INFORME N° DFOE-CAP-IF-00015-2022

INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

7 de noviembre, 2022

División de Fiscalización Operativa y Evaluativa
Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades
Contraloría General de la República

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo……3

1. INTRODUCCIÓN……5

Origen de la auditoría:.....5

Objetivo:.....5

Alcance:.....5

Criterios de auditoría……6

Metodología aplicada……6

Generalidades acerca de la gestión para resultados en el MEP……...7

Mejoras implementadas por la Administración durante la auditoría……8

Comunicación preliminar de los resultados de la auditoría……8

Siglas……...8

2. RESULTADOS……9

Gestión orientada a resultados en el Ministerio de Educación Pública……..9

Debilidades de gobernanza para la implementación del enfoque de gestión para resultados….9

Debilidades en la planificación orientada al logro de resultados……10

Debilidades en la implementación de un presupuesto orientado a resultados……12

Debilidades en la implementación de una gestión financiera y de adquisiciones orientada a resultados……14

Debilidades en la gestión de programas y proyectos orientados a resultados……18

Debilidades en el seguimiento y evaluación de los resultados institucionales……20

3. CONCLUSIONES……22

4. DISPOSICIONES……22

AL LICENCIADO JOSÉ LEONARDO SÁNCHEZ HERNÁNDEZ EN SU CALIDAD DE VICEMINISTRO DE PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN REGIONAL O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE SU CARGO……23

AL LICENCIADO JOSÉ LEONARDO SÁNCHEZ HERNÁNDEZ EN SU CALIDAD DE DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL a.i. O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE SU CARGO……..24

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

Resumen Ejecutivo

¿Qué examinamos?

La auditoría tuvo como objetivo determinar si la gestión del Ministerio de Educación Pública para el cumplimiento de sus fines se realiza bajo el enfoque para resultados conforme a lo dispuesto en el marco regulatorio y prácticas aplicables en procura de mejorar su desempeño y generar valor público. El período evaluado comprendió del 1 de enero de 2021 al 30 de septiembre de 2022.

¿Por qué es importante?

La gestión para resultados es una orientación del accionar de las instituciones públicas hacia la ciudadanía, que implica ajustes culturales en su gestión, así como el fortalecimiento institucional para la generación de valor público. Es por ello que la implementación de ese enfoque en el Ministerio de Educación Pública es relevante, ya que permitiría orientar sus esfuerzos hacia una dirección efectiva e integrada de los recursos con la finalidad satisfacer las necesidades de la población estudiantil, mediante la gestión de la cultura, el análisis de las estrategias, la orientación de acciones hacia la generación de efectos e impactos; así como, el involucramiento de las partes interesadas; máxime considerando que la educación es una prioridad para el desarrollo integral del ser humano y el bienestar social; así como, el principal instrumento para enfrentar la pobreza, la exclusión y la desigualdad.

¿Cómo lo auditamos?

Para la ejecución de esta auditoría se aplicó un enfoque ágil mediante el cual se comunicaron dos reportes de auditoría durante el proceso de fiscalización, detallando áreas susceptibles de mejora para que la Administración pudiera implementar acciones oportunas. Considerando los resultados comunicados en dichos reportes, el Ministerio designó en julio de 2022 las unidades responsables de la aplicación de la gestión para resultados y realizó un diagnóstico del sector educativo que incluye un análisis de las necesidades de algunos actores. Sin embargo, persisten las situaciones reportadas, las cuales se abordan en los resultados y disposiciones del presente informe; así como, tres hallazgos adicionales configurados con posterioridad a los reportes comunicados.

¿Qué encontramos?

La gestión del Ministerio de Educación Pública no se realiza bajo el enfoque para resultados conforme a lo dispuesto en el marco regulatorio y prácticas aplicables en procura de mejorar su desempeño y generar valor público, ya que se identificaron debilidades significativas en los cinco pilares de este enfoque, a saber, planificación; presupuesto; gestión financiera y adquisiciones; gestión de programas y proyectos; así como, el seguimiento y evaluación.

Al respecto, si bien el MEP ha realizado algunas acciones para iniciar con la implementación de ese enfoque, no se ha definido una ruta estratégica con su respectiva gestión de riesgos, ni se han mapeado los actores y procesos relevantes que permitan identificar las necesidades de las partes interesadas y la integración de las actividades requeridas para su ejecución, lo cual disminuye las posibilidades de que se interiorice la gestión para resultados en el Ministerio.

Asimismo, existen debilidades en la integración de información sobre las necesidades actuales y futuras de la comunidad educativa como insumo para el planteamiento de la estrategia institucional, así como, para establecer los canales de socialización de los aspectos estratégicos con dependencias institucionales, reduciendo la posibilidad de alcanzar los resultados propuestos en la gestión del Ministerio, así como, la integración de los procesos para satisfacer las necesidades de las comunidades educativas y la generación de valor público.

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

Respecto a la orientación del presupuesto con los resultados, el Ministerio no ha incorporado una visión estratégica que permita la articulación y priorización de recursos para alcanzar los resultados esperados en el corto, mediano y largo plazos, que involucre la participación de las partes responsables; lo cual disminuye la posibilidad de garantizar la calidad del gasto y la vinculación directa de los recursos ejecutados con la atención de las necesidades actuales y futuras de la comunidad educativa. Por ejemplo, el MEP no definió productos, indicadores, metas, resultados esperados ni población objetivo para programas y subprogramas que representan aproximadamente el 25% del presupuesto total del Ministerio en 2022 (₡622.445 millones).

Adicionalmente, se evidenció que la gestión financiera no se realiza de manera integrada, ya que no se promueve la interrelación de sus procesos y existen debilidades en la implementación de mecanismos para asegurar el cumplimiento de los resultados esperados, afectando la rendición de cuentas y la transparencia, aunado a una gestión reactiva que no considera la toma de decisiones basada en datos; lo que podría limitar la adaptabilidad para alcanzar los resultados, dadas las particularidades de un Ministerio con un alto nivel de complejidad.

Por su parte, sobre la gestión de adquisiciones se determinó que no se han definido formalmente e implementado actividades y procedimientos para la entrada en vigencia del nuevo modelo de gestión de compras públicas planteado en la Ley N° 9986, a partir del 1 de diciembre de 2022; por lo que, de no implementarse las medidas necesarias, podría afectarse la prestación de los servicios públicos que brindan el Ministerio y las Juntas de Educación y Administrativas; entre ellos, los servicios de alimentación, transporte e infraestructura educativa.

Además, la gestión de proyectos es deficiente ya que no se ejecuta de manera integrada y con un enfoque para resultados; no se dispone de indicadores y metas; ni se definen las actividades necesarias para su ejecución mediante plazos y responsables; lo cual impide que el MEP tenga claridad sobre los propósitos de sus proyectos, limitando la visión estratégica, el cumplimiento de fines y la generación de valor público. Al respecto, de los 18 proyectos del portafolio institucional correspondientes a dotación de mobiliario, adquisición de terrenos, laboratorios de informática, conectividad e infraestructura educativa, cuatro reflejan una duración de 15 años y dos de más de 7 años, de los cuales uno reporta un 39% de avance, tres no registran esa información y dos, a pesar de reportar un 100% de avance, aún se clasifican en ejecución.

Asimismo, existen deficiencias en la calidad de la información producto de inconsistencias en los registros de los datos que alimentan los sistemas de información relacionados con la planificación institucional, la plataforma SABER y el análisis de estadística educativa, lo que impide asegurar su confiabilidad, oportunidad y utilidad. Lo anterior, aunado a la ausencia de una cultura institucional de seguimiento y evaluación, lo que genera que el MEP no evalúe de manera oportuna y efectiva su desempeño institucional con una visión integrada de valor público, reduciendo la posibilidad de una toma de decisiones oportuna y anticipatoria que permita ajustar las acciones a los cambios del entorno y alcanzar los resultados planificados como prioritarios por la institución.

¿Qué sigue?

Con el propósito de fortalecer el proceso de implementación de la gestión para resultados en el Ministerio de Educación Pública, se emiten disposiciones al Viceministro de Planificación y Coordinación Regional y al Director de Planificación Institucional para que se solventen oportuna y eficazmente las situaciones identificadas, en procura de orientar el accionar y la cultura institucional hacia el cumplimiento de sus fines. De igual manera, se dispone a la institución definir y ejecutar las acciones necesarias para la implementación del nuevo modelo de gestión de compras públicas.

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

DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA
ÁREA DE FISCALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

1. INTRODUCCIÓN

Origen de la auditoría:

1.1. La gestión para resultados es una orientación del accionar de las instituciones públicas hacia la ciudadanía, que implica ajustes culturales en su gestión, así como, el fortalecimiento institucional para la generación de valor público.

1.2. Es por ello que la implementación de ese enfoque en el Ministerio de Educación Pública es relevante, ya que permitiría orientar sus esfuerzos hacia una dirección efectiva e integrada de los recursos con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población estudiantil, mediante la gestión de la cultura, el análisis de las estrategias, la orientación de acciones hacia la generación de efectos e impactos y el involucramiento de las partes interesadas; máxime considerando que la educación es una prioridad para el desarrollo integral del ser humano y el bienestar social; así como, el principal instrumento para enfrentar la pobreza, la exclusión y la desigualdad.

1.3. Así las cosas, el Órgano Contralor ejecutó esta auditoría en cumplimiento del Plan Anual Operativo de DFOE, con fundamento en las competencias conferidas a la Contraloría General en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política; y 12, 17 y 21 de su Ley Orgánica, N° 7428.

Objetivo:

1.4. Determinar si la gestión del Ministerio de Educación Pública para el cumplimiento de sus fines se realiza bajo el enfoque para resultados conforme a lo dispuesto en el marco regulatorio y prácticas aplicables en procura de mejorar su desempeño y generar valor público.

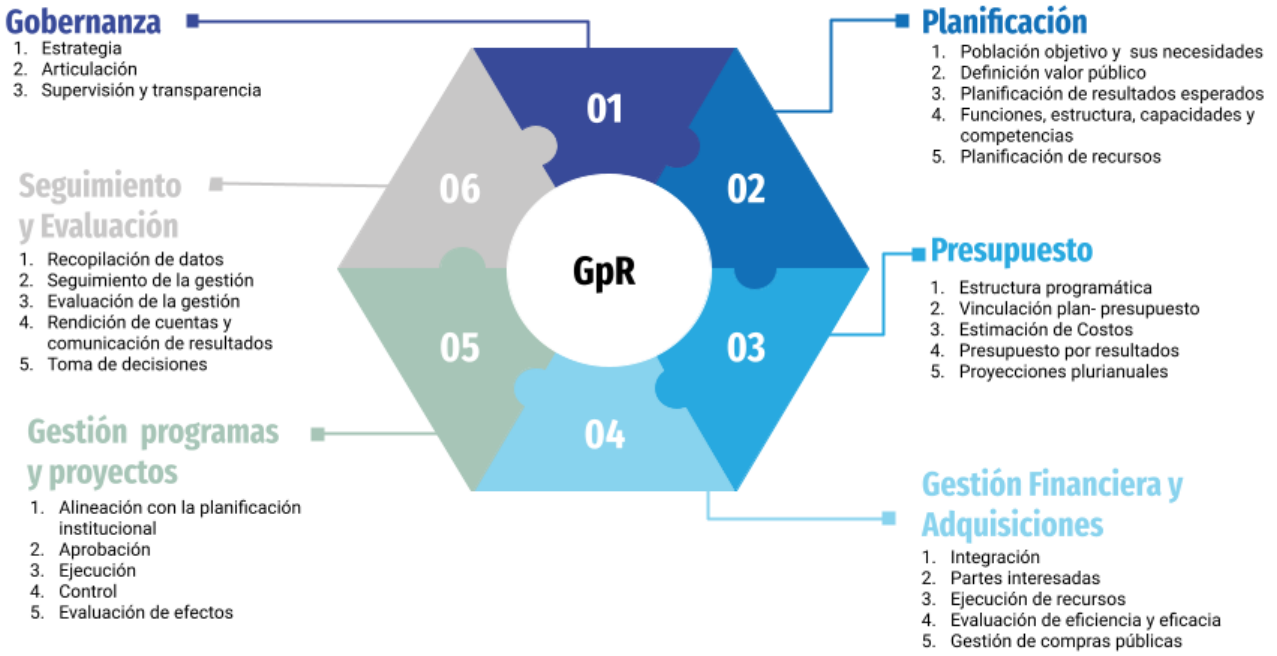
Alcance:

1.5. La auditoría comprendió la evaluación de los mecanismos de gobernanza del Ministerio de Educación Pública para la implementación de la gestión para resultados, así como, las acciones orientadas a resultados en los cinco pilares correspondientes a planificación, presupuesto, gestión financiera y adquisiciones, programas y proyectos, y seguimiento y evaluación, en concordancia con el marco regulatorio y prácticas aplicables -Figura 1-. Lo anterior, durante el período comprendido entre el 1 de enero de 2021 y el 30 de septiembre de 2022.

1.6. A continuación, se detallan los aspectos auditados:

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

Figura N° 1. Elementos auditados de la GpR



Fuente: Elaboración CGR.

Criterios de auditoría

1.7. Los criterios de auditoría fueron presentados mediante sesión virtual del 11 de julio de 2022, a Gitget Monge Mora y Tatiana Méndez Aguilar, funcionarias del Despacho del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional; así como, a personal de la Dirección de Planificación Institucional, Departamento de Formulación Presupuestaria, Departamento de Programación y Evaluación y la Auditoría Interna. Asimismo, fueron comunicados a la Ministra de Educación Pública, mediante oficio N° DFOE-CAP-2147 del 12 de julio de 2022.

Metodología aplicada

1.8. La auditoría se realizó de conformidad con las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, el Manual General de Fiscalización Integral de la CGR y el procedimiento de auditoría vigente, establecido por la DFOE y los Lineamientos generales para la ejecución de auditorías con enfoque ágil, N° R-DFOE-GE-I-01-2020 emitidos por la DFOE.

1.9. El objetivo del enfoque ágil es generar resultados de fiscalización más oportunos, a efecto de promover mejoras en la gestión de las instituciones fiscalizadas y mayor valor público a las partes interesadas. Para ello, se incorporaron en el proceso de auditoría principios, valores y herramientas de agilidad, generando los reportes N° DFOE-CAP-RF-00001-2022 y N° DFOE-CAP-RF-00002-2022 para la toma de decisiones por parte del MEP. Siendo el presente documento el informe final de auditoría que consolida la información intercambiada con ese Ministerio, a efecto de emitir los resultados, conclusiones y disposiciones correspondientes; así como, tres hallazgos configurados con posterioridad.

1.10. Para la determinación del cumplimiento del marco regulatorio y sanas prácticas aplicables a la gestión para resultados en el MEP, se utilizaron los datos suministrados en las reuniones y consultas coordinadas con el personal de la institución. Además,se aplicó una herramienta que consideró el análisis de los mecanismos de gobernanza, las prácticas para cada uno de los pilares de GpR y las acciones específicas para la implementación del enfoque para 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

1.11. Asimismo, el 5 de octubre de 2022 se realizó una sesión de trabajo con personal del Ministerio, en donde se obtuvieron insumos para identificar las causas y soluciones de las situaciones que se comunican en este informe, lo que contribuyó a lograr una visión integral de las causas, los desafíos, retos y oportunidades de mejora según los puntos de vista de las personas participantes.

Generalidades acerca de la gestión para resultados en el MEP

1.12. La educación es una prioridad para el desarrollo integral del ser humano y el bienestar social; así como, el principal instrumento para enfrentar la pobreza, la exclusión y la desigualdad. Para ello, de acuerdo con la Ley N° 3481, corresponde al MEP administrar todos los elementos que integran el ramo de la educación. Bajo este contexto, el enfoque de gestión para resultados resulta relevante, ya que su implementación en ese Ministerio permitiría la orientación de su gestión hacia una dirección efectiva e integrada de los recursos con la finalidad de brindar un servicio educativo que genere valor público en la satisfacción de las necesidades de la población estudiantil, mediante la gestión de la cultura, el análisis de las estrategias, la orientación de acciones hacia la generación de efectos e impactos; así como, el involucramiento de las partes interesadas.

1.13. Dicho enfoque de gestión pública se plasma en los lineamientos generales establecidos por el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica[1], en el ejercicio de sus funciones rectoras; y mediante la Directriz N° 093-P[2], donde se establece que las instituciones deben adoptar la GpR como su modelo de gestión pública, para lo cual resulta indispensable la ejecución de mecanismos de gobernanza que permitan su implementación, tales como, definir una estrategia, articular los componentes institucionales y establecer los mecanismos para su supervisión y transparencia.

1.14. Asimismo, en el Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica, se define que la GpR se compone de cinco pilares -Figura 2- que consideran los elementos del ciclo de gestión que deben implementarse articuladamente para contribuir a la generación de valor público.

Figura N° 2. Pilares del modelo de GpR

Fuente: Elaboración CGR, con base en el MCE.

[1] Directriz N° 093-P Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público, Manual de Planificación con enfoque para resultados de desarrollo, Marco Conceptual y Estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados en el desarrollo de Costa Rica.

[2] Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD), publicado en La Gaceta N° 231 del 6 de diciembre de 2017.

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

Mejoras implementadas por la Administración durante la auditoría

1.15. El Ministerio de Hacienda y MIDEPLAN[3] disponen que las instituciones deben adoptar la GpR como su modelo de gestión pública, para lo cual se requiere disponer de mecanismos de gobernanza que permitan su implementación; sin embargo, la Administración del MEP no dispone de dichos mecanismos. Por lo que, durante la ejecución de la auditoría, designó en julio de 2022 como responsables de la aplicación de la GpR al Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, Dirección de Planificación Institucional, Dirección Financiera, Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, entre otros; y realizó el "Diagnóstico del Sector Educación 2023-2026" que incluye un análisis de necesidades de algunos actores.

1.16. Respecto a la implementación del nuevo modelo de compras públicas establecido en la Ley N° 9986, se determinó que el MEP se encuentra en un nivel básico de preparación, por lo que ese Ministerio ejecutó acciones, durante el desarrollo de esta auditoría, para conformar un equipo a cargo del proceso de cambio normativo, ha realizado sesiones de trabajo para la comprensión de los alcances y modificaciones de la ley y trabajó un borrador del plan de acción para su implementación.

Comunicación preliminar de los resultados de la auditoría

1.17. La comunicación preliminar de los resultados, conclusiones y disposiciones que se derivan de la auditoría a la que se hace alusión en el presente informe, se realizó mediante el oficio N° DFOE-CAP-2833 y reunión del 28 de octubre de 2022, con la Ministra de Educación Pública, Máster Anna Katharina Müller Castro, así como, personal de ese Ministerio. Las observaciones al borrador de informe fueron remitidas por el Ministerio mediante oficio DM-1398-11-2022 del 1 de noviembre de 2022, lo resuelto sobre las observaciones efectuadas se comunicó en el oficio N° DFOE-CAP-3396 del 7 de noviembre de 2022.

Siglas

1.18. A continuación, se indica el detalle de las siglas utilizadas en este informe:

Cuadro N° 1 Listado de siglas

Sigla	Significado
CGR	Contraloría General de la República
DFOE	División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la CGR
GpR	Gestión para resultados
LSNIP	Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del SNIP
LTM 2022	Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público 2022.
MCE	Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados
MEP	Ministerio de Educación Pública
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MMGI	Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional
NCISP	Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública

Fuente: Elaboración CGR.

[3] Directriz N° 093-P Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público, el Manual de Planificación con enfoque para resultados de desarrollo y el MCE.

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

2. RESULTADOS

Gestión orientada a resultados en el Ministerio de Educación Pública

Debilidades de gobernanza para la implementación del enfoque de gestión para resultados

2.1. La gobernanza para la implementación del enfoque de gestión para resultados requiere de normas y principios para el direccionamiento de la estrategia institucional y las prioridades seleccionadas con el propósito de cumplir con los objetivos. Además, es fundamental asignar la responsabilidad del personal, articular los componentes institucionales requeridos y proporcionar los mecanismos de comunicación, supervisión y transparencia con el propósito de asegurar la ejecución de los procesos que permitan alcanzar los resultados junto con su respectiva rendición de cuentas[4].

2.2. Aunado a lo anterior, el Ministerio de Hacienda y el MIDEPLAN establecen[5] que las instituciones deben promover la integración organizativa y comunicación fluida entre los niveles de mando que coordinan y aprueban los planes de acción para avanzar en GpR y el personal técnico con contacto directo con los sectores e instituciones para su orientación y alineación en el proceso de adopción, además, debe definirse una clara identificación de los actores, precisar su tipo de participación y generar capacidades en el conocimiento y dominio de las técnicas de ese enfoque en sus diferentes ámbitos con el fin de garantizar la sostenibilidad del proceso.

2.3. En esa misma línea, en dicho marco se establece la necesidad de orientar la cultura institucional a la generación de valor público y definir un mecanismo que permita registrar y divulgar constantemente los avances y rezagos en el proceso de adopción del enfoque de GpR, incentivando la participación y el diálogo para mejorar el proceso de su implementación, además, impulsar mejoras en la transparencia y rendición de cuentas para la ciudadanía.

2.4. Al respecto, el MEP con el propósito de implementar prácticas y acciones de gobernanza vinculadas al enfoque de GpR, inició en julio de 2022 la designación de las unidades responsables de su aplicación[6]; y cuenta con mecanismos para la comunicación de estrategias institucionales; entre ellos, directrices e instrucciones para el desarrollo de los instrumentos de planificación.

2.5. No obstante, dicho Ministerio no ha definido una ruta estratégica para implementar el enfoque de GpR, con su respectiva gestión de riesgos. Asimismo, la institución carece de un mapeo de los actores y procesos relevantes que permita identificar las necesidades de las partes interesadas y la integración de las actividades requeridas para su ejecución[7].

2.6. Los mecanismos para la comunicación de estrategias institucionales disponibles en el MEP no han sido aplicados para comunicar la forma en que se implementará el enfoque de GpR[8]. Adicionalmente, no se evidenció la existencia de mecanismos de coordinación entre oficinas centrales, direcciones regionales de educación y órganos desconcentrados diseñados para fomentar el cumplimiento de la estrategia que se proponga para implementar esa gestión[9].

2.7. En esa misma línea, la Administración tiene pendiente implementar acciones que generen capacidades en el personal sobre el conocimiento y dominio de las técnicas de GpR en sus diferentes ámbitos, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad del proceso y establecer

---

4 Artículo 13 inciso b) del de la Ley N° 8292 y artículos 4 inciso d) y 38 incisos a), b) y f) del Decreto, N° 37735-PLAN.
5 Páginas 52 y 53 del MCE.
6 Entre otras unidades, al Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, la Dirección de Planificación Institucional, la Dirección Financiera y la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional.
7 Artículo 13 incisos b), c) y d) de la Ley N° 8292; artículos 4 inciso d), 38 incisos a) y f) del Decreto N° 37735-PLAN; páginas 52 y 53 del MCE.
8 Artículo 13 inciso d) de la Ley N° 8292; páginas 52 y 53 del MCE.
9 Artículo 13 inciso d) de la Ley N° 8292; artículo 41 del Decreto N° 38170-MEP; páginas 52 y 53 del MCE.

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

mecanismos específicos para la supervisión y transparencia de la implementación de la GpR, con el propósito de fomentar la participación de las áreas internas involucradas en su ejecución[10].

2.8. Lo anterior se genera porque el MEP ha ejecutado acciones dispersas para la institucionalización del enfoque para resultados debido a la orientación de su gestión hacia la atención de demandas inmediatas que surgen del servicio educativo, sin que se considere una visión estratégica de largo plazo. Además, ha experimentado una variabilidad administrativa que modifica o cambia su estrategia institucional, aunado a limitaciones en la integración y acompañamiento al personal posibilitador de la implementación de la gestión para resultados.

2.9. Al no establecer una ruta estratégica para implementar la gestión para resultados e integrar a las autoridades en el proceso, se disminuyen las posibilidades de que el enfoque se interiorice en la gestión del MEP, los resultados definidos están en riesgo de ser alcanzados ante los cambios administrativos o de orientación, adicionalmente, se limita la capacidad institucional para incrementar la entrega de valor público y evaluar los logros de su gestión.

Debilidades en la planificación orientada al logro de resultados

2.10. El proceso de planificación para resultados tiene el propósito de fortalecer la gestión institucional con el fin de brindar servicios mediante los cuales se logre generar valor público en la satisfacción de las necesidades de las personas. Ante este panorama, se requiere que la Administración determine y caracterice su población objetivo para priorizar sus necesidades con el fin de planificar la intervención pública requerida[11].

2.11. El MEP en julio de 2022 realizó un diagnóstico del sector educativo que incluye un análisis de las necesidades de algunos actores[12]. Asimismo, ha definido dentro de su estructura organizativa las dependencias responsables de realizar la planificación a corto, mediano y largo plazo; las funciones específicas de los departamentos para apoyar la labor de la Dirección de Planificación Institucional; y, los procedimientos para elaborar y reprogramar el plan operativo institucional.

2.12. Adicionalmente, ese Ministerio cuenta con 3 instrumentos de planificación que son de acceso público: el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022, el Plan Estratégico Institucional 2019-2024 y el Plan Operativo Institucional 2021. En dichos planes se define la misión, visión, objetivos, metas estratégicas y anuales, indicadores de productos y en su elaboración se incorporó la participación de las áreas internas; además, el plan estratégico incorpora una definición de valor público[13], formulada por una comisión de trabajo institucional.

2.13. No obstante, el Plan Estratégico Institucional 2019-2024 no cuenta con una definición clara sobre el periodo o plazo para atender los 4 ejes estratégicos planteados; a saber: Gestión Administrativa, Modelo de mediación pedagógica, Modelo Curricular y Oferta Educativa; formados por 4 objetivos y 40 acciones estratégicas; sin embargo, algunas de las metas establecen el periodo de ejecución incluso con un alcance distinto (2020-2025). Asimismo, se evidenció que para su elaboración se carece de mecanismos internos que definan los pasos a seguir[14].

---

[10] Artículos 5 inciso i), 42 incisos a) y d) del Decreto N° 37735-PLAN; páginas 52 y 53 del MCE.

[11] Artículo 1 inciso d) de la Ley N° 5525; artículo 3 de la Ley N° 8422; artículos 38 inciso b) y 39 inciso a) del Decreto N° 37735-PLAN; página 18 del MCE.

[12] Consejo Nacional de la Educación Superior Privada, Colegio Universitario de Limón, Editorial Costa Rica, Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano, Comisión Nacional de Préstamos para Educación, Sistema de medios de comunicación pública de Costa Rica, Instituto Nacional de Aprendizaje y el Fondo de Apoyo para la Educación Superior y Técnica del Puntarenense.

[13] Definición de valor público del MEP: Contribuir a la formación plena e integral de personas, mediante la educación accesible, inclusiva, orientada al desarrollo de habilidades para la vida, que genere confianza en la sociedad costarricense, para el logro de sus aspiraciones de bienestar.

[14] Artículos 28 inciso e) y 35 del Decreto N° 37735-PLAN.

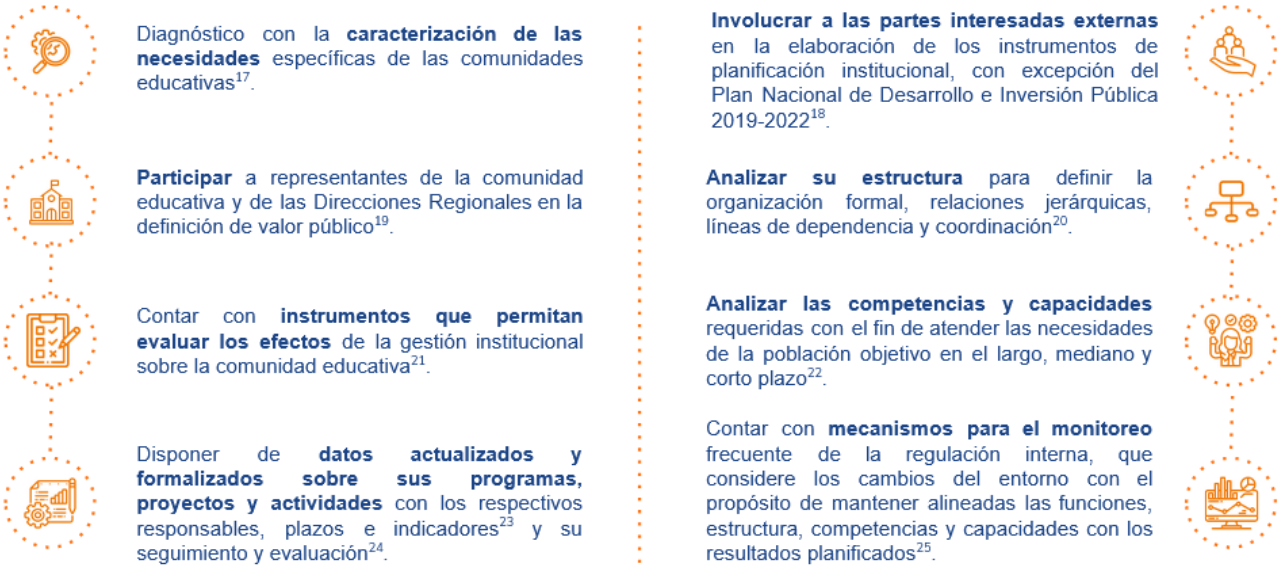
Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

2.14. En adición a dicha situación, el MEP a la fecha de publicación del presente reporte carece de un plan operativo institucional 2022, que permita verificar si las acciones cuyas metas estaban programadas para el presente periodo están siendo incorporadas con el propósito de realizar las acciones que permitan alcanzar los resultados esperados[15].

2.15. A partir de la información disponible se determinó que 17 de las 40 acciones estratégicas incluidas en el citado plan estratégico (42,5%) no se desarrollaron en el plan operativo 2021 emitido en agosto de ese año y 14 (35%) en los presupuestos 2021 y 2022. A manera de ejemplo, se citan las siguientes dos metas asociadas a acciones estratégicas que no están incorporadas en el plan operativo 2021: *"Lograr en el período 2021-2022 que un total de 65 escuelas implementen programas de estudio de lengua y cultura indígenas en la Región Brunca y la Región Huetar Caribe"* y *"Que al 2021 se egresen 250 estudiantes en formación técnica en modalidad dual"*[16].

2.16. Aunado a lo anterior, se determinaron las siguientes situaciones que requieren ser implementadas en el MEP con el fin de ejecutar una planificación orientada a resultados:

Figura N° 3. Planificación para resultados: Acciones necesarias de implementar por el MEP



Fuente: Elaboración CGR.

2.17. Las situaciones descritas obedecen a la falta de claridad en datos sobre las necesidades actuales y futuras que enfrenta la comunidad educativa, así como a debilidades del proceso de planificación que limitan la integración de los elementos administrativos que ejecutan las distintas dependencias del MEP en la consecución de los aspectos estratégicos, debido a la carente socialización de la estrategia institucional y los resultados a alcanzar para promover la

15 Artículo 4 de la Ley N° 8131; artículo 2 del Decreto N° 37735-PLAN; página 98 del MMGI.
16 Artículo 13 del Decreto N° 37735-PLAN; página 98 del MMGI.
17 Artículos 1 inciso d) de la Ley N° 5525; artículo 3 de la Ley N° 8422; artículos 38 inciso b) y 39 inciso a) del Decreto N° 37735-PLAN; página 18 del MCE.
18 Artículo 1 de la Ley N° 5525; artículos 5 inciso, i) y 16 del Decreto N° 37735-PLAN.
19 Artículos 5 inciso c), 7 inciso h), 38 inciso a), 39 inciso b) del Decreto N° 37735-PLAN; páginas 15 y 38 del MCE.
20 Artículo 13 incisos c) y d) de la Ley N° 8292.
21 Artículos 28 inciso j) y 39 del Decreto N° 37735-PLAN; páginas 18 y 38 del MCE.
22 Artículos 4 inciso d), 28 incisos m), t), 7 inciso h) y 42 inciso a) del Decreto N° 37735-PLAN.
23 Artículos 5 inciso f), 13, 28 inciso e) del Decreto N° 37735-PLAN; página 18 del MCE.
24 Artículo 14 de los LTM 2022.
25 Artículo 4 de la Ley N° 6227; artículo 2 de la Ley N° 5525; artículo 5 inciso a) del Decreto N° 37735-PLAN.

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

interiorización y la responsabilidad en el proceso de la cadena de resultados de cada una de las partes institucionales involucradas.

2.18. No disponer de los elementos mencionados reduce la posibilidad de alcanzar los resultados propuestos en la gestión institucional del MEP, así como la integración de los procesos necesarios para satisfacer las necesidades de las comunidades educativas y la generación de valor público.

Debilidades en la implementación de un presupuesto orientado a resultados

2.19. El presupuesto por resultados comprende los elementos que permiten una formulación, programación, aprobación y seguimiento de los recursos financieros de la institución alineados con la planificación para atender las necesidades de la población objetivo, a partir de la modificación y mejora de las herramientas institucionales con un enfoque orientado al cumplimiento de los resultados definidos[26].

2.20. Al respecto, el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica señalan en el "Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados" que el proceso de presupuesto por resultados tiene el propósito de fortalecer la gestión institucional por medio de procesos que permitan la asignación como la rendición de cuentas de los recursos financieros planificados, por lo que es fundamental realizar un uso más eficiente y eficaz de los recursos, priorizando el gasto público en la provisión de productos que contribuyen al logro de resultados vinculados al bienestar de la población.

2.21. Asimismo, el presupuesto por resultados requiere de normas de administración financiera que les permita contar con la flexibilidad necesaria para utilizar con eficiencia sus recursos, como procedimientos formales y un sistema de seguimiento y evaluación que provea información de calidad para el análisis y toma de decisiones en materia presupuestal y de gestión que permitan el logro de resultados.

2.22. Además, los presupuestos del MEP correspondientes al periodo de análisis se ajustan a una estructura programática conformada por 10 y 9 programas presupuestarios para 2021 y 2022, respectivamente; además, la Ministra como jerarca institucional designó los responsables de cada programa. También se han establecido lineamientos generales para mejorar la formulación presupuestaria, así como procedimientos para la programación, reprogramación y seguimiento del presupuesto institucional.

2.23. En cuanto a la vinculación del presupuesto con la planificación institucional, existe trazabilidad general de metas y objetivos en los 3 instrumentos de planificación antes mencionados respecto a lo incorporado en el presupuesto del periodo 2021. Asimismo, el Ministerio cuenta con el Sistema de Planificación Institucional que tiene como propósito la participación de las partes a nivel central y regional, para el registro de información sobre las necesidades o requerimientos presupuestarios. Dicho sistema junto con la Matriz de Articulación Plan Presupuesto contribuyen a la recopilación de los recursos para la programación del gasto por partida presupuestaria.

2.24. No obstante, la Administración del MEP no definió productos, indicadores, metas, resultados esperados ni población objetivo para los programas y subprogramas que se muestran en la Figura N° 4. Dichos programas y subprogramas representan aproximadamente el 25% del presupuesto total del Ministerio en 2022 (₡622.445 millones)[27].

---

[26] Páginas 18 y 19 del MCE.

[27] Artículos 4 y 5 incisos d) y e) de la Ley N° 8131; artículos 5 y 6 del Decreto N° 42909; artículos 3 inciso c) y 4 del Decreto N° 33446; artículo 15 de los LTM 2022.

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

Figura N° 4. Programas y subprogramas presupuestarios sin productos, indicadores, metas, resultados esperados ni población objetivo - en millones de colones-

Programas y subprogramas presupuestarios	Presupuesto 2021	Presupuesto 2022
Definición y planificación de la política educativa	551.792,5	587.343,2
Servicios de apoyo a la gestión	48.574,3	/1
Desarrollo y Coordinación Regional	35.333,2	34.555,5
Consejo Superior de Educación (subprograma)	543,6	546,2
Porcentaje respecto al presupuesto total	**24,9%**	**24,0%**

Nota: /1: Al programa presupuestario en 2022 se le asignó 1 producto y 2 indicadores.
Fuente: Elaboración CGR, con datos de los presupuestos del MEP 2021 y 2022.

2.25. En lo que respecta a la vinculación del presupuesto con la planificación institucional, se desprende una trazabilidad general de metas y objetivos desde el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022, el Plan Estratégico Institucional 2019-2022 y el Plan Operativo Institucional 2021, respecto a lo incorporado en el presupuesto del periodo 2021; sin embargo, no se evidenció por parte del MEP la existencia de mecanismos que aseguren la vinculación del presupuesto con los resultados planificados, al respecto se presentaron las siguientes situaciones[28]:

a) Si bien al 31 de marzo de 2022 el MEP ha ejecutado ₡715.721 millones, dichos recursos no se vinculan con un plan operativo institucional, ya que a la fecha no se ha emitido.

b) En el plan operativo institucional 2021 no se incorporaron los objetivos y metas pretendidos con los ₡5.707 millones ejecutados del Fondo Nacional de Becas en ese año.

c) Existen productos e indicadores del plan operativo institucional del MEP para el 2021 que no coinciden con los incorporados en el presupuesto aprobado por la Asamblea Legislativa para ese periodo. Al respecto, se identificaron 2 productos y 3 indicadores distintos; se omitieron 3 productos y 8 indicadores en dicho plan; además, se identificaron diferencias respecto a las líneas base y metas de 6 indicadores según se detalla:

Figura N° 5. Diferencias en líneas base y metas del plan operativo y presupuesto 2021

Indicadores	Plan Operativo 2021		Presupuesto 2021	
	Línea base	Metas	Línea base	Metas
Cantidad de centros educativos con mantenimiento	N.D	90	-	1.200
Cantidad de centros educativos con mobiliario	0	450	-	700
Cantidad de centros educativos con obra nueva	N.D	40	-	250
Cantidad de ofertas formativas	46	69	46	130
Porcentaje de avance de ejecución de la Red Educativa	28%	77.7%	-	1.500
Porcentaje de seguimiento de la ejecución contractual	0	100%	40	40

Nota: N.D: Información no disponible.
Fuente: Elaboración CGR, con datos del Plan operativo institucional y presupuesto del MEP 2021.

[28] Artículo 11 de los LTM 2022; artículos 9, 12 inciso h) y 14 incisos a) y b) del Decreto N° 33446.

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

2.26. Adicionalmente, el MEP carece de mecanismos para estimar costos de los productos finales planificados para atender las necesidades de la población objetivo y no ha implementado acciones para la actualización y capacitación del personal en materia de presupuesto por resultados[29].

2.27. Si bien el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022 establece los objetivos y metas del MEP con una visión plurianual, no se evidenció que en la formulación del presupuesto institucional se incorporen proyecciones plurianuales, identificación de las fuentes de financiamiento de la gestión financiera que se realiza para el logro de los resultados planificados a mediano y largo plazos; así como ajustes producto de un proceso de monitoreo del entorno[30].

2.28. Las causas de las limitaciones señaladas obedecen a la ausencia de mecanismos que permitan la estimación de los costos específicos a nivel de productos, metas y resultados esperados para los servicios brindados, a la carencia de un proceso integral en el ejercicio de vinculación de presupuestación y planificación, que incorpore la participación de las partes involucradas en su formulación, así como la falta de una visión estratégica que permita la articulación y priorización de los recursos económicos para atender las necesidades de la población objetivo del MEP, en el corto, mediano y largo plazos, considerando el principio de plurianualidad.

2.29. Las debilidades antes señaladas implican que el Ministerio no oriente su proceso presupuestario en concordancia con el logro de los objetivos institucionales y la atención oportuna de las necesidades de la población objetivo, por lo cual se disminuye la posibilidad de garantizar la calidad del gasto y la vinculación directa de los recursos ejecutados con la atención de las necesidades actuales y futuras de la comunidad educativa.

Debilidades en la implementación de una gestión financiera y de adquisiciones orientada a resultados

2.30. El Sistema de Administración financiera se compone de los subsistemas de presupuesto, tesorería, crédito público, contabilidad y contratación pública los cuales se deben interrelacionar entre sí para la captación y la aplicación de los recursos en procura del cumplimiento de los objetivos y metas[31].

2.31. Para su gestión, se requiere que las instituciones públicas desarrollen esquemas de liderazgo organizacional, sistemas de responsabilidades, así como vincular la estructura organizacional con la estrategia definida, además de fomentar la elaboración de planes para la sucesión y el desarrollo de futuros líderes de la institución. En ese sentido, de acuerdo con la organización administrativa del MEP es función de la Dirección financiera establecer procedimientos, lineamientos, manuales, normas y mecanismos de control internos para la integración de dichos subsistemas y el buen funcionamiento de la gestión financiera institucional[32].

2.32. Adicionalmente, en el Decreto Ejecutivo N° 34918-H Adopción e Implementación de las NICSP y posteriormente con la promulgación de Ley Fortalecimiento de las finanzas públicas N° 9635 se estableció que todos los entes y los órganos del sector público no financiero deben adoptar y aplicar las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público, debido a que se constituye en un marco contable actualizado, basado en principios y normas de aceptación internacional[33].

---

[29] Artículos 4, 5 inciso e) de la Ley N°8131; artículo 42 inciso a) del Decreto N° 37735-PLAN; punto 2.2.3 de las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE/); punto 4.1 del MMGI.

[30] Artículo 176 de la Constitución Política; artículos 4 y 38 de la Ley N° 8131; artículo 8 de la Ley N° 9635; punto 2.2.5 de las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE); página 77 del MMGI.

[31] Artículo 29 de la Ley N° 8131; página 19 del MCE.

[32] Artículos 51 incisos a), b), f), y h) y 57 inciso i) del Decreto N° 38170-MEP. Artículo 4 del Decreto N°42909-H.

[33] Artículo 27 de la Ley N° 9635; artículo 2 del Decreto N°34918-H; artículo 4 del Decreto N°42909-H.

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

2.33. Al respecto, se determinó que en la gestión de los procesos financieros de presupuesto, contabilidad, crédito público, tesorería y contratación, el MEP considera los lineamientos establecidos por el Ministerio de Hacienda como ente rector. Además, la Dirección Financiera genera de manera quincenal reportes de liquidación presupuestaria que se remiten a las autoridades superiores, unidades ejecutoras, entre otros.

2.34. No obstante, la gestión financiera no se realiza de manera integrada, ya que no se promueve la interrelación de sus procesos y existen debilidades en la implementación de mecanismos para asegurar el cumplimiento de los resultados esperados, lo que limita la rendición de cuentas y la transparencia, aunado a una gestión reactiva que no considera la toma de decisiones basada en datos[34].

2.35. Lo anterior, considerando las siguientes situaciones identificadas:

a) El sistema de planificación no considera los componentes financieros sobre la ejecución presupuestaria y las adquisiciones. Además, se realiza una actualización de la programación financiera que no se vincula con el cumplimiento de metas[35].

b) No se han implementado mecanismos y herramientas que se utilicen de forma constante y estratégica para identificar la trazabilidad de los recursos financieros[36].

c) No se evidencia la implementación de un proceso articulado que permita fomentar la cultura, el liderazgo y brindar el acompañamiento necesario para fortalecer la gestión financiera. Además, la entidad no implementa acciones que fortalezcan las competencias técnicas y las habilidades del personal a cargo de esa gestión[37].

d) La información generada por los reportes de liquidación presupuestaria corresponde a datos agrupados a nivel de programas presupuestarios que no pueden desagregarse con las herramientas actuales y no se vinculan a costos en un nivel de producto para evaluar los resultados[38].

e) El MEP no ha adoptado e implementado disposiciones establecidas en las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público en la gestión financiera[39].

2.36. Por otra parte, la gestión de adquisición de bienes y servicios debe definirse y actualizarse periódicamente la normativa interna que responda al marco legal vigente[40] en procura de obtener los bienes y servicios para la gestión institucional con las mejores condiciones de calidad y precio, promoviendo la competencia y la transparencia del proceso y demandando que las transacciones se ejecuten mediante sistemas electrónicos[41].

2.37. Además, para dicha gestión se dispone que la Administración debe monitorear el avance en la ejecución del plan de adquisiciones institucional promoviendo el logro de los resultados establecidos[42]; rendir cuentas de forma periódica; promover la toma decisiones con base en

---

34 Artículo 29 de la Ley N° 8131; artículo 53 inciso e), 57 inciso j) del Decreto N° 38170-MEP; página 19 y 45 del MCE.
35 Artículos 5 inciso b), 29, 31 incisos c) y d) de la Ley N° 8131; artículo 50 del Decreto N° 32988; páginas 19 y 45 del MCE.
36 Artículo 31 incisos c) y d) de la Ley N° 8131; artículos 51 incisos b) y f), 57 inciso g) del Decreto N° 38170-MEP.
37 Norma 2.4 de las NCISP; páginas 3, 19 y 53 del MCE; página 48 de la Metodología para el diseño de estrategia institucional enfocada en la creación de Valor Público; páginas 56 y 71 del MMGI.
38 Artículo 16 de la Ley N° 8292; artículo 31 incisos c) y d) de la Ley N° 8131; artículos 51 incisos b) y f), 57 inciso g) del Decreto N° 38170-MEP; Normas 5.6 y 5.7 de las NCISP.
39 Artículo 2 del Decreto N° 34918-H; página 27 del MCE. Ver informe N° DFOE-CAP-IF-00018-2021 del 29 de octubre de 2021, sobre el cual existen disposiciones en proceso.
40 Norma 4.6 de las NCISP.
41 Página 19 del MCE.
42 Artículo 102 de la Ley N° 7494; artículo 67 del Decreto N° 37735 y norma 4.5.1 de las NCISP.

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

datos[43]; así como, implementar acciones para fortalecer las capacidades en el personal y en las unidades de compras procurando un adecuado desarrollo de la actividad contractual[44].

2.38. En el artículo 4 de la Ley General de Administración Pública, N° 6227, se indica que la actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia y adaptación a todo cambio en el régimen legal. En esa misma línea, en la Ley N° 9986, se establece su rige dieciocho meses después de su publicación en el Diario Oficial La Gaceta, dicha publicación se dió el 31 de mayo de 2021, en el alcance 109 a la Gaceta N° 103, por lo que su rige se estableció a partir del 1 de diciembre de 2022.

2.39. La actividad de los entes públicos debe estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia y adaptación a todo cambio en el régimen legal[45]. Al respecto, la Ley General de Contratación Pública, N° 9986 que entra a regir el 1 de diciembre de 2022, pretende que la Administración ejecute una serie de acciones para la mejora en la gestión de compras de todas las instituciones; asimismo, establece la obligatoriedad del uso de un sistema digital unificado; potencia la participación y preparación del mercado para ofrecer bienes al Estado, incorpora nuevos principios de contratación; simplifica los actuales estratos; y se introducen cambios en los regímenes recursivo y sancionatorio; introduciendo una visión estratégica sobre un nuevo modelo de gestión de compras públicas.

2.40. Al respecto, el MEP dispone de planes anuales de compras que se vinculan con los programas presupuestarios, los cuales son publicados en la página web institucional y en el sistema SICOP. No obstante, la gestión de adquisiciones del MEP no se realiza con un enfoque para resultados, lo que limita que los bienes y servicios se gestionen mediante acciones que garanticen las mejores condiciones de calidad y precio para alcanzar los resultados planificados[46]. Lo anterior, en razón de las siguientes situaciones:

a) Se encuentra pendiente la conceptualización del enfoque para resultados en la gestión de las adquisiciones, así como, fortalecer los procesos de compra de bienes y servicios desde la planificación institucional con el propósito de asegurar que toda su actividad esté orientada a los resultados planificados e identificar los productos y factores de éxito necesarios en los procedimientos de compras para atender los proyectos institucionales.

b) Los trámites operativos de los procesos de compras se realizan de forma manual tanto por los responsables de cada compra como por la Proveeduría Institucional, lo que representa riesgos operativos debido a la cantidad de trámites de compras que realiza el MEP[47]. Por ejemplo, en 2022 se planificaron 1.212 líneas de compras que representan ₡27.898 millones.

c) El MEP rinde cuentas sobre el avance en la ejecución de los planes de compras mediante el monitoreo de adquisiciones de los programas presupuestarios e informes periódicos que se emiten para cada programa y se publican en la página web de la institución; no obstante, los responsables de esos programas no utilizan la información como insumo para la toma de decisiones; además, para 2022 en la página web del MEP únicamente se ubica el informe de trazabilidad del programa 555 “Aplicación de la Tecnología a la Educación” del I Trimestre[48].

---

43 Artículo 11 de la Constitución Política; artículo 71 del Decreto N° 32988; artículos 31 inciso d) y 55 de la Ley N° 8131; artículos 2 inciso 51) y artículo 67 inciso a) y b) del Decreto N° 37735; artículo 4 del Decreto N° 42909-H; norma 4.5.1 de las NCISP; y, página 35 del MCE.

44 Norma 2.4 de las NCISP; artículo 4 del Decreto N° 42909-H y página 53 del MCE.

45 Artículo 4 de la Ley General de Administración Pública, N° 6227.

46 Artículo 4 de la Ley N° 6227, artículo 1 de la Directriz 093-P y páginas 19 y 45 del MCE.

47 Normas 3.3, 5.1 y 5.3 de las NCISP y página 77 del MMGI.

48 Artículo 31 inciso d) de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131 y normas 4.5.1 y 4.6 de las NCISP.

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

2.41. Adicionalmente, el Ministerio conformó un equipo para atender el proceso de cambio normativo que se genera a partir de la Ley N° 9986, el cual se encuentra a cargo de la Dirección de Proveeduría Institucional, ha realizado sesiones de trabajo para la comprensión de los alcances y modificaciones de la ley y trabajó un borrador del plan de acción para la implementación y seguimiento respectivo, sin embargo, a la fecha no se han definido formalmente e implementado las acciones necesarias para ajustar los procesos institucionales, tanto por parte del Ministerio como por las Juntas de Educación y Administrativas[49]. Cabe indicar, que la Contraloría General comunicó[50] al MEP en marzo de 2022 que se encontraba en un nivel inicial de preparación para la entrada en vigencia de esa Ley; y la Auditoría Interna emitió recomendaciones sobre este tema[51].

2.42. En ese sentido, a la fecha ese Ministerio tiene pendiente la oficialización de la propuesta de ajustes para aplicar lo dispuesto en la Ley N° 9986, de manera que se definan las adaptaciones para implementar el nuevo modelo de compras públicas propuesto en la nueva normativa y se gestionen los riesgos vinculados a las posibles afectaciones en la prestación de los servicios públicos que brinda tanto el Ministerio, como las Juntas de Educación y Administrativas, entre ellos, los servicios de alimentación, transporte e infraestructura educativa.

2.43. Además, requiere la definición e implementación de actividades y procedimientos que se comuniquen de manera explícita a la institución y partes externas para la gestión paralela de los dos marcos normativos que durante un período determinado afectarán el proceso de adquisiciones, a saber, las compras iniciadas bajo la Ley N° 7494 y las que a partir del 1 de diciembre de 2022 se deben ejecutar bajo la Ley N° 9986, según lo establecido en los Transitorios I y II de dicha norma.

2.44. Las situaciones descritas derivan de la ausencia de mecanismos para la integración de los procesos financieros, su vinculación con la planificación institucional, así como, de la estructura organizacional siendo que se utilizan únicamente los lineamientos generales del Ministerio de Hacienda. Lo anterior, limita asegurar el cumplimiento de los resultados esperados, la rendición de cuentas y la transparencia; así como, la adaptabilidad de los procesos financieros para alcanzar los resultados, dadas las particularidades de un Ministerio con un alto nivel de complejidad. Además, impacta la rendición de cuentas y los insumos necesarios para incorporar en la toma de decisiones.

2.45. Por su parte, la ausencia de acciones para el análisis y aplicación de lo dispuesto en la Ley N° 9986, genera que ese Ministerio no cuente con las adaptaciones para implementar el nuevo modelo de compras públicas y genere eventuales afectaciones en la prestación de los servicios públicos que brinda tanto el Ministerio, como las Juntas de Educación y Administrativas, entre ellos, los servicios de alimentación, transporte e infraestructura educativa. Además, que no se cuente con la actividades y procedimientos para la gestión paralela de los dos marcos normativos que durante un período determinado afectarán el proceso de adquisiciones.

2.46. Otra consecuencia de no tomar las acciones requeridas para la implementación, se relaciona con la posibilidad de no aprovechar las economías de escala en la compra pública, al no regular de manera previa las condiciones y procedimientos que se deben seguir para la adquisición a escala de los bienes y servicios, por parte de los distintos actores internos y externos involucrados.

---

[49] Artículo 4 de la Ley N° 6227; artículo 13 de la N° 8292 y normas 2.5 y 4.6 de las NCISP.

[50] Seguimiento a la Gestión Pública, N° DFOE-CAP-SGP-00001-2022 que destaca el desafío que enfrenta el MEP de identificar la afectación a los órganos de apoyo y las Juntas, así como, aprovechar las economías de escala.

[51] Informe Corto N° 37-2022, con recomendaciones para elaborar un plan de las acciones que deben tomar el MEP y las Juntas de Educación y Administrativas para implementar el nuevo modelo de gestión de compras.

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

Debilidades en la gestión de programas y proyectos orientados a resultados

2.47. Un proyecto se define como el conjunto de actividades integradas, para lograr objetivos específicos, con un presupuesto establecido, en un tiempo definido; y programa como el conjunto de proyectos interrelacionados dirigidos al logro de objetivos específicos comunes. Además, deben responder a soluciones específicas derivadas del Ordenamiento Jurídico y deben estar vinculados con las prioridades establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo y otros instrumentos de planificación. En ese sentido, la gestión de programas y proyectos constituye un medio para atender necesidades o demandas sociales, por lo que se debe definir el valor público a generar para cada uno de ellos y promover la participación ciudadana[52].

2.48. Así las cosas, el ciclo de vida de un proyecto[53] corresponde a un proceso de transformación y maduración, que va desde la expresión de una idea de inversión hasta el aprovechamiento de los bienes o servicios generados en cumplimiento de los objetivos y resultados esperados, según el tipo de proyecto y se desarrolla por fases con sus correspondientes etapas, la primera es la preinversión (idea, perfil, prefactibilidad y factibilidad); la segunda inversión (diseño, financiamiento, licitación y contratación, pre ejecución, ejecución) y finalmente la fase de post inversión (pre operación, operación). Para ello, se requiere que las entidades elaboren las guías metodológicas, lineamientos y herramientas para su administración.

2.49. Respecto a la gestión de los programas y proyectos, se determinó que el MEP dispone de un portafolio de proyectos compuesto por 18 proyectos -cuatro de formación de capital físico, 13 de obras de equipamiento menores y uno de sustituciones y reconstrucciones-; sin embargo, esta gestión es deficiente ya que no se ejecuta de manera integrada y con un enfoque para resultados; no se dispone de indicadores y metas; y no se definen las actividades necesarias para su ejecución mediante plazos y responsables de alcanzar los resultados esperados. Lo anterior, se evidencia en las siguientes situaciones[54]:

a) En cuanto al portafolio de proyectos no se realiza la designación de responsables, no existen instrumentos para su gestión, aprobación y socialización, ni se han definido mecanismos para la gestión del ciclo de vida de los proyectos ni la periodicidad para la actualización de la información de dicho portafolio[55].

b) Si bien cada proyecto tiene definido un encargado, no se designan responsables para la etapa de formulación de proyectos donde se realiza la construcción de los perfiles, el análisis de prefactibilidad y factibilidad. Además, se carece de mecanismos para definir la administración, el financiamiento, el valor público a alcanzar y promover la participación ciudadana[56].

c) No existen criterios para la priorización, el análisis de costos, beneficios y riesgos que determinan la selección y admisibilidad de los proyectos, sino que esta acción se realiza con base en la planificación institucional por medio de su vinculación con las intervenciones estratégicas del plan nacional de desarrollo. Sin embargo, de los 18 proyectos registrados en esa institución sólo 3 están directamente relacionados con intervenciones del citado plan[57].

d) Si bien el MEP define los plazos de los proyectos de acuerdo con los establecidos en el plan nacional de desarrollo y el Banco de Proyectos de Inversión Pública del Ministerio de

---

52 Artículo 4 inciso s) del Reglamento para el funcionamiento del SNIP, Nº 43251-PLAN.

53 Artículo 4 inciso f) del Reglamento para el funcionamiento del SNIP, Nº 43251-PLAN.

54 Norma 1.16 de las Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372. Páginas 18 y 19 del MCE.

55 Artículo 4, inciso f) y 28 del Decreto N° 43251-PLAN; artículo 44 inciso f) y h) del Decreto N° 38170; normas 1.12 y 1.16 de las Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372; disposiciones 1.1, 1.3 y 2.1 del LSNIP.

56 Artículos 4 inciso f), 8, 14 incisos a) y d), 28 del Decreto N° 43251-PLAN; artículo 51 inciso a) del Decreto N° 37735-PLAN; artículo 44 incisos f), g) y h) del Decreto N° 38170; disposiciones 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5 y 1.6 del LSNIP.

57 Artículo 8 del Decreto N° 32988; artículo 14 del Decreto N° 43251-PLAN; artículo 4 del Decreto N° 42909-H; normas 1.1, 1.7 y 1.16 de las Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372; disposiciones 1.3.4 y 2.1 del LSNIP; página 19 del MCE.

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

Planificación Nacional y Política Económica, en el Portafolio de Proyectos no se contempla algún espacio para consignar dicho dato para cada proyecto.

2.50. Adicionalmente, de los 18 proyectos del portafolio institucional correspondientes a dotación de mobiliario, adquisición de terrenos, laboratorios de informática, conectividad e infraestructura educativa, tres no registran información respecto a su porcentaje de avance, cuatro reflejan hasta 15 años en ejecución con bajos porcentajes de avance o pendientes de cierre, y seis no evidencian la actualización de los montos ejecutados[58], según se detalla en la Figura N° 6.

Figura N° 6. Proyectos del portafolio del MEP

Nombre	Cantidad	Etapa	Inicio de programación de recursos	Años en ejecución	% de avance etapa actual
Dotación de mobiliario escolar	1	En ejecución	2007	15	100%*
Construcción y Rehabilitación de la Infraestructura Educativa	1	En ejecución	2007	15	100%*
Adquisición de terrenos	1	En ejecución	2007	15	39%
Laboratorios de Informática Educativa	1	En ejecución	2007	15	N.D
Construcción y equipamiento de infraestructura educativa del MEP a nivel nacional	1	En ejecución	2014	8	N.D
Programa Nacional de Tecnologías Móviles en Educación Tecno@prender	1	En ejecución	2015	7	N.D
Sustitución y mejoramiento de la infraestructura de los centros educativos en poblaciones de pobreza extrema, de las Direcciones Regionales de Coto, Pérez Zeledón, San Carlos, Santa Cruz y Sula	5	Perfil	2015	0	0%
Construcción y mejoras de la infraestructura de las escuelas Finca San Juan y Ciudadela de Pavas, ubicadas en Pavas, pertenecientes al Ministerio de Educación Pública	1	Perfil	2016	0	0%
Dotación de internet y servicios de red en centros educativos públicos del MEP situados en las 6 regiones de socioeconómicas del país	6	En ejecución	2022	N.D	N.D

Nota: */ Pendiente informe de cierre.
Fuente: Elaboración CGR, con datos del Portafolio de proyectos MEP.

2.51. Además, no se implementan mecanismos para la puesta en operación de los programas y proyectos, ni para la coordinación y comunicación entre sus partes ejecutoras. Tampoco existen mecanismos para la verificación de la calidad de los procesos y del cumplimiento de plazos de ejecución, ya que se limitan a gestionar conforme a la Metodología de Banco de Proyectos de MIDEPLAN, los seguimientos al plan nacional de desarrollo y al plan operativo anual[59].

2.52. No se dispone de un proceso de control, rendición de cuentas sobre los resultados de programas y proyectos, ni se han definido los indicadores de calidad, eficiencia y eficacia para cada proyecto; y no existen mecanismos específicos para realizar la evaluación durante todo el ciclo de vida de los mismos, así como los efectos alcanzados en la población mediante su ejecución, ni se realiza la retroalimentación como insumo para futuros proyectos[60].

[58] Artículo 44 inciso h) del Decreto N° 38170-MEP; artículo 4 inciso k), l) y s), 19 y 20 del Decreto N° 43251-PLAN; disposiciones 1.4.1 y 2.4.2.1 del Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del SNIP; página 19 del MCE.

[59] Artículo 8 del Decreto N° 33446; artículo 14 inciso s) del Decreto N° 43251-PLAN; normas 1.4 y 1.21 de las Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372; disposiciones 1.4.1 y 2.1 del Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del SNIP; página 19 del MCE.

[60] Artículo 11 de la Constitución Política; artículo 18 de la Ley N° 8131; artículo 8 del Decreto N° 33446; artículo 4 inciso i) k), l) y s), 19 y 20 del Decreto N° 43251-PLAN; 4.5.2 de las NCISP; disposiciones 1.4.1 y 2.4.2.1 del LSNIP.

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

2.53. Los aspectos señalados tienen su origen en la ausencia de una visión estratégica articulada de la gestión de programas y proyectos institucionales; la falta de integración de normativa que genere claridad, uniformidad y formalidad sobre el flujo del proceso, las partes involucradas, responsables, plazos, mecanismos de control, la información y productos esperados; así como, la ausencia de una revisión periódica que permita ajustar la dinámica organizacional a nuevos procesos, entorno, demandas y riesgos.

2.54. Además, dichas situaciones impiden que el MEP tenga claridad sobre los propósitos de la gestión de proyectos, lo que a su vez limita la visión estratégica, el cumplimiento de sus fines y la generación de valor público mediante el aporte que pueda generar esa gestión, tanto a la estrategia institucional como al cumplimiento de metas definidas en el Plan Nacional de Desarrollo respecto al servicio de educación. Asimismo, limitan el aseguramiento razonable de la eficiencia y eficacia de la gestión de proyectos, el desempeño institucional y el cumplimiento de propósitos.

Debilidades en el seguimiento y evaluación de los resultados institucionales

2.55. El seguimiento es un proceso en el cual se obtiene un registro de datos de los indicadores y metas establecidas, que proporciona el avance de lo realizado y sus resultados planificados, mientras que la evaluación es un proceso que permite visualizar la realidad de las intervenciones públicas con base al diseño, implantación y análisis de resultados de sus políticas y programas. Su objetivo principal es reforzar las acciones y orientar la toma de decisiones oportuna para el mejoramiento de la gestión pública orientada a una rendición de cuentas más efectiva y veraz, fundamentada en hechos que pueden ser verificados por parte de la opinión pública y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor público[61].

2.56. Al respecto, el Ministerio dispone de mecanismos para realizar las actividades de seguimiento y evaluación de la gestión institucional, así como de registros de fuentes de información tales como: Departamento de Análisis Estadístico, Sistema de Planificación Institucional (SPI), Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera (SIGAF), Plataforma Saber, entre otros. Además, con el fin de optimizar la calidad de la información, el MEP ha implementado acciones como la verificación del cumplimiento de las metas reportadas por sus dependencias, para lo cual se dispone del “Manual de procedimiento para dar seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo”[62].

2.57. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por la institución se evidenciaron deficiencias en la calidad de la información producto de inconsistencias en los registros de los datos que alimentan los citados sistemas de información, con lo cual, no se puede asegurar la confiabilidad, oportunidad y utilidad de los datos, lo cual limita la rendición de cuentas y la toma de decisiones[63]. Al respecto, se identificaron las siguientes situaciones:

a) Los datos correspondientes a la exclusión Intra-Anual en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y por región de planificación suministrados por la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo difiere de la información reportada tanto por las Direcciones Regionales de Educación como por el Departamento de Análisis Estadístico.

b) La información sobre datos de escolaridad en Interactivo II y Ciclo de Transición[64] proporcionados por el Departamento de Análisis Estadístico, es diferente a la proporcionada por las Direcciones Regionales de Educación y la Dirección de Desarrollo Curricular.

---

61 Páginas 24 y 25 del Manual de evaluación para intervenciones públicas.

62 Artículos 2 incisos 21, 25 y 46; 7 inciso j); 64, inciso c); y 67 inciso b) del Decreto N° 37735-PLAN; artículo 44 inciso d) del Decreto N° 38170-MEP.

63 Artículo 16 de la Ley N° 8292; artículo 31 incisos a), b) y c) de la Ley N° 8131; 5.6, 5.6.1, 5.6.2 y 5.6.3 de las NCISP.

64 Interactivo II: Ciclo Materno Infantil (de 4 años y 3 meses a 5 años y 3 meses de edad). Ciclo de Transición: Segundo ciclo de la Educación Preescolar (de 5 años y 3 meses a 6 años y 3 meses de edad).

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

c) Los datos sobre la implementación de la estrategia Nacional STEAM[65] suministrados por la Dirección de Vida Estudiantil y las Direcciones Regionales de Educación no concuerdan.

2.58. Adicionalmente respecto a la participación en los procesos de seguimiento y evaluación, el MEP involucra las partes interesadas internas en las actividades de seguimiento de los procesos estratégicos y operativos institucionales; sin embargo, no les participa en el proceso de evaluación ni se identificaron acciones para la actualización y el fortalecimiento de las competencias técnicas del personal responsable de dicho proceso. Asimismo, respecto a las partes interesadas externas, no se han implementado acciones que promuevan y garanticen su participación en los procesos de seguimiento y evaluación, lo cual limita la valoración del servicio de educación por parte de la población objetivo[66].

2.59. En esa misma línea, con el propósito de fomentar la transparencia ante la ciudadanía, el MEP ha implementado mecanismos para rendir cuentas sobre el seguimiento y la evaluación de los resultados de su gestión, lo cual se evidencia en los informes de seguimiento semestral y cumplimiento anual de la planificación operativa y del plan nacional de desarrollo, los cuales son divulgados en la página web del Ministerio; sin embargo, los resultados de dichos procesos no son considerados para la planificación institucional ni apoyan la toma de decisiones para mejorar su gestión y la generación de valor público[67].

2.60. Además, no se implementan acciones con el objetivo de propiciar que los informes semestrales y anuales relacionados con el seguimiento y evaluación emitidos por dicha institución se elaboren con un formato de fácil lectura y comprensión para toda la ciudadanía y tomadores de decisión[68].

2.61. Las situaciones descritas obedecen a deficiencias en el manejo e integración de los datos que se deben registrar en los diferentes sistemas institucionales, inobservancia de los lineamientos o recomendaciones y ausencia de acciones definidas a lo interno del Ministerio mediante las cuales se fortalezca la cultura de seguimiento y evaluación a nivel institucional, promoviendo la participación e interiorización de los propósitos de dichos procesos para tomar decisiones y alcanzar los resultados planificados.

2.62. Dichas situaciones limitan la obtención de información y afectan la toma de decisiones y la rendición de cuentas tanto para actores internos a nivel jerárquico como para la ciudadanía sobre la efectividad de las estrategias y de los planes que orientan la gestión institucional y las actividades a las cuales se destina el presupuesto institucional.

2.63. Además, la ausencia de una cultura institucional de seguimiento y evaluación, las deficiencias en las competencias del personal responsable de dichos procesos, y las limitaciones en la participación institucional y ciudadana, generan que el MEP no evalúe de manera oportuna y efectiva su desempeño institucional con una visión integrada de valor público, reduciendo la posibilidad de una toma de decisiones oportuna que permita ajustar las acciones a los cambios del entorno y alcanzar los resultados planificados como prioritarios por la institución.

---

[65] Estrategia que promueve el desarrollo de habilidades y competencias del siglo XXI en el estudiantado, desde una perspectiva de género para que exploren y valoren las áreas de ciencia, tecnología, ingeniería, artes y matemática en sus proyectos vocacionales.

[66] Artículo 1 inciso c) de la Ley N° 5525; artículos 2 inciso 28), 4 inciso e), 5 inciso i), 7 inciso k) del Decreto N° 37735-PLAN; norma 2.4 de las NCISP; páginas 42, 52 y 53 del MCE; página 57 del MMGI.

[67] Artículo 31 inciso d) de la Ley N° 8131; artículo 2 incisos 21, 25 y 46 y artículo 7 inciso j) del Decreto N° 37735-PLAN; página 53 del MCE; página 77 del MMGI.

[68] Norma 5.7 de las NCISP; páginas 35, 93 y 94 del Manual de evaluación para intervenciones públicas.

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

3. CONCLUSIONES

3.1. La gestión del MEP no se realiza bajo el enfoque para resultados conforme a lo dispuesto en el marco regulatorio y prácticas aplicables en procura de mejorar su desempeño y generar valor público, ya que se identificaron debilidades significativas en los cinco pilares de este enfoque, a saber, planificación para resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera y adquisiciones, gestión de programas y proyectos, así como el seguimiento y evaluación.

3.2. Respecto a la planificación y el presupuesto con orientación a resultados, existen limitaciones en la integración de información sobre las necesidades de la comunidad educativa para la planificación institucional, así como, en el establecimiento de los canales institucionales de socialización de aspectos estratégicos para garantizar la vinculación con la planificación operativa, la identificación y el cumplimiento de responsabilidades con el propósito de alcanzar los resultados planificados. Además, el Ministerio no ha incorporado una visión estratégica que permita la articulación y priorización de los recursos requeridos para lograr sus objetivos en la atención de las necesidades indicadas, que involucre la participación de las partes responsables.

3.3. Adicionalmente, la gestión financiera no se realiza de manera integrada, ya que no se promueve la interrelación de sus procesos y existen debilidades en la implementación de mecanismos para asegurar el cumplimiento de los resultados esperados, lo que limita la rendición de cuentas y la transparencia, aunado a una gestión reactiva que no considera la toma de decisiones basada en datos. Asimismo, no se han definido e implementado acciones para la implementación del enfoque para resultados en la gestión de las adquisiciones, así como para el análisis y aplicación de lo dispuesto en la Ley N° 9986, lo que genera que ese Ministerio no cuente con las adaptaciones para implementar el nuevo modelo de compras públicas establecido.

3.4. Por su parte, la gestión de proyectos es deficiente ya que no se ejecuta de manera integrada; se carece de indicadores y metas, criterios de priorización, análisis de costos, beneficios y riesgos, así como su vinculación con la planificación institucional. Tampoco se han definido las actividades necesarias para la ejecución de cada proyecto mediante plazos y responsables de alcanzar los resultados esperados, ni se realizan las evaluaciones de los efectos generados

3.5. En ese sentido, existen deficiencias en la calidad de la información producto de inconsistencias en los registros que alimentan los sistemas de información, lo que impide asegurar la confiabilidad, oportunidad y utilidad de los datos, por lo que se limita la implementación de ajustes y la toma de decisiones para el mejoramiento de la gestión pública orientada a una rendición de cuentas efectiva y veraz, fundamentada en hechos que pueden ser verificados por parte de la opinión pública y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor público.

4. DISPOSICIONES

4.1. De conformidad con las competencias asignadas en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, los artículos 12 y 21 de la Ley N° 7428, y el artículo 12 inciso c) de la Ley N° 8292, se emiten las siguientes disposiciones de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo conferido, por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad.

4.2. Para la atención de las disposiciones incorporadas en este informe deberán observarse los “Lineamientos generales para el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República en sus informes de auditoría”, N° R-DC-144-2015. El Órgano Contralor se reserva la posibilidad de verificar, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las disposiciones emitidas, así como, valorar el establecimiento de las responsabilidades que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado.

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

4.3. Definir, oficializar mediante aprobación del Despacho Ministerial e implementar una estrategia para la aplicación del enfoque de gestión para resultados en la consecución de objetivos institucionales, la cual involucre al menos al nivel político y directivo en su formulación, defina el acompañamiento del personal encargado a nivel ejecutor para asumir dicho enfoque e incorpore fechas estimadas de inicio y fin, metas, actividades y tareas detalladas alineadas con las funciones del personal encargado, los recursos requeridos y los responsables de su ejecución, control y seguimiento. Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 30 de marzo de 2023 una certificación donde conste la definición y oficialización de la estrategia. Asimismo, remitir informes de avance sobre su implementación al 30 de junio y 15 de diciembre de 2023 (Párrafos 2.1 a 2.9).

4.4. Definir, oficializar e implementar mecanismos para la integración de los procesos financieros con un enfoque para resultados, su vinculación con la planificación institucional, así como, la participación de todas las partes involucradas. Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 26 de mayo de 2023 una certificación donde conste la definición y oficialización de los mecanismos solicitados. Asimismo, remitir a más tardar el 30 de noviembre de 2023, una certificación donde se acredite su implementación (Párrafos 2.30 a 2.46).

4.5. Definir y ejecutar las acciones para la implementación de la Ley General de Contratación Pública, N° 9986, tanto para el Ministerio de Educación Pública, como las compras que se realizan mediante las Juntas de Educación y Administrativas, que incluyan al menos: actividades específicas, responsables de la ejecución, control y seguimiento de cada actividad y la estimación de fechas de inicio y finalización de las actividades, a fin de atender lo dispuesto en Ley N° 9986 que entra en vigencia el 1 de diciembre de 2022, así como, la continuidad de los servicios a cargo de ese Ministerio y de las citadas juntas. Remitir a la Contraloría General a más tardar el 8 de diciembre de 2022 una certificación en la cual se acrediten las acciones definidas; una certificación en la que se acredite el avance de su implementación, a más tardar un mes posterior a su establecimiento, adicionalmente otro informe de avance al 31 de marzo de 2023 (Párrafos 2.30 a 2.46).

4.6. Definir, someter a aprobación de la instancia competente, divulgar e implementar de forma coordinada una estrategia para el rediseño de la gestión de proyectos en el MEP, de manera que se defina un proceso compuesto por mecanismos sistemáticos, claros y estructurados conforme al marco regulatorio aplicable, en procura de orientar su ejecución en el cumplimiento de los objetivos institucionales, considerando al menos lo siguiente:

a) Definición de responsabilidades conforme al marco legal aplicable.
b) Marco estratégico, operativo y normativo aplicable a los procesos.
c) Propósitos, productos y diagramas para la conceptualización e integración de los procesos.
d) Mecanismos para fortalecer el ambiente y las actividades de control para la operación de los procesos y asegurar el cumplimiento de los objetivos.
e) Mecanismos para obtener, procesar, generar y comunicar la información sobre la gestión de los procesos; así como, para el seguimiento, evaluación y ajustes correctivos sobre el funcionamiento de los procesos.
f) Mecanismos para la gestión de riesgos vinculados a los procesos, incluyendo la definición e implementación de planes de acción respectivos.

4.7. Remitir a la Contraloría General, lo siguiente: a) Definición de la estrategia para el rediseño de la gestión de proyectos que contenga los mecanismos para su implementación; así como, la certificación que acredite su oficialización y divulgación a más tardar el 25 de septiembre de 2023;

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

b) un plan para la operativización de la citada estrategia que contenga, al menos, actividades, recursos, plazos y responsables, a más tardar el 30 de noviembre de 2023; c) informes de avance sobre las acciones ejecutadas para cumplir con la estrategia y su plan de operativización al 28 de abril y 14 de julio de 2023. Asimismo, remitir informes de avance al 29 de marzo y 30 de septiembre de 2024 sobre su implementación (Párrafos 2.47 a 2.54).

AL LICENCIADO JOSÉ LEONARDO SÁNCHEZ HERNÁNDEZ EN SU CALIDAD DE DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL a.i. O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE SU CARGO

4.8. Definir, oficializar e implementar los mecanismos que permitan obtener información integrada sobre las necesidades actuales y futuras de la comunidad educativa como insumo para el planteamiento de la estrategia institucional, así como, establecer los canales de socialización de los aspectos estratégicos con dependencias institucionales para realizar la vinculación con la planificación operativa, la identificación y el cumplimiento de responsabilidades dentro de la cadena de resultados para el logro de los objetivos planificados. Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 28 de abril de 2023 una certificación donde conste la definición y oficialización de los mecanismos solicitados. Asimismo, remitir a más tardar el 11 de agosto de 2023, una certificación donde se acredite su implementación (Párrafos 2.10 a 2.18).

4.9. Definir, oficializar e implementar mecanismos para la estimación de los costos a nivel de productos, metas y resultados, así como, para la participación de las partes responsables involucradas en el ejercicio de vinculación de la planificación institucional y el presupuesto en todos sus programas, en procura del establecimiento de una visión estratégica que permita la articulación y priorización de recursos para alcanzar los resultados esperados en la atención de necesidades de la población objetivo del MEP, en el corto, mediano y largo plazos. Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 28 de julio de 2023 una certificación donde conste la definición y oficialización de los mecanismos. Asimismo, remitir a más tardar el 11 de agosto de 2024, una certificación donde se acredite su implementación (Párrafos 2.19 a 2.29).

4.10. Definir, oficializar e implementar los mecanismos para la administración e integración de datos sobre la gestión del Ministerio que permitan una cultura institucional de seguimiento y evaluación con enfoque para resultados basada en datos, con el propósito de respaldar la toma de decisiones, los procesos de planificación institucional y la rendición de cuentas; así como promover la participación e interiorización en el personal del MEP de dicha cultura. Lo anterior, con el propósito de alcanzar los resultados planificados en todos los niveles del Ministerio. Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 26 de mayo de 2023 una certificación donde conste la definición y oficialización de los mecanismos requeridos. Asimismo, remitir a más tardar el 11 de agosto de 2023, una certificación donde se acredite su implementación (Párrafos 2.55 al 2.63).

Firmado digitalmente por JESSICA VIQUEZ ALVARADO
Fecha: 2022-11-07 09:32

M.Sc. Jessica Víquez Alvarado
Gerente de Área

Firmado digitalmente por FLOR DE MARIA ALFARO GOMEZ
Fecha: 2022-11-07 09:29

Licda. Flor de María Alfaro Gómez
Asistente Técnica

Firmado digitalmente por JOSUE SOLANO VINDAS
Fecha: 2022-11-07 08:08

Br. Josué Solano Vindas
Coordinador

Firmado digitalmente por FRANCELA MUÑOZ GONZALEZ
Fecha: 2022-11-07 08:05

Br. Francela Muñoz González
Colaboradora

JAG/LCG/ncs
G: 2022000402-1

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