones;



- fortalecimiento de espacios educativos;
- y sostenibilidad operativa de centros educativos en distintos territorios del país.

Debe tenerse presente que la magnitud histórica de estas necesidades implica que múltiples proyectos de infraestructura requieren necesariamente procesos progresivos de planificación, priorización, contratación, ejecución y seguimiento técnico-administrativo que trascienden el horizonte temporal de una única gestión administrativa.

Corresponde precisar que las actuaciones desarrolladas durante el período reportado fueron ejecutadas dentro del marco de competencias institucionales y bajo criterios de razonabilidad administrativa, continuidad del servicio público, disponibilidad presupuestaria, fortalecimiento institucional y priorización estratégica conforme a las capacidades operativas y normativas existentes durante el período correspondiente.

Asimismo, debe tenerse presente que múltiples procesos y proyectos estratégicos descritos en el presente informe se encontraban, al cierre del período reportado, en distintas fases de implementación, fortalecimiento, seguimiento, consolidación, ejecución progresiva o desarrollo institucional.

En consecuencia, la evolución futura de dichos procesos dependerá de continuidad técnica, sostenibilidad presupuestaria, decisiones administrativas posteriores, fortalecimiento institucional y condiciones operativas futuras adoptadas dentro del marco legal y competencial correspondiente.

La experiencia institucional desarrollada durante el período permitió además confirmar la importancia estratégica de fortalecer mecanismos permanentes de planificación, monitoreo, documentación, sistematización, trazabilidad administrativa y coordinación territorial, como componentes esenciales para mejorar sostenibilidad operativa y capacidad institucional del sistema educativo nacional.

Durante el proceso de cierre administrativo y entrega institucional se procuró consolidar mecanismos adecuados de documentación y sistematización orientados a preservar información estratégica, fortalecer continuidad administrativa, garantizar trazabilidad institucional, facilitar seguimiento de procesos en desarrollo y fortalecer condiciones operativas para continuidad del servicio público.

La revisión integral de la gestión desarrollada permite concluir que durante el período reportado se impulsaron acciones orientadas al fortalecimiento progresivo de capacidades institucionales vinculadas a planificación estratégica, seguimiento institucional, fortalecimiento regional, transformación digital, monitoreo operativo, automatización administrativa, permanencia educativa y fortalecimiento de mecanismos institucionales de seguimiento y control.

La experiencia acumulada durante el período permitió además evidenciar que los procesos de fortalecimiento institucional dentro del sistema educativo nacional requieren necesariamente continuidad técnica, sostenibilidad operativa y fortalecimiento progresivo de capacidades institucionales para consolidar plenamente sus resultados.



Debe tenerse presente que la mejora continua del sistema educativo costarricense constituye un proceso acumulativo, dinámico y de largo plazo, sujeto a condiciones presupuestarias, capacidades institucionales, transformaciones sociales y tecnológicas, condiciones territoriales y evolución de prioridades y políticas públicas nacionales.

En este contexto, la gestión desarrollada durante el período procuró contribuir al fortalecimiento progresivo de una institucionalidad educativa más articulada, más trazable, con mayores capacidades de seguimiento, más integrada territorialmente y con mejores condiciones institucionales para responder de manera sostenible y estratégicamente estructurada a los desafíos presentes y futuros del sistema educativo nacional.

Finalmente, se deja constancia de que el presente proceso de cierre y entrega institucional se desarrolla bajo criterios de responsabilidad administrativa, continuidad del servicio público, transparencia institucional, fortalecimiento del control interno, trazabilidad documental y sostenibilidad operativa, procurando garantizar que los principales procesos estratégicos, mecanismos de seguimiento e información institucional relevante queden debidamente documentados para facilitar continuidad administrativa y fortalecimiento institucional en períodos posteriores.

En consecuencia, se estima que la gestión desarrollada desde el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional contribuyó al fortalecimiento progresivo de capacidades institucionales orientadas a consolidar una gestión pública educativa sustentada en criterios de legalidad, responsabilidad pública, planificación estratégica, continuidad operativa y fortalecimiento permanente de las capacidades del sistema educativo costarricense.



## **SECCIÓN 20. ANEXOS TÉCNICOS, MATRICES DE SEGUIMIENTO Y DOCUMENTACIÓN COMPLEMENTARIA**

Como parte integral del presente informe de cierre de gestión, se deja constancia de la existencia de documentación técnica, matrices de seguimiento, registros institucionales, reportes operativos y soportes administrativos que complementan, respaldan y documentan los distintos procesos, proyectos e iniciativas estratégicas desarrolladas durante el período correspondiente al Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional.

La incorporación del presente apartado responde a criterios de fortalecimiento del control interno, continuidad institucional, transparencia administrativa, trazabilidad documental, rendición de cuentas y adecuada transición operativa entre autoridades institucionales. La experiencia institucional acumulada durante el período permitió identificar que, en instituciones de gran complejidad operativa como el Ministerio de Educación Pública, la existencia de mecanismos adecuados de documentación y sistematización constituye un elemento fundamental para garantizar continuidad efectiva de procesos estratégicos, preservación de información institucional y sostenibilidad operativa de proyectos de mediano y largo plazo.

Durante el período reportado se fortalecieron progresivamente distintos mecanismos institucionales orientados a consolidación de información estratégica, automatización documental, integración de registros institucionales, fortalecimiento de sistemas de seguimiento y mejora progresiva de capacidades institucionales de monitoreo y trazabilidad.

La experiencia institucional desarrollada durante la gestión permitió evidenciar que buena parte de los riesgos históricos asociados a discontinuidad administrativa, fragmentación documental y limitada trazabilidad institucional se relacionaban con dispersión de información, coexistencia de múltiples registros independientes, dependencia de mecanismos manuales, limitada integración entre estructuras institucionales y heterogeneidad de mecanismos de documentación y seguimiento. En consecuencia, se impulsaron procesos orientados a fortalecer progresivamente mecanismos institucionales de consolidación documental y seguimiento administrativo, particularmente en ámbitos asociados a planificación estratégica, seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública, monitoreo institucional, seguimiento territorial, proyectos estratégicos y procesos de transformación digital.

Uno de los principales componentes fortalecidos durante el período correspondió a los mecanismos institucionales asociados a consolidación y seguimiento de información estratégica. La experiencia institucional acumulada durante la gestión permitió identificar la necesidad de fortalecer progresivamente capacidades institucionales para consolidar información verificable, mejorar trazabilidad de procesos, reducir fragmentación documental y fortalecer capacidad institucional de monitoreo y seguimiento. Debido a la magnitud del sistema educativo nacional y al volumen de procesos administrativos gestionados por el Ministerio de Educación Pública, la consolidación progresiva de información institucional se convirtió en un componente estratégico fundamental para mejorar capacidad de supervisión y sostenibilidad operativa.

En este contexto, durante el período reportado se avanzó en el fortalecimiento progresivo de herramientas institucionales asociadas a integración de información, monitoreo de proyectos,



automatización de registros, consolidación de mecanismos institucionales de seguimiento y control, sistematización de información estratégica y fortalecimiento de procesos institucionales de documentación y trazabilidad. La experiencia institucional desarrollada durante el período permitió además evidenciar que la existencia de mecanismos adecuados de consolidación documental mejora significativamente la capacidad institucional de monitoreo, seguimiento de proyectos estratégicos, coordinación interdependencias, trazabilidad administrativa y sostenibilidad operativa de procesos institucionales.

Particular relevancia adquirió el fortalecimiento progresivo de la plataforma SABER y otros mecanismos institucionales de integración de información. La experiencia desarrollada durante el período permitió identificar que la consolidación progresiva de herramientas tecnológicas de seguimiento contribuyó significativamente a fortalecer trazabilidad institucional, monitoreo operativo, capacidad de consolidación de datos y seguimiento estratégico de procesos institucionales. Asimismo, permitió avanzar gradualmente hacia modelos de gestión pública sustentados en información más integrada, automatizada y verificable.

La consolidación de mecanismos asociados a la plataforma SABER permitió fortalecer progresivamente capacidades institucionales vinculadas a automatización de reportes, seguimiento territorial, monitoreo de indicadores, consolidación de información administrativa, integración progresiva de registros institucionales y fortalecimiento de capacidades de análisis y seguimiento institucional. Debe tenerse presente que los procesos de integración y automatización institucional continúan en distintas fases de consolidación y requerirán fortalecimiento progresivo en períodos posteriores para alcanzar mayores niveles de interoperabilidad y sostenibilidad operativa.

Otro componente relevante fortalecido durante el período correspondió a mecanismos institucionales asociados a seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública y monitoreo de metas estratégicas institucionales. La experiencia institucional observada durante la gestión permitió evidenciar que la consolidación de mecanismos adecuados de seguimiento estratégico resulta fundamental para fortalecer articulación institucional, monitoreo de resultados, evaluación de avance de metas, trazabilidad operativa de proyectos estratégicos y fortalecimiento de mecanismos institucionales de rendición de cuentas.

En este contexto, durante el período se fortalecieron progresivamente mecanismos institucionales orientados a consolidación de matrices de seguimiento, monitoreo de indicadores, sistematización de información estratégica y fortalecimiento de procesos institucionales de reporte y evaluación. La experiencia desarrollada durante la gestión permitió además identificar que la sostenibilidad efectiva de estos mecanismos depende significativamente de continuidad operativa, integración de información, fortalecimiento tecnológico, actualización permanente de registros y capacidad institucional para consolidar mecanismos estables y sostenibles de monitoreo institucional.

Asimismo, la revisión institucional desarrollada durante el período permitió evidenciar que los procesos de seguimiento estratégico generan mayores niveles de efectividad cuando existe articulación progresiva entre planificación institucional, seguimiento presupuestario, monitoreo operativo y evaluación de metas y resultados institucionales.

Otro ámbito relevante correspondió al fortalecimiento progresivo de mecanismos documentales y registros asociados a coordinación regional y seguimiento territorial. La magnitud y dispersión



geográfica del sistema educativo costarricense exige mecanismos permanentes de seguimiento regional, consolidación territorial de información, monitoreo operativo y trazabilidad administrativa de procesos desarrollados en distintas regiones educativas.

La experiencia institucional acumulada durante el período permitió identificar que la existencia de mecanismos adecuados de documentación territorial constituye un componente estratégico fundamental para fortalecer capacidad institucional de seguimiento, continuidad operativa, supervisión administrativa y articulación entre oficinas centrales y estructuras regionales. En consecuencia, durante el período reportado se promovieron procesos orientados a fortalecer progresivamente mecanismos institucionales de consolidación documental y seguimiento territorial asociados a Direcciones Regionales de Educación, monitoreo de proyectos, seguimiento operativo, mecanismos institucionales de coordinación regional y fortalecimiento de capacidades territoriales de supervisión y trazabilidad administrativa.

La experiencia institucional desarrollada durante el período permitió además identificar que múltiples procesos territoriales continúan requiriendo fortalecimiento progresivo asociado a sistematización documental, integración regional de información, fortalecimiento de mecanismos de monitoreo y consolidación de herramientas de seguimiento territorial.

Otro componente relevante correspondió al fortalecimiento de mecanismos institucionales de documentación y seguimiento asociados a permanencia educativa y monitoreo estudiantil. La consolidación progresiva de mecanismos institucionales vinculados a la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), así como el fortalecimiento de sistemas de monitoreo y seguimiento preventivo, permitió mejorar progresivamente condiciones institucionales para consolidación de información estudiantil, seguimiento preventivo, monitoreo territorial y fortalecimiento de mecanismos de trazabilidad educativa.

La experiencia institucional desarrollada durante el período permitió identificar que la sostenibilidad de estos mecanismos depende significativamente de calidad de los registros, actualización continua de información, fortalecimiento territorial, integración de mecanismos de monitoreo y capacidad institucional para consolidar procesos permanentes de seguimiento preventivo. Asimismo, la revisión institucional realizada durante el período permitió confirmar que la sostenibilidad efectiva de procesos asociados a permanencia educativa requiere fortalecimiento continuo de mecanismos documentales, seguimiento territorial, integración de información estudiantil y consolidación de sistemas preventivos de monitoreo y alerta temprana.

Durante el período reportado también se fortalecieron progresivamente mecanismos institucionales asociados a control interno, seguimiento administrativo, consolidación documental, automatización de registros y fortalecimiento de capacidades institucionales de supervisión y monitoreo. La experiencia acumulada durante la gestión permitió evidenciar que múltiples procesos institucionales requieren mecanismos permanentes de documentación, sistematización, consolidación de información y resguardo documental, particularmente debido a la complejidad administrativa y operativa del Ministerio de Educación Pública.

La revisión institucional desarrollada durante el período permitió además identificar que la sostenibilidad efectiva de mecanismos de trazabilidad institucional depende significativamente de continuidad técnica, fortalecimiento tecnológico, integración de información, actualización permanente de registros, fortalecimiento documental y consolidación progresiva de capacidades institucionales de seguimiento y control.



Asimismo, la experiencia institucional observada durante el período permitió evidenciar que múltiples procesos de fortalecimiento institucional continúan en distintas fases de integración operativa, consolidación documental, automatización de seguimiento, fortalecimiento tecnológico y mejora progresiva de capacidades institucionales de supervisión y monitoreo administrativo.

Debe tenerse presente que múltiples procesos documentales y mecanismos institucionales de seguimiento continúan en distintas fases de fortalecimiento y consolidación operativa, razón por la cual requerirán continuidad institucional y sostenibilidad técnica en períodos posteriores para consolidar plenamente sus resultados.

La experiencia acumulada durante el período permitió además confirmar que los mecanismos de soporte documental y trazabilidad institucional constituyen un componente estratégico fundamental para fortalecer los procesos de rendición de cuentas y garantizar mayores niveles de transparencia administrativa dentro de la gestión institucional del Ministerio de Educación Pública.

Asimismo, la consolidación progresiva de mecanismos de documentación, sistematización y seguimiento institucional contribuyó a mejorar condiciones de continuidad administrativa y sostenibilidad operativa de múltiples procesos estratégicos desarrollados durante el período reportado, particularmente en ámbitos donde la preservación de información técnica y operativa resulta esencial para garantizar estabilidad institucional y continuidad del servicio público.

La revisión institucional desarrollada durante la gestión permitió además evidenciar que el fortalecimiento progresivo de mecanismos documentales y sistemas de trazabilidad administrativa contribuye directamente al fortalecimiento del control interno, debido a que mejora la capacidad institucional para monitorear procesos, consolidar información verificable y fortalecer mecanismos de supervisión y seguimiento administrativo.

De igual forma, la experiencia acumulada durante el período permitió identificar que la existencia de registros institucionales consolidados y mecanismos adecuados de seguimiento fortalece significativamente la capacidad institucional para atender requerimientos asociados a órganos de fiscalización, supervisión y control, particularmente en materia de trazabilidad documental, seguimiento operativo y consolidación de información estratégica institucional.

Finalmente, el análisis integral desarrollado durante el período permite concluir que el fortalecimiento progresivo de mecanismos institucionales de documentación, sistematización y trazabilidad administrativa constituye un componente estratégico esencial para consolidar una gestión pública más integrada, más documentada, con mayores capacidades de seguimiento, más sostenible operativamente y con mejores condiciones institucionales para garantizar continuidad administrativa y preservación de información estratégica.

En consecuencia, se estima que los procesos desarrollados durante el período contribuyen al fortalecimiento progresivo de una institucionalidad educativa con mayores capacidades para preservar información estratégica, garantizar continuidad operativa y sostener procesos de gestión pública bajo criterios de transparencia, responsabilidad administrativa, control interno y fortalecimiento institucional permanente.



## SECCIÓN 21. CONSTANCIA FINAL DE ENTREGA Y CIERRE ADMINISTRATIVO

Por medio de la presente sección se deja constancia formal del cierre de gestión correspondiente al Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional del Ministerio de Educación Pública para el período comprendido entre mayo de 2022 y enero de 2025, así como de la entrega institucional de la información, documentación, registros y mecanismos de seguimiento asociados a los principales procesos estratégicos desarrollados durante dicho período.

La presente entrega se realiza bajo criterios de continuidad del servicio público, responsabilidad administrativa, fortalecimiento del control interno, trazabilidad institucional, transparencia administrativa y rendición de cuentas, conforme al marco normativo aplicable a la Administración Pública costarricense. La experiencia institucional desarrollada durante el período permitió evidenciar que la naturaleza y complejidad operativa del Ministerio de Educación Pública exige mecanismos permanentes de documentación, sistematización y seguimiento institucional para garantizar continuidad administrativa y sostenibilidad operativa de múltiples procesos estratégicos de alcance nacional.

En este contexto, durante el proceso de cierre administrativo se procuró consolidar condiciones institucionales orientadas a preservar información estratégica, fortalecer mecanismos de trazabilidad, garantizar continuidad operativa, facilitar seguimiento institucional y fortalecer sostenibilidad administrativa de proyectos y procesos actualmente en desarrollo. La revisión integral de la gestión desarrollada permitió evidenciar que la adecuada preservación documental y consolidación de mecanismos institucionales de seguimiento constituye un componente esencial para garantizar estabilidad administrativa y continuidad operativa dentro de instituciones de alta complejidad territorial y funcional como el Ministerio de Educación Pública.

La experiencia institucional acumulada durante el período permitió además confirmar que la sostenibilidad efectiva de múltiples procesos institucionales depende significativamente de la capacidad del Ministerio para mantener mecanismos permanentes de planificación estratégica y monitoreo institucional. La consolidación progresiva de estos mecanismos permitió fortalecer articulación entre metas institucionales, seguimiento operativo, monitoreo territorial y evaluación de procesos estratégicos desarrollados durante la gestión.

Asimismo, la experiencia desarrollada durante el período permitió identificar que el fortalecimiento territorial continúa constituyendo un componente estratégico esencial para mejorar sostenibilidad operativa, coordinación regional y capacidad institucional de respuesta en distintos territorios del país. La heterogeneidad existente entre regiones educativas continúa generando desafíos asociados a infraestructura, capacidad administrativa, acceso tecnológico, seguimiento operativo y sostenibilidad institucional territorial, razón por la cual múltiples procesos de fortalecimiento regional requieren continuidad técnica y administrativa en el mediano y largo plazo.

De igual forma, la revisión institucional realizada durante el período permitió confirmar que los procesos de modernización administrativa e integración tecnológica continúan siendo componentes estratégicos prioritarios para fortalecer trazabilidad institucional, sostenibilidad operativa y capacidad institucional de monitoreo y seguimiento. La consolidación progresiva de



mecanismos de automatización administrativa, interoperabilidad institucional y fortalecimiento de plataformas tecnológicas permitió avanzar gradualmente hacia modelos de gestión pública sustentados en información más integrada, mecanismos más robustos de seguimiento y mayores capacidades institucionales de supervisión y control.

La experiencia acumulada durante el período permitió además identificar que múltiples procesos estratégicos impulsados desde el Viceministerio continúan requiriendo fortalecimiento progresivo de capacidades institucionales técnicas, operativas y administrativas para garantizar sostenibilidad de largo plazo. Debido a la magnitud y complejidad operativa del sistema educativo nacional, la consolidación efectiva de múltiples iniciativas estratégicas depende significativamente de continuidad institucional, fortalecimiento técnico, sostenibilidad presupuestaria y fortalecimiento progresivo de capacidades especializadas dentro de distintas áreas estratégicas del Ministerio de Educación Pública.

La revisión integral de la gestión desarrollada permite dejar constancia de que las actuaciones impulsadas desde el ámbito competencial del Viceministerio se ejecutaron dentro del marco de competencias institucionales y bajo criterios de legalidad, razonabilidad administrativa, disponibilidad presupuestaria, continuidad del servicio público, fortalecimiento institucional y sostenibilidad operativa. Asimismo, debe tenerse presente que múltiples procesos y proyectos estratégicos descritos en el presente informe poseen naturaleza progresiva y multianual, razón por la cual continúan en distintas fases de consolidación, implementación, seguimiento, fortalecimiento institucional o desarrollo operativo.

En consecuencia, la continuidad y evolución futura de dichos procesos dependerá de continuidad técnica, sostenibilidad presupuestaria, fortalecimiento institucional, decisiones administrativas posteriores y condiciones operativas futuras adoptadas dentro del marco legal y competencial correspondiente. La experiencia institucional observada durante el período permitió evidenciar que múltiples procesos estratégicos del sistema educativo nacional requieren necesariamente horizontes de consolidación de mediano y largo plazo para alcanzar mayores niveles de sostenibilidad y fortalecimiento institucional.

Durante el proceso de cierre administrativo y entrega institucional se procuró además consolidar mecanismos adecuados de documentación y sistematización orientados a preservar información estratégica, fortalecer continuidad administrativa, garantizar trazabilidad institucional, facilitar seguimiento de procesos en desarrollo y fortalecer condiciones operativas para continuidad del servicio público. La experiencia institucional acumulada durante la gestión permitió confirmar que la adecuada preservación de información estratégica y mecanismos institucionales de seguimiento constituye un componente esencial para fortalecer estabilidad administrativa, sostenibilidad operativa y capacidad institucional de respuesta ante procesos de supervisión, fiscalización y control.

Asimismo, se deja constancia de que el presente informe y la documentación complementaria asociada constituyen mecanismos de soporte institucional orientados a fortalecer trazabilidad administrativa, continuidad operativa, resguardo documental, seguimiento institucional y mecanismos de rendición de cuentas y control interno. La experiencia desarrollada durante el período permitió evidenciar que la consolidación progresiva de mecanismos de documentación y sistematización contribuye significativamente a mejorar capacidad institucional de monitoreo,



seguimiento estratégico y fortalecimiento de mecanismos institucionales de supervisión y transparencia administrativa.

Finalmente, se deja formal constancia de que el proceso de cierre administrativo y entrega institucional correspondiente al Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional se realiza procurando garantizar continuidad del servicio público, fortalecimiento institucional, transparencia administrativa, sostenibilidad operativa y adecuada preservación de información estratégica y mecanismos institucionales de seguimiento, bajo criterios de responsabilidad pública, legalidad administrativa y fortalecimiento permanente de las capacidades institucionales del sistema educativo costarricense.



## SECCIÓN 22. ANEXOS

1. Anexo 1. POA 2022 Número de folio: 25524-2-2023
2. Anexo 2. POA 2023 Número de folio: 27358-2-2024
3. Anexo 3. POA 2024 Número de folio: 26341-6-2023
4. Anexo 4. Informe N°67.51-2024 Estudio 347 Informe de Seguimiento Semestral POA 2024
5. Anexo 5.
  - 5.1 Resumen del apartado 3.2
  - 5.2 EST.328POA EV
  - 5.3 DPI-DPE- 217-09-2025
6. Anexo 6. Plan-estrategico-2019-2024
7. Anexo 7. Informe de bienes a nombre de José Leonardo Sánchez Hernández - Viceministro de PICR
8. Anexo 8. Informe Cumplimiento del POA 2023 de las DRE