Índice sobre la gestión

de los servicios brindados en las

Direcciones Regionales del MEP

Seguimiento de la Gestión Pública
N° DFOE-CAP-SGP-00004-2021

PANORAMA GENERAL

Las Direcciones Regionales de Educación son las instancias representativas e integradoras a nivel regional del sistema educativo, que tienen la función de ser el vínculo formal entre el nivel central del Ministerio de Educación Pública y las comunidades educativas. Por ello, es fundamental contar con Direcciones con un nivel avanzado en su gestión y se dimensione su impacto en la educación, la cual incide directamente en el desarrollo integral del ser humano y el bienestar de la colectividad, como instrumento para enfrentar la pobreza, la desigualdad y la exclusión social.

En ese sentido, este seguimiento brinda un panorama general sobre la gestión de los servicios de asesoría pedagógica, supervisión, administrativos y financieros, brindados mediante las 27 Direcciones de ese Ministerio, con el fin de promover mejoras que permitan a la Administración incrementar la eficiencia del servicio de educación y la rendición de cuentas.

Resultados generales

De acuerdo con el Índice sobre la gestión de los servicios brindados en las Direcciones Regionales del MEP, los servicios de asesoría pedagógica y supervisión presentan un nivel intermedio de gestión; y, los servicios administrativos y financieros se sitúan en un nivel básico.

Figura 1 Nivel promedio de gestión de los servicios

Fuente: Elaboración CGR.

Los resultados reflejan que 14 Direcciones se ubican en nivel intermedio y las restantes 13 en nivel básico. Ninguna Dirección logró posicionarse en niveles de competente y avanzado.

Cuadro 1 Nivel de gestión de los servicios por Dirección Regional

Intermedio	Básico
Alajuela	Nicoya
Grande de Térraba	Limón
Peninsular	Heredia
Cartago	Desamparados
Sarapiquí	Puriscal
Pérez Zeledón	Occidente
Coto	Sulá
Liberia	Turrialba
Puntarenas	San Carlos
Santa Cruz	San José-Central
Zona Norte-Norte	San José-Oeste
Los Santos	Aguirre
San José-Norte	Cañas
Guápiles	

Fuente: Elaboración CGR.

Además, los resultados por etapa de gestión reflejan que para la planificación, las Direcciones cuentan con un conjunto de normas que regulan los servicios y la definición de objetivos y metas; sin embargo, deben priorizar las necesidades de sus clientes y gestionar los servicios enfocados en riesgos, para posteriormente vincular dicha información y lograr medir los resultados. En la ejecución, si bien se logra la operación de los servicios; surgen oportunidades significativas para gestionar mecanismos de coordinación, identificar los recursos y su utilidad, así como mecanismos para conocer la cobertura que alcanzan. En cuanto al seguimiento, fortalecer el monitoreo, la rendición de cuentas y la medición de la satisfacción del usuario.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

Cuadro 2 Nivel de gestión por etapas

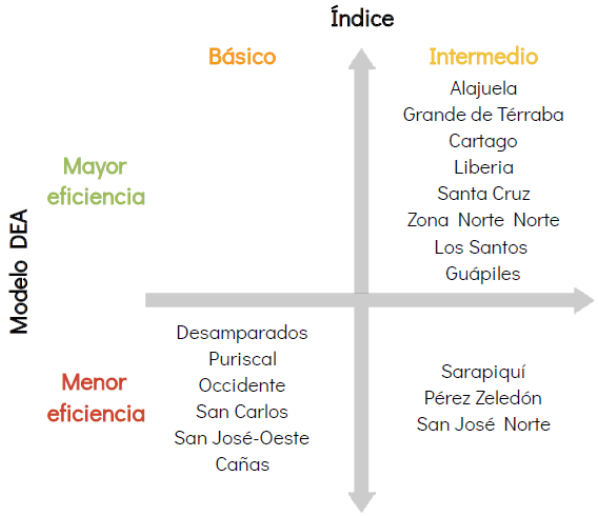
Planificación	**49,3**
Disposiciones generales	63,9
Objetivos y metas	56,4
Definición de roles y responsabilidades	54,3
Comunicación	50,7
Principios y comportamientos éticos	48,9
Calidad y resultados	45,0
Gestión de riesgos	42,6
Clientes	34,3
Ejecución	**56,7**
Adaptabilidad	69,6
Accesibilidad	63,9
Operación	60,1
Cobertura	50,5
Recursos	50,4
Coordinación	45,7
Seguimiento	**46,3**
Monitoreo	56,7
Rendición de cuentas	41,5
Satisfacción al cliente	40,7

Fuente: Elaboración CGR.

De forma paralela al índice se aplicó un modelo de Análisis Envolvente de Datos que permite determinar la eficiencia técnica relativa entre Direcciones, como un insumo para identificar la relación que existe entre la aplicación de sanas prácticas para la gestión de servicios en dicha eficiencia.

En resumen, se observa que existe una relación positiva entre la aplicación de prácticas de gestión de servicios y la eficiencia técnica de las Direcciones, siendo que aquellas con un nivel de eficiencia comparativo mayor mostraron niveles más altos de aplicación de prácticas.

Figura 2 Diferencias promedio del Modelo DEA



Fuente: Elaboración CGR.

Específicamente, las ocho Direcciones que lograron un nivel intermedio en el Índice de gestión reflejan mayor eficiencia comparativa, debido principalmente a la definición formal de funciones, tareas y competencias necesarias para brindar los servicios; acciones para promover la comunicación, principios, comportamientos éticos y la gestión de riesgos; y, mecanismos para generar reportes con información completa y actualizada; así como, para difundir dicha información. Por su parte, tres Direcciones que a pesar de posicionarse en un nivel de aplicación de prácticas intermedio, presentan una eficiencia menor a las demás, lo cual se debe a una brecha de eficiencia mayor a las superiores.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

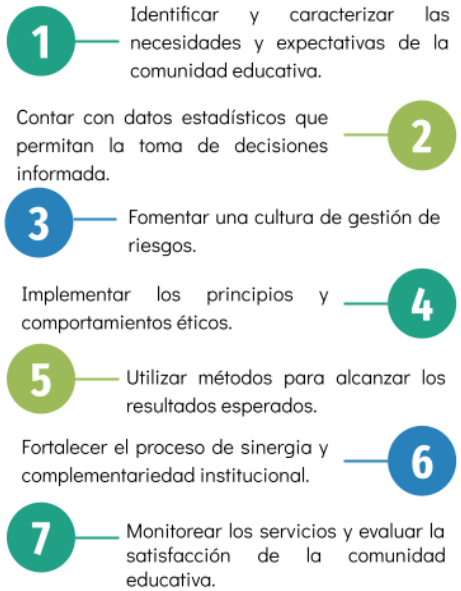
Además, las seis Direcciones con menor eficiencia relativa se ubican en un nivel de gestión básico como resultado de un amplio margen de mejora en todas las etapas del servicio.

Es importante indicar, que las restantes 10 Direcciones Regionales, no contaban con los datos requeridos para el análisis o estos eran atípicos, es decir, muy diferentes o distantes del resto para ser utilizados en el modelo. Esto, se origina en limitaciones en la uniformidad del registro y cuantificación de los servicios de las Direcciones Regionales, tal y como se evidenció en la información aportada por las mismas.

Desafíos identificados

El Ministerio de Educación Pública se enfrenta al desafío de mejorar la gestión de los citados servicios en todas sus etapas, principalmente en los siguientes aspectos:

Figura 3 Desafíos identificados



Fuente: Elaboración CGR.

Asimismo, se requiere el fortalecimiento de una cultura de integración del nivel central con el nivel regional, con el fin de coordinar y poner en marcha las acciones respectivas. Además, para abordar los distintos aspectos de forma priorizada, cada dirección debe analizar sus resultados a la luz de los recursos disponibles mediante la implementación de un plan de acción que integre las propuestas del nivel central, las Direcciones y los centros educativos. Posteriormente, el reto de autoevaluarse de manera constante con el instrumento generado en el presente estudio, para así medir su gestión y su efecto en la eficiencia.

Sanas Prácticas y aprendizajes

Las Direcciones Regionales que presentan niveles de gestión intermedios, reflejan una serie de prácticas que se han integrado como parte de su gestión, entre los cuales se destacan:

- Disponer de herramientas que permitan apoyar la ejecución de los servicios y generar información para la toma de decisiones.
- El análisis de las necesidades del personal de las DRE para brindar los servicios.
- La existencia de manuales, disposiciones generales e instrumentos elaborados por el nivel central se presentan como elementos positivos, que deben acompañarse de la contextualización y seguimiento para su implementación.
- Potenciar el uso de la tecnología para lograr una mayor cobertura, adaptabilidad y accesibilidad de los servicios a la comunidad educativa.
- Las DRE que implementaron prácticas de monitoreo, alcanzaron mejores niveles de gestión en la planificación y la ejecución de sus servicios.

Dichas prácticas constituyen acciones cuya implementación permitirá fortalecer la gestión en los servicios que brindan las Direcciones Regionales de Educación.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

ÍNDICE SOBRE LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS BRINDADOS EN LAS DIRECCIONES REGIONALES DEL MEP

1.Introducción

Origen del seguimiento de la gestión

La Contraloría General de la República por primera vez efectúa un Seguimiento de la Gestión a las 27 Direcciones Regionales de Educación (DRE) del Ministerio de Educación Pública (MEP), las cuales prestan sus servicios con el propósito de mejorar la gestión del servicio de educación en los ámbitos académico y administrativo en las diferentes regiones del país. Dichas Direcciones son instancias del MEP encargadas de la organización de la prestación de los servicios de educación y el cumplimiento de la política educativa en todos los ciclos, niveles y modalidades.

En ese sentido, resulta relevante el análisis del nivel de los servicios prestados por esas DRE, con el propósito de promover mejoras en los diferentes ámbitos de su gestión mediante el análisis comparativo de su funcionamiento regional.

Dicho análisis comparativo permite obtener información relacionada con la prestación de los servicios brindados por el MEP, mediante las Direcciones Regionales de Educación, con corte a julio 2021, con el fin de aportar insumos e identificar oportunidades de mejora en su gestión.

Objetivo General

Determinar el nivel de gestión de los servicios brindados por el Ministerio de Educación Pública mediante las Direcciones Regionales de Educación, con base en el análisis del marco regulatorio y prácticas aplicables. Lo anterior, con el propósito de promover mejoras que le permitan a la Administración incrementar la eficiencia del servicio de educación y la rendición de cuentas.

Alcance

El análisis considera la información suministrada por los directores y jefaturas de las 27 Direcciones Regionales de Educación del MEP, sobre la gestión de los servicios de asesoría pedagógica, supervisión y administrativos y financieros, los cuales fueron clasificados en las siguientes etapas:

a) Planificación: Consiste en la etapa donde se realiza el proceso sistémico, integral, racional y continuo de previsión que se traduce en acciones de planificación estratégica y operativa para identificar y priorizar las necesidades de los clientes, en la definición de los objetivos y metas de los servicios brindados, así como del uso racional de los recursos disponibles y potenciales.
b) Ejecución: Comprende las acciones para cumplir con los objetivos y metas previstas en la etapa de planificación, mediante la operación de funciones y la implementación de recursos humanos, financieros, presupuestarios, tecnológicos, materiales e infraestructura, para mejorar la calidad en prestación de los servicios a la comunidad educativa.
c) Seguimiento: Etapa en la cual se efectúa el proceso continuo y sistemático de recolección de datos para verificar el cumplimiento de objetivos y metas y la

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

satisfacción de las necesidades de los clientes establecidos en los instrumentos de planificación, facilitando la toma oportuna de decisiones, garantizar la responsabilización y sentar las bases de la evaluación y el aprendizaje.

Dicho abordaje comprende la determinación del nivel de gestión de los servicios brindados por el MEP mediante sus Direcciones Regionales, con base en el análisis del marco regulatorio y prácticas aplicables. El período de estudio comprendió entre el 1 de enero de 2019 y el 31 de julio de 2021.

Además, se aplicó un modelo de Análisis Envolvente de Datos que permite determinar la eficiencia técnica relativa[1] entre Direcciones, como un insumo para identificar la relación que existe entre la aplicación de sanas prácticas para la gestión de servicios en dicha eficiencia.

Marco metodológico

La metodología utilizada para obtener la información se basó en la aplicación de un instrumento de análisis, el cual fue elaborado con base en prácticas y funciones asociadas a la prestación de servicios en diversos marcos de referencia propios del Ministerio de Educación, así como en prácticas internacionales.

A partir de esas prácticas, se diseñó y aplicó un instrumento de evaluación a las 27 Direcciones en los servicios de asesoría pedagógica, supervisión y administrativos y financieros. Los resultados del análisis de la información suministrada por esas entidades se categorizaron de acuerdo con la escala que se presenta en el Cuadro 4.

Cuadro 4
Escala utilizada para el Índice

Nivel	Interpretación
Incipiente	Las Direcciones aplican menos de 25% de las funciones y prácticas de gestión.
Básico	Las Direcciones aplican entre 25% y menos de 50% de las funciones y prácticas de gestión.
Intermedio	Las Direcciones aplican entre 50% y menos de 75% de las funciones y prácticas de gestión.
Competente	Las Direcciones aplican entre 75% y menos de 90% de las funciones y prácticas de gestión.
Avanzado	Las Direcciones aplican entre 90% y 100% de las funciones y prácticas de gestión.

Fuente: Elaboración CGR.

Por otra parte, se aplicó la metodología del Análisis Envolvente de Datos (DEA), cuyo objetivo es determinar la eficiencia técnica relativa en las Direcciones Regionales de Educación por medio del análisis de insumos y productos generados en 2019. Cabe señalar que 2020 no fue objeto de análisis debido al impacto producido por la emergencia sanitaria en los servicios analizados.

Generalidades

Las Direcciones Regionales de Educación (DRE) constituyen la instancia representativa e integradora del sistema educativo costarricense en el nivel regional, así como el vínculo formal entre el nivel central y las comunidades educativas[2].

Su conformación geográfica se establece específicamente para organizar la prestación de servicios de educación y facilitar la

[1] La eficiencia técnica relativa es la cantidad máxima de producción a partir de una cantidad determinada de insumos, comparada entre unidades similares.

[2] Decreto Nº 35513-MEP: Establece Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) del Ministerio de Educación Pública (MEP) .

atención de las comunidades educativas; por lo que existe un total de 27 DRE, distribuidas en las diferentes provincias del país.

Para el cumplimiento de sus funciones y competencias, cada una de estas Direcciones cuenta con el Departamento de Asesoría Pedagógica, el Departamento Administrativo y Financiero y las Oficinas de Supervisión. Dichas entidades prestan servicios específicos, los cuales se detallan a continuación:

- Los **servicios de asesoría pedagógica** están dirigidos al personal docente y directivo de los centros educativos, consisten en el suministro de criterios técnicos, observaciones, recomendaciones y orientaciones, para la implementación de estrategias de aprendizaje, enseñanza y evaluación, mediante la realización de ajustes, adaptaciones o modificaciones de los elementos del currículo en los planes y programas de estudio, que conduzcan a la población estudiantil a alcanzar una educación de calidad, en el marco de la política educativa y curricular.
- Los **servicios de supervisión** corresponden a los que se brindan a los centros educativos para la evaluación y asesoramiento sobre su regulación, política educativa, planificación, organización y administración, así como la atención de denuncias y consultas; con el fin de determinar los cambios necesarios que se deben ejecutar para mejorar su gestión y propiciar el desarrollo pleno de las habilidades de la comunidad educativa, según sus requerimientos, contextos y medios utilizados para tal fin.
- Los **servicios administrativos y financieros** son aquellos orientados al personal de las Direcciones Regionales de Educación y de los centros educativos para maximizar la capacidad de responder y satisfacer las necesidades de los clientes, mediante controles, trámites y gestiones administrativas y financieras que permiten verificar la disponibilidad oportuna y uso de los recursos.

Lo anterior, con el propósito de promover la contextualización y pertinencia de la política educativa, procurando la articulación y conciliación del currículo nacional, con las particularidades históricas, culturales, socioeconómicas y ambientales de las comunidades educativas de la región; promover el trabajo en equipo y la atención integral de los centros educativos por parte de las distintas dependencias de la Dirección; y establecer mecanismos para el control interno y supervisión del trabajo que realizan las distintas dependencias de la Dirección Regional de Educación y el personal destacado en cada una de ellas *(Principios de Gestión de la Direcciones Regionales de Educación, MEP).*

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

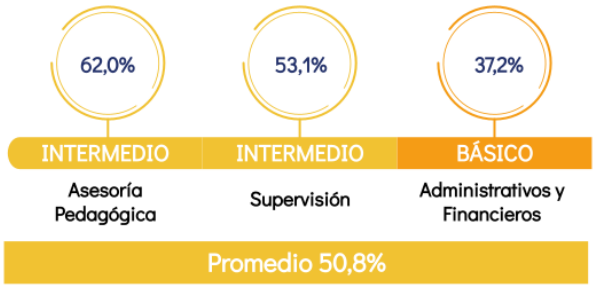
Resultados generales

2. Resultados generales

Índice sobre la gestión de los servicios brindados en las Direcciones Regionales del MEP

De acuerdo con el Índice sobre la gestión de los servicios de las Direcciones Regionales del MEP, los servicios obtuvieron un promedio de gestión de 50,8%. Específicamente, los servicios de asesoría pedagógica presentan un 62,0%, seguidos por los servicios de supervisión con un 53,1% y los servicios administrativos y financieros alcanzaron un 37,2%.

Figura 4
Nivel promedio del Índice por servicio



Fuente: Elaboración CGR.

De acuerdo con lo anterior, los servicios de asesoría pedagógica y de supervisión se encuentran en un nivel de gestión intermedio y los servicios administrativos y financieros en un nivel básico; ninguno de los servicios se ubicó en un nivel avanzado, competente o incipiente.

Lo anterior evidencia que existe una brecha de mejora significativa en la gestión de todos los servicios que brindan las DRE, especialmente los servicios administrativos y financieros.

La **planificación** es la primera etapa para brindar un servicio, ya que es donde se realiza el proceso sistemático, integral, racional y continuo de previsión que posteriormente se traduce en acciones de planificación estratégica y operativa para identificar y priorizar las necesidades de los clientes, en la definición de los objetivos y metas de los servicios brindados, así como del uso racional de los recursos disponibles y potenciales para satisfacer esas necesidades.

Cuadro 5
Nivel promedio de la etapa de Planificación

	Promedio
1. Planificación	**49,32%**
1.1 Estrategia y estructura	**50,28%**
1.1.1 Disposiciones generales	63,86,%
1.1.2 Clientes	34,28,%
1.1.3 Objetivos y metas	56,41%
1.1.4 Definición de roles y responsabilidades	54,29%
1.1.5 Gestión de riesgos	42,55%
1.2 Liderazgo y Cultura	**46,95%**
1.2.1 Principios y comportamientos éticos	48,87%
1.2.2 Calidad y resultados	45,02%
1.3 Comunicación interna y externa	**50,74%**

Fuente: Elaboración CGR.

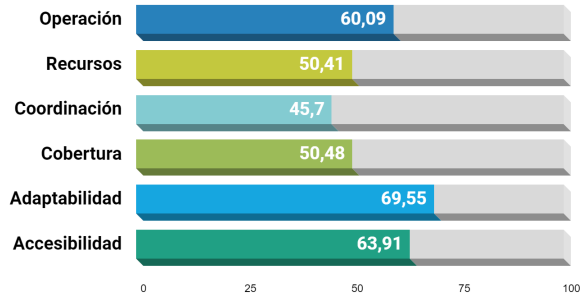
Al respecto, la planificación refleja un promedio de 49,32% para los tres servicios, ubicándose en un nivel básico, debido a que:

- Las “disposiciones generales”, se ubican en un nivel intermedio con un 63,86%, lo cual indica la tenencia de directrices, manuales, procedimientos o circulares por parte de las Direcciones.
- Sin embargo, existen oportunidades de mejora significativas, ya que los “clientes”, la “gestión de riesgos” y la “calidad y resultados”, se ubican en un nivel básico, con promedios de 34,28%, 42,55% y 45,02% respectivamente. Lo anterior, refleja la relevancia de priorizar las necesidades de sus clientes y gestionar un servicio enfocado en riesgos, para posteriormente vincular dicha información y lograr medir los resultados que se están obteniendo de los servicios.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

Conjuntamente, en la etapa de **ejecución** se gestionan las acciones para cumplir con los objetivos y metas previstas en la etapa de planificación, mediante la operación de funciones y la implementación de recursos, para mejorar la calidad en la prestación de los servicios a la comunidad educativa.

Figura 5
Nivel promedio de la etapa de Ejecución



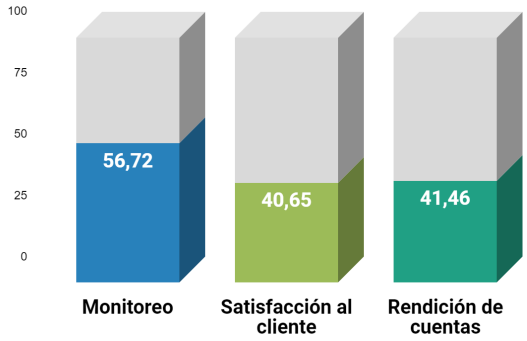
Fuente: Elaboración CGR.

La etapa de ejecución alcanzó un promedio de 56.69%, es decir, un nivel intermedio, ya que:

- La "adaptabilidad" y la "accesibilidad" se ubican en un nivel intermedio, con promedios de 69,55% y 63,91% respectivamente; evidenciando los esfuerzos realizados por los servicios para responder a los constantes cambios a los cuales se enfrentan y permitir el acceso en igualdad de condiciones por parte de sus clientes.
- En cuanto a los "recursos", estos se ubican en nivel básico, con un promedio de 50,41%, lo cual responde a la necesidad no solo de tener identificados los recursos humanos, financieros, presupuestarios, tecnológicos, materiales e infraestructura, sino también un análisis respecto del uso y la definición de los responsables para su administración.

La última etapa de los servicios es el **seguimiento,** el cual radica en un proceso continuo y sistemático de recolección de datos para verificar el cumplimiento de objetivos y metas y la satisfacción de las necesidades de los clientes establecidos en los instrumentos de planificación, facilitando la toma oportuna de decisiones, garantizar la responsabilización y sentar las bases de la evaluación y el aprendizaje.

Figura 6
Nivel promedio de la etapa de Seguimiento



Fuente: Elaboración CGR.

La etapa de seguimiento obtuvo el promedio más bajo del Índice, con apenas un 46,27%, lo cual lo ubica en un nivel básico, puesto que:

- Los "estudios de satisfacción del cliente y calificación de los servicios" y la "rendición de cuentas", obtuvieron promedios de 40,65% y 41,46% respectivamente. Lo anterior, pone en evidencia que un alto porcentaje de las Direcciones desconocen la opinión y percepción de los servicios que están brindando a los clientes y si se brindan de acuerdo con sus necesidades y expectativas. Además, se requiere generalizar la emisión de reportes producto del monitoreo e implementar diferentes mecanismos para difundir dicha información y así lograr generar insumos para la rendición de cuentas.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

Gestión de los servicios que brindan las DRE y su efecto en la eficiencia

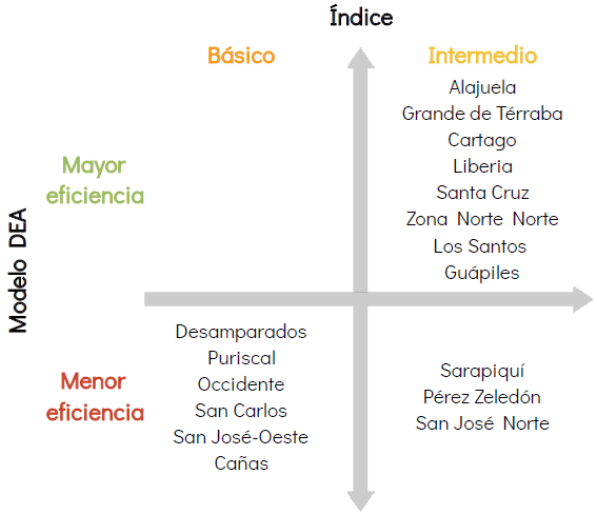
De forma paralela al índice se aplicó un modelo de Análisis Envolvente de Datos que permite determinar la eficiencia técnica relativa entre Direcciones, como un insumo para identificar la relación que existe entre la aplicación de sanas prácticas para la gestión de servicios en dicha eficiencia.

Al respecto, se consideraron las asesorías y capacitaciones a las Juntas de Educación y Administrativas; cantidad de foros, encuentros y actividades regionales para el intercambio de experiencias pedagógicas, prácticas de mediación y el uso de materiales y recursos de apoyo entre el personal; así como, los asesoramientos a Directores y Directoras de los centros educativos en labores atinentes a la supervisión.

Considerando la información suministrada por las Direcciones Regionales el modelo realiza una comparación entre ellas y permite determinar cuáles están logrando una mayor cantidad de servicios, considerando los insumos con que cuentan, a esto se le llama eficiencia técnica relativa.

El lograr una mayor eficiencia técnica relativa, no implica que no se tengan oportunidades de mejora, ya que al ser una eficiencia "relativa", aunque unas DRE produzcan más servicios que otras, todas requieren trabajar para mejorar su gestión, y con ello incrementar su eficiencia. Por su parte, las DRE que alcanzaron una menor eficiencia, presentan aún mayores oportunidades de mejora.

Cuadro 6
Diferencias promedio del Modelo DEA



Fuente: Elaboración CGR.

Específicamente, 8 de las Direcciones que lograron un nivel intermedio en el Índice de gestión obtuvieron mayor eficiencia. Dado lo anterior, los elementos en los cuales se observan mayores brechas en sus promedios en relación con las DRE que lograron un nivel básico (Figura 6), están relacionados con la definición formal de funciones, tareas y competencias necesarias para brindar los servicios, comunicación, principios y comportamientos éticos y gestión de riesgos. Asimismo, presentaron mayores brechas en la rendición de cuentas por medio de reportes con información completa y actualizada, así como la implementación de diversos mecanismos para difundir dicha información.

Por su parte, tres Direcciones que a pesar de posicionarse en un nivel de aplicación de prácticas intermedio, presentan una eficiencia menor a las demás, lo cual se debe a una brecha de eficiencia mayor a las superiores.

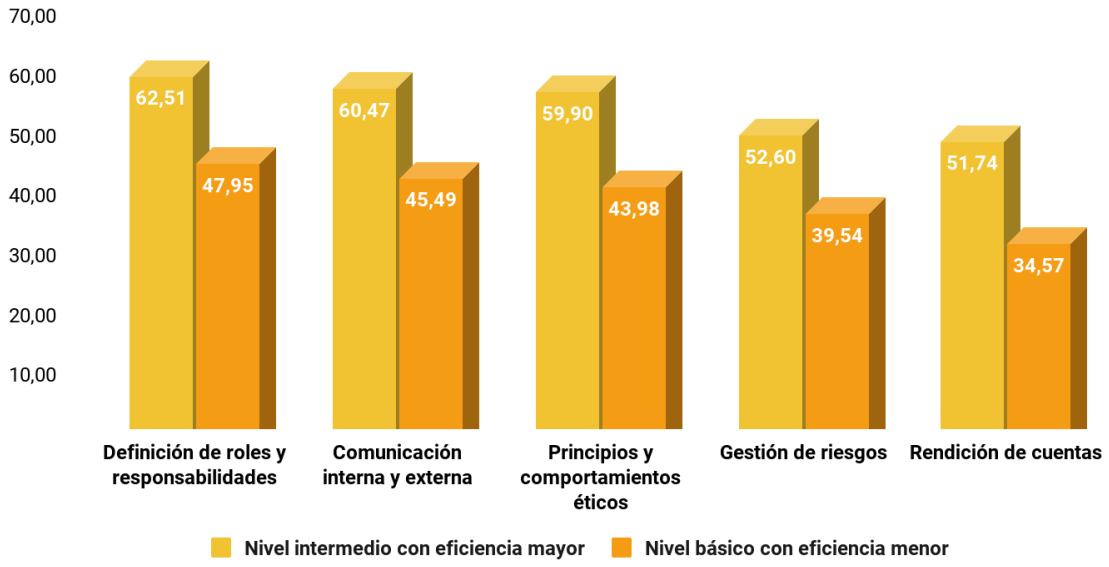
Además, 6 Direcciones que se ubicaron en un nivel de gestión básico presentaron una eficiencia menor como resultado de su amplio margen de mejora en las etapas de planificación, ejecución y seguimiento del

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

servicio, por lo cual deberán prestar especial atención a los elementos citados anteriormente.

En el caso de las 10 Direcciones restantes, no contaban con los datos o estos eran atípicos, es decir, muy diferentes o distantes del resto para ser utilizados en el modelo. Lo anterior, se origina en limitaciones en la uniformidad de las DRE para registrar y cuantificar sus servicios, tal y como se evidenció en la información aportada por las mismas.

Figura 7
Comparación promedio de los elementos del índice de gestión de los servicios entre las DRE con mayor y menor eficiencia



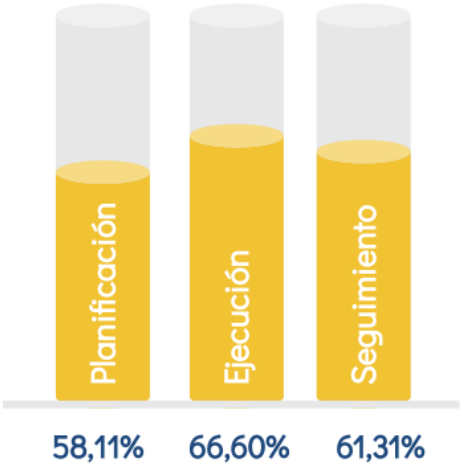
Fuente: Elaboración CGR.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

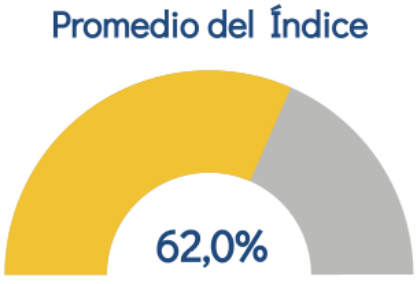
Resultados del Índice por servicio

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

Servicios de Asesoría Pedagógica



AVANZADO	COMPETENTE	INTERMEDIO	BÁSICO	INCIPIENTE
No hay elementos	77,53 Adaptabilidad	72,83 Operación	46,69 Satisfacción del cliente	No hay elementos
		71,79 Monitoreo	40,59 Clientes	
		67,08 Accesibilidad		
		66,94 Coordinación		
		65,61 Definición de roles y responsabilidades		
		65,43 Rendición de cuentas		
		65,28 Objetivos y metas		
		64,99 Disposiciones Generales		
		60,55 Comunicación interna y externa		
		58,44 Cobertura		
		56,79 Recursos		
		56,68 Calidad y resultados		
		54,78 Principios y comportamientos éticos		
		53,73 Gestión de riesgos		



Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

Servicios de Asesoría Pedagógica

Los servicios de asesoría pedagógica están dirigidos al personal docente y directivo de los centros educativos, consisten en el suministro de criterios técnicos, observaciones, recomendaciones y orientaciones, para la implementación de estrategias de aprendizaje, enseñanza y evaluación, mediante la realización de ajustes, adaptaciones o modificaciones de los elementos del currículo en los planes y programas de estudio, que conduzcan a los estudiantes a alcanzar una educación de calidad, en el marco de la política educativa y curricular.

Figura 7
Nivel promedio de los Servicios de Asesoría Pedagógica

Fuente: Elaboración CGR.

El nivel de gestión de los servicios de asesoría pedagógica brindados por las 27 Direcciones Regionales evaluadas en el Índice fue de 62,0%. Más a detalle, los promedios por etapa fueron de 58,11% en planificación, 66,60% en ejecución y 61,31% en seguimiento.

A nivel específico, el 29,63% (8) de las Direcciones obtuvo un promedio mayor a 75%, a saber: Santa Cruz, Los Santos, Peninsular, Limón, Sarapiquí, Alajuela, Grande de Térraba y Puriscal; sin embargo, ninguna superó el 90% en sus promedios, por lo que no lograron alcanzar el nivel avanzado de los servicios.

Planificación

Cuadro 7
Nivel promedio de la etapa de Planificación de los Servicios de Asesoría Pedagógica

	Promedio
1. Planificación	**58,11**
1.1 Estrategia y estructura	**58,04**
1.1.1 Disposiciones generales	64,99
1.1.2 Clientes	40,59
1.1.3 Objetivos y metas	65,28
1.1.4 Definición de roles y responsabilidades	65,61
1.1.5 Gestión de riesgos	53,73
1.2 Liderazgo y Cultura	**55,73**
1.2.1 Principios y comportamientos éticos	54,78
1.2.2 Calidad y resultados	56,68
1.3 Comunicación interna y externa	**60,55**

Fuente: Elaboración CGR.

Respecto a la planificación de los servicios, se revela que la "definición de roles y responsabilidades" -proceso de definición formal de funciones, tareas y competencias necesarias que asumen los miembros de las Direcciones Regionales de Educación para brindar los servicios a las comunidades educativas.- obtuvo un promedio de 65,61%, debido a que:

- En lo referente a los mecanismos para la definición de funciones, tareas y competencias para brindar los servicios de asesoría pedagógica, el 100% (27) de las Direcciones cuenta con manuales de puestos, el 81,48% (22) con manuales de procedimientos y el 66,67% (18) con planes.
- En cuanto a las competencias o habilidades blandas que se consideran para brindar los servicios de asesoría pedagógica, el 96,30% (26) considera el compromiso público con el servicio y el 85,19% (23) considera el liderazgo, la

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

toma de decisiones, la comunicación efectiva, el análisis y solución de situaciones y el trabajo colaborativo.

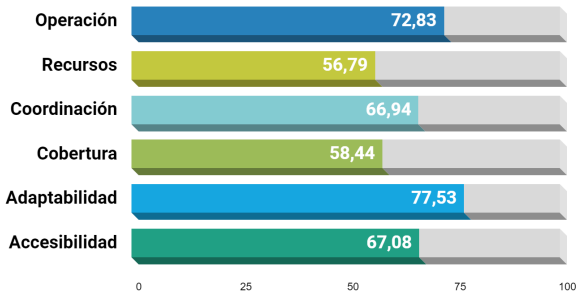
- Asimismo, el 96,30% (26) cuenta con un documento donde todas las personas colaboradoras tienen definidas sus funciones para el puesto que desempeña y sus tareas anuales, el 92,59% (25) tiene definidas sus competencias técnicas y el 66,67% (18) tiene definidas las competencias blandas requeridas.
- Por otra parte, el 92,59% (25) realiza la evaluación del desempeño de los colaboradores con base en un manual o lineamiento y el 70,37% (19) propicia espacios de diálogo con la jefatura.

Por su parte, los "clientes" -tanto internos: unidades o personas de la organización que reciben los servicios y productos utilizados en sus procesos para la prestación de servicios a la comunidad educativa; como externos: personas de la comunidad educativa que reciben los servicios de las Direcciones Regionales de Educación, a los cuales se les deben satisfacer sus necesidades y expectativas con los mayores estándares de calidad y excelencia- obtuvo un 40,59%, el cual evidencia que existen oportunidades, ya que:

- El 44,44% (12) no tiene identificados y caracterizados sus clientes internos y externos por sus condiciones jurídicas.
- En cuanto al conocimiento de los elementos del contexto en los cuales se encuentran los clientes internos y externos, el 51,85% (14) no conoce las necesidades económicas, el 44,44% (12) las necesidades sociales y el 40,74% (11) las necesidades culturales.
- Respecto a los datos estadísticos, estos no permiten caracterizar al 70,97% (19) de los clientes por su diversidad cultural y étnica, al 59,26% (16) por su diversidad generacional y al 55,56% (15) por su diversidad de género.

Ejecución

Figura 8
Nivel promedio de la etapa de Ejecución de los Servicios de Asesoría Pedagógica



Fuente: Elaboración CGR.

En relación con la etapa de ejecución, la "adaptabilidad" -capacidad de la institución para responder eficazmente a un entorno de constante cambio, adecuándose a las condiciones sociales, tecnológicas, económicas, ambientales e institucionales, lo cual implica que los servicios se presten con base en las necesidades y expectativas de los clientes- obtuvo 77,53%, puesto que:

- El 88,89% (24) de las Direcciones evalúa y ajusta el PAO sobre las actividades de los servicios de asesoría pedagógica con base en los cambios en el entorno y las condiciones sociales, tecnológicas, económicas, ambientales e institucionales que se presenten.
- El 85,19% (23) adapta la prestación de los servicios de asesoría pedagógica a las necesidades y expectativas de los clientes internos, y el 62,96% (17) a las necesidades y expectativas de los clientes externos.
- Respecto a las acciones para adaptar los servicios de asesoría pedagógica a la comunidad educativa, el 100% (27) ha implementado reuniones virtuales, el

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

92,59% (25) teletrabajo, el 88,89% (24) asesoramiento virtual, el 77,78% (21) prestación de servicios a distancia y el 70,37% (19) digitalización de trámites y procesos.

Además, los "recursos" -elementos indispensables que apoyan la operación de todos los procesos de la institución para el logro de objetivos y metas de acuerdo con sus atribuciones- con 56,79%, refleja:

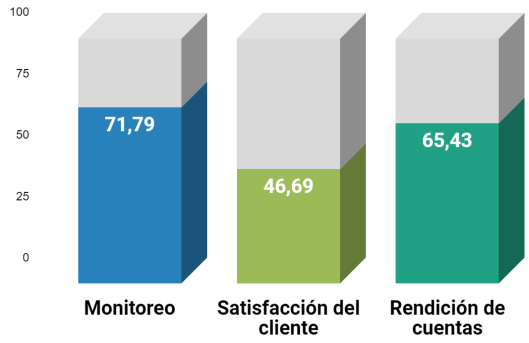
- En cuanto a disponibilidad de recursos, el 59,26% (16) no identifica los recursos presupuestarios y el 55,56% (15) no identifica los recursos financieros, indispensables para la prestación de los servicios de asesoría pedagógica.
- Respecto al uso de los recursos para los servicios de asesoría pedagógica, el 70,37% (19) no analiza los recursos tecnológicos y el 62,96% (17) no analiza los recursos humanos y presupuestarios.
- En relación con la asignación de responsables para la administración de los recursos para la prestación de los servicios de asesoría pedagógica, el 66,67% (18) no ha asignado para los recursos presupuestarios y el 62,96% (17) no ha asignado para los recursos financieros.

Respecto a la "operación" -acciones y actividades que ejecutan las Direcciones Regionales de Educación para la prestación de los servicios de asesoría pedagógica, de acuerdo con sus funciones, clientes, características y contexto- de la etapa de ejecución, a pesar de haber obtenido un 72,83%, es importante destacar que tienen aspectos por mejorar referentes a ese 27,17% restante, puesto que constituye uno de los elementos más sustantivos de los servicios. Más a detalle, se podría indicar que:

- En cuanto a los instrumentos utilizados en el acompañamiento pedagógico, el 51,85% (14) no utiliza cuaderno de campo y el 40,74% (11) no utiliza rúbricas de observación ni lista de cotejo.
- Asimismo, el 70,37% (19) no realiza modificaciones de los elementos del currículo y el 37,04% (10) no realiza adaptaciones en los planes y programas regionales.
- Un 66,67% (18) no promueve el fortalecimiento de las capacidades y competencias de liderazgo mediante sus estrategias, el 51,85% (14) de cultura, el 37,04% (10) de calidad y el 33,33% (9) socioemocionales.
- Conjuntamente, el 40,74% (11) no considera la planificación y entrega de resultados con el equipo directivo para la implementación de dichas estrategias.
- Además, el 29,63% no cuenta con mecanismos en la gestión de sus servicios que propicien la formación continua de las personas que integran cada comunidad educativa, así como tampoco la accesibilidad a todas las personas participantes del proceso educativo.

Seguimiento

Figura 9
Nivel promedio de la etapa de Seguimiento de los Servicios de Asesoría Pedagógica



Fuente: Elaboración CGR.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

En lo que concierne al seguimiento de los servicios, se evidencia al "monitoreo" -proceso puntual y continuo de captación de información, según indicadores predefinidos, para determinar el estado actual de la situación de políticas, planes, programas y proyectos vinculados a la prestación de los servicios brindados por las Direcciones Regionales de Educación- con 71,79%, ya que:

- El monitoreo del 85,19% (23) de las Direcciones abarca programas y proyectos, el 81,48% (22) planes y el 74,04% (20) Políticas.
- Asimismo, el 62,96% (17) identifica las necesidades de información para realizar el seguimiento, el 70,37% (19) define el propósito del seguimiento y el 59,26% (16) asigna responsables de realizar el seguimiento.
- Conjuntamente, el 77,78% (21) implementa actividades para promover una cultura de seguimiento y evaluación, el 62,96% (17) acciones de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos en el seguimiento para los servicios de asesoría pedagógica y el 59,26% (16) procesos de toma de decisiones con base en los resultados del seguimiento.
- Además, en cuanto a los registros del monitoreo, el 92,59% (25) cuenta con registros actualizados sobre la cantidad de asesoramientos realizados, el 77,78% (21) sobre la cantidad de foros, encuentros y actividades regionales, y el 74,04% (20) sobre la cantidad de personal atendido y la cantidad de documentos con criterios técnicos emitidos.
- Estos registros de información son realizados de forma digital (Excel, Word, etc.) por el 88,89% (24) y de manera física (papel) por el 70,37% (19).

Por su parte, fue "estudios de satisfacción del cliente y calificación de los servicios" -aplicación de instrumentos que permiten obtener la valoración por parte de los clientes respecto al servicio recibido, los cuales generan información relevante para conocer y analizar su opinión y percepción sobre el cumplimiento de sus necesidades y expectativas, así como la calidad del servicio- con 46,69% el que obtuvo el nivel más bajo en la etapa de seguimiento, puesto que:

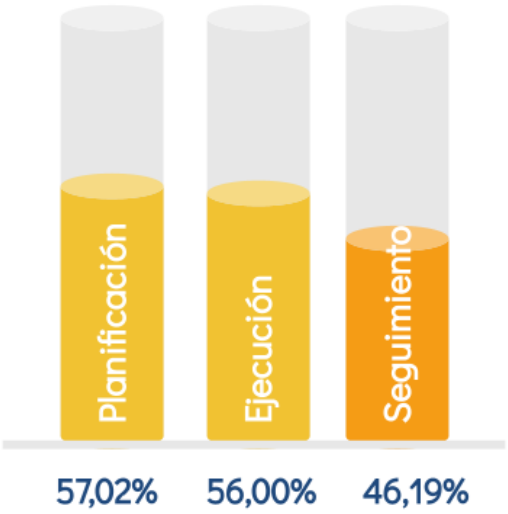
- El 88,89% (24) no evalúa la satisfacción de los clientes externos en cuanto a la prestación de los servicios de asesoría pedagógica.
- El 70,37% (19) no cuenta con instrumentos que permitan obtener la valoración por parte de los clientes externos respecto a los servicios recibidos, el 77,78% (21) no conoce y analiza la opinión y percepción de los clientes externos sobre el cumplimiento de sus necesidades y expectativas y el 55,56% (15) tampoco lo hace para sus clientes internos, y el 66,67% (18) no obtiene ni considera insumos para la mejora de los servicios a sus clientes externos.
- Asimismo, no cuentan con diversidad de medios para que los clientes externos puedan plantear quejas, reclamos y sugerencias en relación con sus servicios, debido a que el 81,48% (22) no cuenta con página web de la DRE, el 59,26% (16) con Whatsapp, el 62,96% (17) con redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, entre otros) y el 70,37% (19) con buzón de sugerencias, y específicamente para los clientes internos, el 77,78% (21) no cuenta con página web de la DRE y el 66,67% (18) no tiene buzón de sugerencias.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

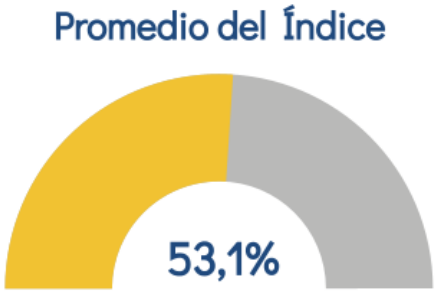
- En consecuencia, no reciben ni atiende quejas, reclamos y sugerencias asociados a la prestación de sus servicios, concretamente el 85,19% (23) sobre desmejoramiento de la calidad de los servicios de asesoría pedagógica, el 77,78% (21) respecto al mal servicio al cliente e interrupción de los servicios de asesoría pedagógica, el 74,04% (20) relacionado con dificultades de acceso a los servicios de asesoría pedagógica, el 70,37% (19) ligado a dificultades de acceso a los medios digitales habilitados por la DRE, el 66,67% (18) asociado a dificultades de comunicación con los Asesores Pedagógicos y asistentes, y el 55,56% (15) sobre atrasos en los plazos de respuesta.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

Servicios de Supervisión



AVANZADO	COMPETENTE	INTERMEDIO	BÁSICO	INCIPIENTE
No hay elementos	78,27 Adaptabilidad	72,92 Objetivos y metas 68,80 Disposiciones Generales 66,34 Accesibilidad 65,65 Monitoreo 63,58 Calidad y resultados 62,65 Principios y comportamientos éticos 61,07 Definición de roles y responsabilidades 52,47 Recursos 51,44 Cobertura 50,56 Comunicación interna y externa	43,98 Operación 43,47 Coordinación 42,28 Gestión de riesgos 41,77 Clientes 37,11 Satisfacción del cliente 35,80 Rendición de cuentas	No hay elementos

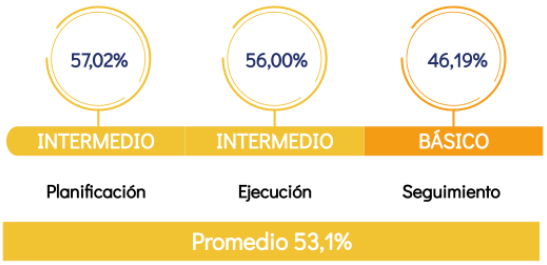


Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

Servicios de Supervisión

Los servicios de supervisión corresponden a los que se brindan a los centros educativos para la evaluación y asesoramiento sobre su regulación, política educativa, planificación, organización y administración, así como la atención de denuncias y consultas; con el fin de determinar los cambios necesarios que se deben ejecutar para mejorar su gestión y propiciar el desarrollo pleno de las habilidades de la comunidad educativa, según sus requerimientos, contextos y medios utilizados para tal fin.

Figura 10
Nivel promedio de los Servicios de Supervisión



Fuente: Elaboración CGR.

El nivel de gestión de los servicios de supervisión brindados por las 27 Direcciones Regionales de Educación del MEP es de 53,1%. Más a detalle, los promedios por etapa fueron de 57,02% en planificación, 56,00% en ejecución y 46,19% en seguimiento.

Específicamente, el 11,11% (3) de las Direcciones obtuvo un promedio mayor a 75%, a saber: Cartago, Grande de Térraba y Nicoya; sin embargo, ninguna superó el 80% en sus promedios, por lo cual se evidencian oportunidades de mejora en la gestión de sus servicios de supervisión.

Planificación

Cuadro 8
Nivel promedio de la etapa de Planificación de los Servicios de Supervisión

	Promedio
1. Planificación	**57,02**
1.1 Estrategia y estructura	**57,37**
1.1.1 Disposiciones generales	68,80
1.1.2 Clientes	41,77
1.1.3 Objetivos y metas	72,92
1.1.4 Definición de roles y responsabilidades	61,07
1.1.5 Gestión de riesgos	42,28
1.2 Liderazgo y Cultura	**63,12**
1.2.1 Principios y comportamientos éticos	62,65
1.2.2 Calidad y resultados	63,58
1.3 Comunicación interna y externa	**50,56**

Fuente: Elaboración CGR.

Respecto a la planificación de los servicios de supervisión, se revela que "objetivos y metas" -resultados que se pretenden alcanzar, son orientados a la satisfacción de necesidades de los clientes, considerando la capacidad institucional, los recursos disponibles y las condiciones del entorno- obtuvo 72,92%, lo cual obedece a que:

- El 100% (27) de las Direcciones Regionales ejecutan acciones para brindar sus servicios de supervisión de manera alineada con los objetivos estratégicos del MEP, sin embargo, el 48,15% (13) no alinea sus acciones a resultados esperados y previamente definidos.
- Si bien el 85,19% (23) indica que utiliza el método de planificación estratégica para alcanzar sus resultados esperados, 14,81% (4) no cuenta con un método definido para alcanzar dichos resultados. Adicionalmente, solo el 50,85% (14) cuentan con misión, visión, objetivos

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

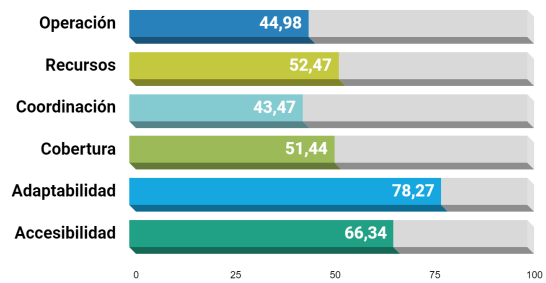
estratégicos, estrategias e indicadores de desempeño definidos.

En cuanto a los “clientes” se obtuvo un 41,77%, lo cual evidencia que existen oportunidades de mejora, debido a que:

- El 55,56% (15) no ha identificado ni caracterizado sus clientes según sus requerimientos o necesidades específicas para brindar los servicios de supervisión.
- El 48,15% (13) no conoce las necesidades sociales y económicas de sus clientes, el 66,67% (18) tampoco conoce cuales son sus necesidades culturales y el 22,22% (6) desconoce sus necesidades académicas para brindar los servicios de supervisión.
- En promedio, el 62,96% (17) no cuenta con datos estadísticos que caracterizan a los clientes respecto a su diversidad cultural, étnica, generacional y de género.

Ejecución

Figura 11
Nivel promedio de la etapa de Ejecución de los Servicios de Supervisión



Fuente: Elaboración CGR.

Respecto a la etapa de ejecución de los servicios de supervisión, la “adaptabilidad” obtuvo un 78,27%, ya que:

- El 74,07% (20) de las Direcciones Regionales evalúa y ajusta el PAO sobre las actividades de los servicios con base en los cambios en el entorno y las condiciones sociales, tecnológicas, económicas, ambientales e institucionales que se presenten.
- El 85,19% (23) ha implementado acciones para adaptar los servicios de supervisión a la comunidad educativa como lo son la digitalización de trámites y procesos, así como la atención remota de consultas y reclamos. Asimismo, el 96,30% (26) implementa reuniones virtuales, 74,07% (20) asesoramientos virtuales y 70,37% (19) prestación de servicios de supervisión a distancia.

Adicionalmente la “coordinación”, que alcanzó en promedio el 43,47% y corresponde al proceso de sinergia y complementariedad institucional que consiste en la concertación de los distintos actores, uniendo diferentes esfuerzos dispersos alrededor de objetivos comunes, para optimizar los recursos institucionales con el fin de lograr conjuntamente las metas preestablecidas; ha obtenido el nivel más bajo de la etapa de ejecución puesto que:

- El 44,44% (12) no ha realizado un análisis con el fin de determinar necesidades de coordinación y sinergias con otros actores o unidades involucradas en la prestación de los servicios de supervisión.
- Si bien el 88,89% (24) ha establecido relaciones de coordinación con instituciones públicas, el 81,48% (22) no establece relaciones de

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

coordinación con otras Direcciones Regionales de Educación, mientras que el 11,11% (3) no ha establecido relaciones de coordinación con otras partes interesadas.

- El principal mecanismo para la coordinación con otras organizaciones para los servicios de supervisión son las reuniones, pues las aplican el 85,19% (23) de las Direcciones Regionales, no obstante, el 70,37% (19) no cuenta con planes específicos de coordinación y el 37,04% (10) no ha establecido mecanismos para el intercambio de información con las partes interesadas.
- A pesar de que solo el 18,52% (5) indicó no realizar coordinación para ejecutar los servicios de supervisión, el 81,48% (22) no implementa coordinaciones en procura de compartir material educativo sobre supervisión y el 66,67% (18) tampoco lo hace para compartir experiencias de éxito sobre los servicios de supervisión, así como el 59,26% (16) no lo hace para coordinar proyectos de supervisión.

Respecto a la "operación" la cual corresponde a las actividades específicas que se implementan para brindar los servicios de supervisión, en promedio las Direcciones obtuvieron 43,98%, en razón de que:

- Si bien el 96,30% (26) brinda sus servicios con el propósito de atender consultas y denuncias de las comunidades educativas, el 92,59% (25) pretende colaborar con elementos administrativos de los centros educativos y el 88,89% (24) se plantea mejorar el desempeño del personal, es necesario mencionar que el 14,81% (4) no tiene dentro de sus propósitos mejorar la calidad del servicio de educación, el 29,63% (8) no persigue mejorar el desempeño estudiantil con sus servicios y el 59,26% (16) no define como propósito que la prestación de sus servicios sirva como insumo para la formulación de políticas.
- Entre los principales instrumentos aplicados para supervisar se encuentran las inspecciones, aplicadas por el 96,30% (26). Estas se enfocan en evaluar la proporción de estudiantes por personal docente, los espacios interiores y exteriores de interacción de estudiantes, las regulaciones de salud, higiene y de seguridad en las aulas, planificación del trabajo e implementación de planes de estudio; sin embargo, el 59,26% (16) no inspecciona sobre la gestión de los recursos humanos, habilidades técnicas y blandas, ni evaluaciones del desempeño del personal.
- El 77,78% (21) no aplica encuestas a padres, madres o representantes legales de estudiantes para evaluar aspectos como la satisfacción general de la calidad de los servicios de educación, así como respecto al personal docente y administrativo; la calidad de los espacios de las aulas, espacios para recreación y sobre la infraestructura de los centros educativos; la posibilidad de involucramiento familiar en el proceso educativo, las experiencias de estudiantes sobre el proceso educativo, así como para conocer su opinión sobre los resultados

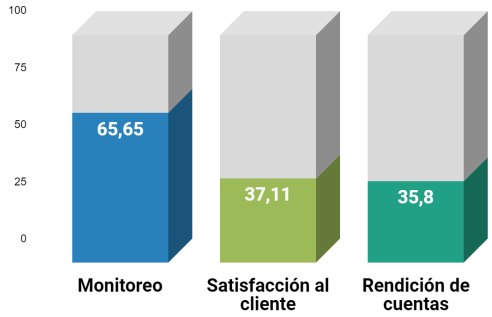
Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

estudiantiles producto de los servicios educativos.

- El 37,04% (10) no implementa instrumentos de autoevaluación en los centros educativos que les sirva como insumo para el proceso de supervisión de los servicios de educación.

Seguimiento

Figura 12
Nivel promedio de la etapa de Seguimiento de los Servicios de Supervisión



Fuente: Elaboración CGR.

En cuanto al seguimiento de los servicios de supervisión, se evidenció que el "monitoreo" alcanzó el 65,65%, lo cual obedece a que:

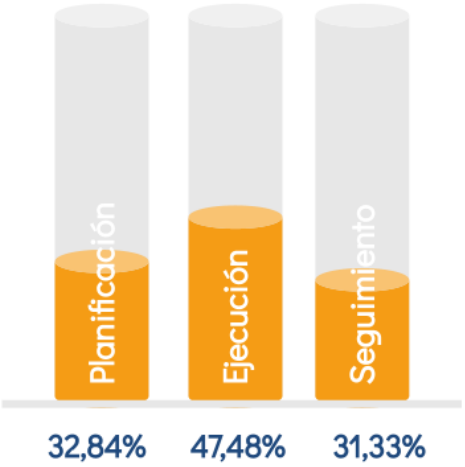
- El 81,48% (22) de las Direcciones Regionales de Educación monitorea sus servicios, abarcando políticas, planes o programas y proyectos, sin embargo, el 33,33% (9) señala que no identifica las necesidades de información para realizar el seguimiento, no definen el propósito del seguimiento, no determina la disponibilidad de recursos para realizar el seguimiento, no asigna responsables de realizar el seguimiento, no define periodicidad para aplicar el monitoreo, no cuenta con indicadores predefinidos ni líneas base de los indicadores para la medición o tampoco ha definido técnicas e instrumentos para la recopilación de información.
- En promedio, el 44,44% (12) cuenta con registros actualizados sobre sus servicios, el 11,11% (3) tienen registros pero no actualizados y el 44,44% (12) no lleva registros sobre sus servicios, para conocer la cantidad de población atendida, supervisiones realizadas, denuncias atendidas, asesoramientos brindados a personal directivo, desempeño del personal o datos del desarrollo estudiantil.

Aunado a lo anterior, la "rendición de cuentas" alcanzó el 35,80%, que corresponde al promedio más bajo en la etapa de seguimiento, en razón de que:

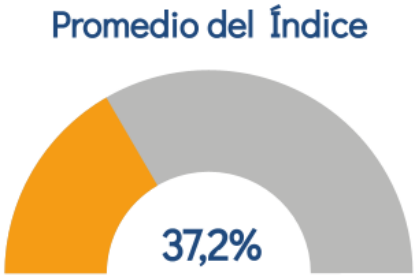
- El 40,74% (11) no comunica a los superiores y jerarcas correspondientes los resultados obtenidos del monitoreo de sus servicios.
- El 66,67% (18) no emite reportes ni difunden de manera completa, veraz y actualizada a las partes interesadas, la información generada producto del monitoreo de los servicios de supervisión.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

Servicios Administrativos y Financieros



AVANZADO	COMPETENTE	INTERMEDIO		BÁSICO		INCIPIENTE	
No hay elementos	No hay elementos	63,45	Operación	41,98	Recursos	23,15	Rendición de cuentas
		58,32	Accesibilidad	41,56	Cobertura	20,47	Clientes
		57,80	Disposiciones Generales	41,12	Comunicación interna y externa	14,81	Calidad y resultados
		52,84	Adaptabilidad	38,14	Satisfacción al cliente		
				36,20	Definición de roles y responsabilidades		
				32,71	Monitoreo		
				31,64	Gestión de riesgos		
				31,02	Objetivos y metas		
				29,17	Principios y comportamientos éticos		
				26,70	Coordinación		

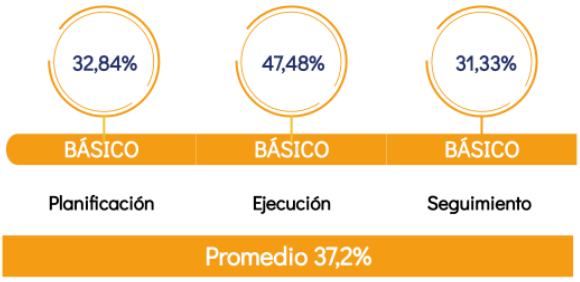


Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

Servicios Administrativos y Financieros

Los servicios administrativos y financieros son aquellos orientados al personal de las Direcciones Regionales de Educación y de los centros educativos para maximizar la capacidad de responder y satisfacer las necesidades de los clientes, mediante controles, trámites y gestiones administrativas y financieras que permiten verificar la disponibilidad oportuna y uso de los recursos.

Figura 13
Nivel promedio de los Servicios Administrativos y Financieros



Fuente: Elaboración CGR.

El nivel de gestión de los servicios administrativos y financieros brindados por las 27 Direcciones Regionales evaluadas en el Índice fue de 37,2%. Más a detalle, los promedios por etapa fueron de 32,84% en planificación, 47,48% en ejecución y 31,33% en seguimiento.

A nivel específico, el 14,81% (4) de las Direcciones obtuvo un promedio entre 50% y 75%, a saber: San José Norte, Alajuela, Peninsular y Sarapiquí; sin embargo, ninguna superó el 75% en sus promedios, por lo que no lograron alcanzar los niveles competente y avanzado en los servicios administrativos y financieros.

Planificación

Cuadro 9
Nivel promedio de la etapa de Planificación de los Servicios de Administrativos y Financieros

	Promedio
1. Planificación	**32,84**
1.1 Estrategia y estructura	**35,42**
1.1.1 Disposiciones generales	57,80
1.1.2 Clientes	20,47
1.1.3 Objetivos y metas	31,02
1.1.4 Definición de roles y responsabilidades	36,20
1.1.5 Gestión de riesgos	31,64
1.2 Liderazgo y Cultura	**21,99**
1.2.1 Principios y comportamientos éticos	29,17
1.2.2 Calidad y resultados	14,81
1.3 Comunicación interna y externa	**41,12**

Fuente: Elaboración CGR.

En promedio la etapa de planificación alcanzó el 32,84%, el mayor promedio lo obtuvo "disposiciones generales"- documentación de carácter vinculante dictada por autoridades competentes, que aseguren la prestación de los servicios a la comunidad educativa- con un 57,80%, debido a que:

- El 96,30% (26) de las Direcciones cuenta con manuales, el 88,89% (24) con circulares y el 77,78% (21) con procedimientos que regulan la prestación de los servicios.
- Además, el 100% (27) señala que dichas disposiciones han sido comunicadas. No obstante, es importante señalar que el 81,48% (22) no están validadas y únicamente el 33,33% (9) señalan estar actualizadas.
- El 96,30% (26) cuenta con disposiciones relacionadas con los temas de Juntas de Educación y Administrativas, el 92,53% (25) manejo de inventarios y el 85,19% (23) con respecto al control de asistencia.

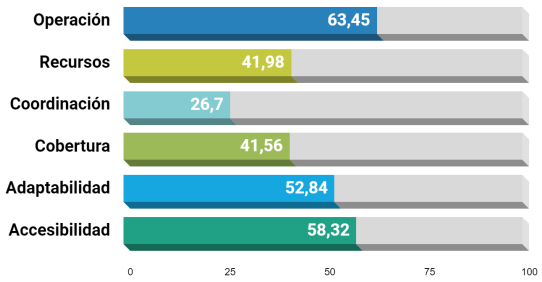
Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

Por su parte, la "calidad y resultados" -vinculación entre los objetivos y acciones institucionales planificadas para que los servicios brindados por el MEP mediante las Direcciones Regionales de Educación generen valor público, con efectos e impactos que cumplan con las necesidades y expectativas de los clientes- obtuvo un 14,81%, dicho promedio no solo es el más bajo de la etapa de planificación, sino de todo el índice, lo cual evidencia la oportunidad de generar acciones para mejorar dicha situación, ya que:

- El 100% (27) de las Direcciones carece de un método para alcanzar los resultados esperados, tales como la cadena de resultados, el enfoque de marco lógico o la planificación estratégica e indicadores de desempeño.
- Además, el 44,44% (12) señala que las acciones realizadas para brindar el servicio no están alineadas con los objetivos estratégicos del MEP, los objetivos planteados por la DRE o los resultados esperados.

Ejecución

Figura 14
Nivel promedio de la etapa de Ejecución de los Servicios Administrativos y Financieros



Fuente: Elaboración CGR.

Respecto a la etapa de ejecución, en promedio la etapa alcanzó un promedio del 47,48%, el mayor promedio lo obtuvo la "operación" -controles, trámites y gestiones que ejecutan las DRE para la prestación de los servicios administrativos y financieros, de acuerdo con sus funciones, clientes, características y contexto- con 65,45%, al respecto:

- El 100% (27) de las Direcciones atienden los trámites de ventanilla relacionados con consultas salariales en periodos vigentes, así como la emisión de constancias y desgloses salariales, y el 81,48% (22) lo relacionado con rebajos salariales por ausencias.
- El 74,07% (20) utiliza herramientas digitales para el manejo de inventarios, el 77,78% (21) lleva sus expedientes en físico (papel) y el 81,48% (22) gestiona los trámites de ventanilla de forma física o por medio de software.
- Además, el 48,15% (13) ha gestionado acciones para lograr mayor celeridad en los tiempos de atención y mejorar las relaciones con los clientes.
- Relacionado con el servicio que brindan a los Departamentos a las Juntas de Educación y Administrativas, el 92,59% (25) indicó que propicia la estandarización de la información que remiten a la Dirección y el 88,89% (24) solicita la remisión de información de forma digital o sistematizada.
- El 95,59% (25) indicó que el propósito de los servicios administrativos y financieros es ser un servicio de apoyo a la Dirección y el 81,48% (22) considera que es gestionar trámites para satisfacer las necesidades de los clientes.

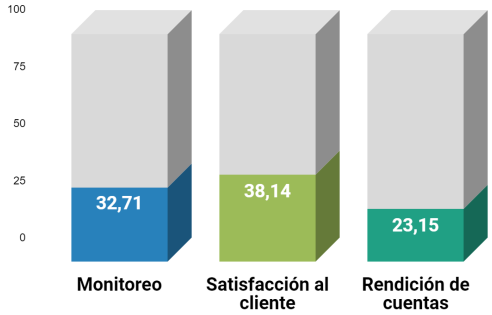
Aunado a lo anterior, la "coordinación", alcanzó el 26,70%, que corresponde al promedio más bajo en la etapa de ejecución, en razón de que:

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

- El 62,96% (17) de las Direcciones indicó que no ha realizado un análisis con el fin de determinar las necesidades de coordinación y sinergias con otros actores para la prestación de los servicios administrativos y financieros.
- Además, el 44,44% (12) han establecido relaciones de coordinación con otras direcciones, el 37,04% con instituciones públicas y el 7,41% (2) con empresas privadas o voluntarios, no obstante, el 44,44% (12) no ha establecido ninguna relación de coordinación.
- En cuanto a mecanismos de coordinación con otras organizaciones, el 48,15% (13) realiza intercambios de información, el 37,04% (10) reuniones, el 11,11% (3) la formación de mesas de trabajo o planes específicos de coordinación y el 3,70% (1) ha establecido convenios, no obstante, el 44,44% (12) no han establecido ninguno de los mecanismos señalados anteriormente.
- El 29,63% (8) ha gestionado la coordinación en razón de simplificar trámites o atender a la comunidad educativa respecto a los servicios administrativos, y financieros, el 25,93% (7) para coordinar proyectos y compartir material o experiencias exitosas y el 14,81% (4) para la elaboración de disposiciones generales, sin embargo, el 44,44% (12) no realiza acciones de coordinación.

Seguimiento

Figura 15
Nivel promedio de la etapa de Seguimiento de los Servicios Administrativos y Financieros



Fuente: Elaboración CGR.

En relación a la etapa de seguimiento, alcanzó el 31,33%, ubicándose así en un nivel básico, el mayor promedio fue "estudios de satisfacción del cliente y calificación de los servicios" con un 38,14%, puesto que:

- El 77,78% (21) de las Direcciones Regionales no evalúa la satisfacción de los clientes internos y el 74,07% (20) para los clientes externos en cuanto a la prestación de sus servicios.
- El 77,78% (21) no cuenta con instrumentos que permitan obtener la valoración de los clientes y desconoce su opinión y percepción sobre el cumplimiento de necesidades y expectativas.
- El 88,89% (24) cuenta con correo electrónico para que sus clientes puedan plantear quejas, reclamos y sugerencias y el 81,48% (22) con una línea telefónica.

Por su parte, la "rendición de cuentas" obtuvo el promedio más bajo en la etapa de seguimiento, con un 23,15% , ya que:

- El 44,44% (12) de las Direcciones no comunica a los superiores y jerarcas

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

correspondientes los resultados obtenidos del monitoreo de sus servicios.

- El 85,18% (23) no emite reportes y 81,48% (22) no difunden de manera completa, veraz y actualizada a las partes interesadas, la información generada producto del monitoreo de los servicios administrativos y financieros.
- El 100% (27) no utiliza los boletines, redes sociales, página web, perifoneo, radio o televisión para rendir cuentas. El único medio utilizado, es el correo electrónico y se da en un 22,22% (6) de las Direcciones .

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

Conclusiones y Desafíos

3. Conclusiones

Los servicios brindados por el Ministerio de Educación Pública mediante las Direcciones Regionales, obtuvieron un promedio de 50,8%, ubicándose así en un nivel de gestión intermedio. A nivel específico, la gestión de los servicios de asesoría pedagógica y supervisión se sitúan en un nivel intermedio, con promedios de 62,0% y 53,1% respectivamente. Por su parte, los servicios administrativos y financieros se encuentran en un nivel básico, con un promedio de 37,2%.

Lo anterior, se traduce en servicios que presentan un amplio margen de mejora en todas sus etapas; en cuanto a la etapa de planificación, no sólo implica contar con un conjunto de normas que regulen el servicio y la definición de objetivos y metas, sino priorizar las necesidades de sus clientes y gestionar un servicio enfocado en riesgos, para posteriormente vincular dicha información y lograr medir los resultados que se están obteniendo de los servicios.

Posteriormente, en la etapa de ejecución, si bien se logra la operación de los servicios, surgen oportunidades significativas para gestionar mecanismos de coordinación, identificar los recursos y su utilidad, así como contar con mecanismos formales que permitan conocer la cobertura que alcanzan anualmente.

Además, la etapa de seguimiento presenta el resultado promedio más bajo de todas las etapas, lo cual guarda una estrecha relación con las deficiencias presentadas anteriormente. Al respecto, se requiere conocer la opinión y percepción de los servicios que están recibiendo los clientes, y si estos cumplen con sus necesidades y expectativas.

Aunado a ello, todo servicio público debe informar, justificar y responsabilizarse sobre sus acciones, por medio de la rendición de cuentas; no obstante, se requiere generalizar la emisión de reportes producto del monitoreo e implementar diversos mecanismos para difundir dicha información.

En síntesis, los resultados del Índice presentan un panorama retador, tanto para el Ministerio de Educación Pública como para sus Direcciones Regionales, ya que ambos están interrelacionados y en conjunto inciden sobre el servicio de la educación costarricense. Dado lo anterior, se deben tomar las medidas necesarias para fortalecer su gestión y lograr servicios con criterios de calidad y eficiencia ajustados a las necesidades actuales de la comunidad educativa.

4. Desafíos

El Ministerio de Educación Pública en conjunto con los departamentos y oficinas de las 27 Direcciones Regionales de Educación, se enfrentan al desafío de mejorar la gestión del servicio de educación y la rendición de cuentas en las etapas de planificación, ejecución y seguimiento, principalmente en aspectos ligados a la identificación y caracterización de las necesidades sociales, académicas, culturales y económicas, así como las expectativas de la comunidad educativa a la cual se brindan los servicios de asesoría pedagógica, supervisión y administrativos y financieros. Además, requieren contar con datos estadísticos que permitan la toma de decisiones informada.

Conjuntamente, es necesaria la implementación estandarizada de los documentos y fomentar la participación por parte de las unidades de las DRE en la

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

gestión de los riesgos para brindar sus servicios.

Del mismo modo, se evidencia la necesidad de implementar los principios y comportamientos éticos, así como el proceso de retroalimentación y mejora continua para que las acciones de las Direcciones impulsen el cumplimiento de la estrategia institucional y permitan la convivencia de las personas en el ambiente de trabajo en conjunto con su conducta personal.

Adicionalmente, resulta fundamental la utilización de métodos para alcanzar los resultados esperados e incentivar la vinculación de los objetivos con las acciones institucionales planificadas, para que los servicios brindados generen valor público, con efectos e impactos que cumplan con las necesidades y expectativas de los clientes.

Además, fortalecer el proceso de sinergia y complementariedad institucional que consiste en la concertación de los distintos actores, uniendo diferentes esfuerzos dispersos alrededor de objetivos comunes, para optimizar los recursos institucionales con el fin de lograr conjuntamente las metas preestablecidas.

Finalmente, es necesario incorporar dentro de la gestión institucional, el monitoreo de los servicios y la evaluación de la satisfacción de la comunidad educativa con el fin de mejorar continuamente y rendir cuentas de manera completa, veraz y actualizada a las partes interesadas.

Firmado digitalmente por JESSICA VIQUEZ ALVARADO
Fecha: 2021-10-26 12:36

Jessica Víquez Alvarado
Gerente de Área

Firmado digitalmente por NATALIA ROMERO LOPEZ
Fecha: 2021-10-26 11:07

Natalia Romero López
Asistente Técnica

Firmado digitalmente por KIMBERLYN CASTRO CONTRERAS
Fecha: 2021-10-26 11:05

Kimberlyn Castro Contreras
Fiscalizadora

Firmado digitalmente por NATALIA ESTEFANIA CORDERO BONILLA
Fecha: 2021-10-26 11:05

Natalia Cordero Bonilla
Fiscalizadora Asociada

Firmado digitalmente por JOSUE SOLANO VINDAS
Fecha: 2021-10-26 11:31

Josué Solano Vindas
Fiscalizador Asociado

avm

G: 2021000247-1

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

ANEXO ÚNICO

Nivel de gestión del Índice sobre la gestión de los servicios en las Direcciones Regionales del MEP

Dirección Regional de Educación	Servicios de asesoría pedagógica	Servicios de supervisión	Servicios administrativos y financieros	PROMEDIO DRE	Nivel de gestión
Alajuela	79,25	65,93	66,68	70,62	Intermedio
Grande de Térraba	78,31	75,96	45,30	66,52	Intermedio
Peninsular	81,72	55,50	60,95	66,05	Intermedio
Cartago	63,93	79,41	49,13	64,16	Intermedio
Sarapiquí	80,73	59,23	52,38	64,11	Intermedio
Pérez Zeledón	73,22	69,14	35,18	59,18	Intermedio
Coto	64,83	55,41	46,76	55,66	Intermedio
Liberia	68,71	61,98	34,32	55,00	Intermedio
Puntarenas	66,31	54,56	42,92	54,60	Intermedio
Santa Cruz	85,37	46,77	30,97	54,37	Intermedio
Zona Norte-Norte	65,83	54,42	38,75	53,00	Intermedio
Los Santos	83,95	47,50	26,45	52,63	Intermedio
San José-Norte	34,30	46,54	73,44	51,43	Intermedio
Guápiles	52,68	69,86	29,65	50,73	Intermedio
Nicoya	44,06	75,26	30,40	49,91	Básico
Limón	81,46	34,18	26,80	47,48	Básico
Heredia	57,88	54,38	26,50	46,26	Básico
Desamparados	66,81	44,26	27,56	46,21	Básico
Puriscal	77,52	36,08	22,78	45,46	Básico
Occidente	47,66	52,97	35,31	45,31	Básico
Sulá	51,43	45,76	32,92	43,37	Básico
Turrialba	60,85	48,48	14,58	41,30	Básico
San Carlos	61,28	40,17	22,19	41,21	Básico
San José-Central	51,09	31,59	40,38	41,02	Básico
San José-Oeste	33,58	45,85	38,10	39,18	Básico
Aguirre	33,55	37,01	28,60	33,05	Básico
Cañas	27,82	44,64	25,87	32,78	Básico

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica