



## **Informe**

# **Limitaciones y oportunidades de mejora para la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) en tres pilares: Planificación para resultados, Presupuesto por resultados y Seguimiento y evaluación en el Ministerio de Educación Pública**



### **Investigadoras**

**Cristina Escalante Rivera**

**Mercedes Rodríguez Pagani**

**2024**



## Tabla de contenidos

Tabla de contenidos.....	2
Índice de Ilustraciones.....	5
Índice de Tablas .....	5
Índice de Figuras.....	7
Siglas y acrónimos.....	9
Presentación.....	11
Capítulo I. Introducción .....	13
1.1. Ubicación del tema y cómo surge .....	13
1.2. Antecedentes de la Gestión para Resultados en el Desarrollo.....	14
1.2.1. Antecedentes Nacionales e internacionales.....	14
1.2.2. El Ministerio de Educación Pública en el marco de la GpRD.....	23
1.2.2.1. Acciones realizadas en el MEP.....	23
1.2.2.2. Informe de la Contraloría General de la República .....	24
1.2.2.3. Aporte de MIDEPLAN .....	25
1.3. Justificación y viabilidad de la investigación.....	25
Capítulo II. Situación por intervenir.....	27
2.1. Planteamiento del problema .....	27
2.2. Objetivo general y específicos de la Investigación.....	29
2.3. Alcance o delimitación .....	29
Capítulo III. Marco Teórico y normativo para la GpRD.....	31
3.1. Marco jurídico.....	31
3.2. Marco conceptual.....	33
3.2.1. ¿Qué es Gestión para Resultados en el Desarrollo?.....	33
3.2.2. Teoría de la intervención/ teoría del cambio .....	38
3.2.3. Pilares del ciclo de gestión .....	39
Capítulo IV. Metodología.....	46
4.1. Enfoque y alcance de metodológico .....	46
4.2. Fuentes de información.....	47
4.2.1. Documentales .....	47
4.2.2. Informantes .....	47



<b>4.3. Población y muestra .....</b>	<b>49</b>
<b>4.4. Técnicas e instrumentos de investigación .....</b>	<b>50</b>
<b>4.5. Procedimiento análisis de datos .....</b>	<b>51</b>
<b>4.6. Definición de variables del estudio .....</b>	<b>52</b>
<b>Capitulo V. Análisis de la información .....</b>	<b>57</b>
<b>5.1. Perfil de las personas Informantes.....</b>	<b>57</b>
<b>5.2. Conocimiento y uso del enfoque de GpRD en el MEP.....</b>	<b>59</b>
<b>5.2.1. Nivel conocimiento en la implementación de la GpRD.....</b>	<b>59</b>
<b>5.2.2. Lineamientos, marco normativo, leyes, manuales, decretos y directrices para la implementación del enfoque de GpRD .....</b>	<b>67</b>
<b>5.2.3. Coordinación a lo interno del MEP para la implementación de la GpRD de acuerdo con los pilares de: planificación por resultados, presupuesto por resultados y seguimiento y evaluación.....</b>	<b>72</b>
<b>5.2.4. Articulación, contribución y avance del GpRD en el MEP.....</b>	<b>79</b>
<b>5.2.5. Contribución de la ejecución de la GpRD en la mejora continua y avance en las políticas públicas y estrategias en cuanto a los servicios brindados por el MEP.....</b>	<b>80</b>
<b>5.2.6. Instrumentos utilizados en la GpRD.....</b>	<b>82</b>
<b>5.2.7. Actividades y acciones realizadas para implementar la GpRD.....</b>	<b>83</b>
<b>5.3. Limitaciones para implementar la GpRD en tres de sus pilares.....</b>	<b>88</b>
<b>5.3.1. Limitaciones para implementar los tres pilares de la GpRD en los ámbitos: político, gestión institucional, gestión organizacional y direccionamiento de recursos .....</b>	<b>120</b>
<b>5.3.1.1. Ámbito político:.....</b>	<b>120</b>
<b>5.3.1.2. Ámbito gestión institucional.....</b>	<b>121</b>
<b>5.3.1.3. Ámbito direccionamiento de recursos.....</b>	<b>121</b>
<b>5.3.1.4. Ámbito de gestión organizacional.....</b>	<b>122</b>
<b>5.4. Oportunidades de mejora que permitan definir las líneas de acción para la implementación del enfoque GpRD en tres de sus cinco pilares y en cada uno de los ámbitos.....</b>	<b>123</b>
<b>5.4.1. Oportunidades de mejora en la Planificación para resultados, presupuesto por resultados y evaluación .....</b>	<b>123</b>
<b>5.4.1.1. Oportunidades de mejora en la Planificación para resultados .....</b>	<b>123</b>
<b>5.4.1.2. Oportunidades de mejora en el Presupuesto por resultados</b>	<b>128</b>
<b>5.4.1.3. Oportunidades de mejora en el Seguimiento y evaluación ...</b>	<b>132</b>



<b>5.4.3. Recomendaciones dadas por las personas participantes para implementar la GpRD en el MEP .....</b>	<b>135</b>
<b>Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>138</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>151</b>



## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Elementos del ciclo de gestión.....	16
Ilustración 2. Fortalezas encontradas en las diferentes instancias del MEP en cuando a la implementación de la matriz de indicadores de la estrategia ministerial “Ruta de la Educación”.....	21
Ilustración 3. Recomendaciones emitidas por OREALC/UNESCO para el fortalecimiento en la producción de indicadores.....	22
Ilustración 4. Principios que dirigen la GpRD según MIDEPLAN.....	34
Ilustración 5. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD, según MIDEPLAN.....	35
Ilustración 6. Cadena de Resultados.....	36
Ilustración 7. Definición de Políticas, Planes, Programas y Proyectos.....	38
Ilustración 8. Pilares del ciclo de gestión.....	40
Ilustración 9. Detalle de los cinco pilares de la GpRD según Development Poles.....	44
Ilustración 10. Informantes participantes en el estudio.....	47
Ilustración 11. Perfil de los participantes del estudio.....	57
Ilustración 12. Atestados de las personas informantes participantes en el estudio.....	59
Ilustración 16. Niveles de responsabilidad del Ministerio de Educación Pública, según el Decreto Ejecutivo 38170-MEP.....	67
Ilustración 17. Conformación por direcciones según viceministerios del MEP.....	68
Ilustración 18. Distribución porcentual de la cantidad de menciones de los lineamientos, directrices, decretos y circulares que ha recibido acerca de la GpRD.....	71

## Índice de Tablas

Tabla 1. Centroamérica: Calificación según pilar del índice GpRD (2007 y 2013).....	19
Tabla 2. Puntaje de Costa Rica en cada uno de los pilares de la GpRD, periodo 2007-2013.....	19
Tabla 3. Puntaje de Costa Rica en cada uno de los pilares de la GpRD y la comparación con el promedio regional.....	20
Tabla 4. Marco normativo para GpRD.....	31
Tabla 5. Detalle elementos de la cadena de resultados.....	37
Tabla 6. Porcentaje de respuesta de la población participante en el estudio.....	49
Tabla 7. Descripción de técnica e instrumentos por informante clave.....	51
Tabla 8. Matriz de análisis por objetivo, variables, indicadores y su definición conceptual, operacional e instrumental.....	53
Tabla 9. Distribución porcentual del nivel de conocimiento de algunos tópicos de la GpRD, según personas informantes.....	60



Tabla 10. Distribución porcentual de los lineamientos, directrices, decretos y circulares recibidas para la implementación de la GpRD, según instancias e informantes.....	69
Tabla 11. Forma en que se articula la implementación del enfoque de GpRD con los objetivos estratégicos en las dependencias que dirigen los tres grupos de informantes.....	79
Tabla 12. Contribución de la GpRD en la mejora continua y avance en las políticas públicas y estrategias en cuanto a los servicio que ejecuta el MEP, según personas informantes.....	80
Tabla 13. Distribución porcentual de los instrumentos de planificación que completan las personas informantes para la GpRD.....	82
Tabla 14. Distribución porcentual de actividades realizadas por las personas informantes para implementar la GpRD.....	83
Tabla 15. Distribución porcentual del nivel de acuerdo o desacuerdo con las acciones realizadas por el MEP para implementar la GpRD.....	84
Tabla 16. Limitaciones acerca de la implementación de algunos aspectos de la Planificación para Resultados según total de la población en consulta.....	94
Tabla 17. Limitaciones acerca de la implementación de algunos aspectos de la Planificación para Resultados según directores y subdirectores de oficinas centrales.....	97
Tabla 18. Limitaciones acerca de la implementación de algunos aspectos de la Planificación para Resultados según jefaturas de departamento o unidad oficinas centrales.....	98
Tabla 19. Limitaciones acerca de la implementación de algunos aspectos de la Planificación para Resultados según personas directoras DRE.....	101
Tabla 20. Otras limitaciones acerca de la implementación algunos aspectos de la Planificación para Resultados según total de población consultada.....	103
Tabla 21. Limitaciones acerca de la implementación de aspectos de la Presupuestación por Resultados. Según total de la población en consulta.....	104
Tabla 22. Limitaciones acerca de la implementación de algunos aspectos del Presupuesto por Resultados. Según directores y subdirectores de oficinas centrales.....	106
Tabla 23. Limitaciones acerca de la implementación de algunos aspectos de la Presupuesto por Resultados según jefaturas de departamento o unidad de oficinas centrales.....	107
Tabla 24. Limitaciones acerca de la implementación de algunos aspectos de la Presupuesto por Resultados según personas directoras en una DRE.....	109
Tabla 25. Otras limitaciones acerca de la implementación del presupuesto por resultados mencionadas por las personas informantes.....	110
Tabla 26. Limitaciones acerca de la implementación del Seguimiento y evaluación. Según el total de la población en consulta.....	111
Tabla 27. Limitaciones acerca de la implementación del Seguimiento y Evaluación. Según personas directoras y subdirectoras de oficinas centrales.....	113



Tabla 28. Limitaciones en los siguientes aspectos sobre la implementación del Seguimiento y Evaluación. Según jefaturas de departamento o unidad de oficinas centrales.....	114
Tabla 29. Limitaciones en los siguientes aspectos sobre la implementación del Seguimiento y evaluación. Según las personas directoras en una DRE.....	116
Tabla 30. Otras limitaciones acerca de la implementación del Seguimiento y Evaluación según total de informantes.....	119
Tabla 31. Recomendaciones dadas por las personas informantes para implementar la GpRD en el MEP .....	136

### Índice de Figuras

Figura 1. Tiempo que tienen las personas informantes del estudio de utilizar el enfoque de GpRD en su gestión actual, en porcentajes. ....	62
Figura 2. Distribución porcentual de los pilares de la GpRD implementados en su gestión actual, según personas informantes. ....	63
Figura 3. Inducción recibida por la población en estudio para implementar la GpRD en su gestión actual según porcentajes. ....	65
Figura 4. Distribución porcentual de la capacitación recibida en GpRD e implementada en la instancia que dirigen actualmente las personas informantes.	66
Figura 5. Instancias con las que coordina para la Planificación para Resultados.	73
Figura 6. Instancias con las que coordina a lo interno del MEP para la presupuestación de la GpRD. ....	75
Figura 7. Instancias con las que coordina a lo interno del MEP para el Seguimiento Evaluación de las Acciones, Programas o Proyectos dentro de la GpRD.....	77
Figura 8. Porcentaje del nivel de acuerdo o desacuerdo en que el MEP ha avanzado con la puesta en práctica del enfoque de GpRD. ....	81
Figura 9. Oportunidades de mejora para implementar la planificación para resultados brindadas por las personas directoras y subdirectores de OC. ....	124
Figura 10. Oportunidades de mejora para implementar la planificación para resultados brindadas por las personas jefaturas de departamento y de unidades de OC.....	126
Figura 11. Oportunidades de mejora para implementar la planificación para resultados brindadas por las personas directoras DRE. ....	127
Figura 12. Oportunidades de mejora para implementar el presupuesto por resultados brindadas por las personas directoras y subdirectoras.....	128
Figura 13. Oportunidades de mejora para implementar el presupuesto por resultados brindadas por las personas jefas de departamento y de unidades. ...	129
Figura 14. Oportunidades de mejora para implementar el presupuesto por resultados brindadas por las personas directoras DRE. ....	131
Figura 15. Oportunidades de mejora para implementar el seguimiento y evaluación brindadas por las personas directoras y subdirectoras OC.....	132



Figura 16. Oportunidades de mejora para implementar el seguimiento y evaluación brindadas por las personas jefaturas de departamentos y de unidades OC. ....	133
Figura 17. Oportunidades de mejora para implementar el seguimiento y evaluación, brindadas por las personas directoras DRE .....	135





## Siglas y acrónimos

<b>ALC</b>	América Latina y el Caribe
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CLAD</b>	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
<b>CoPLAC-GpRD</b>	La Comunidad de Profesionales y Expertos en Latinoamérica y el Caribe en Gestión para Resultados en el Desarrollo
<b>CGR</b>	Contraloría General de la República
<b>DEIE</b>	Departamento de Estudios e Investigación Educativa
<b>DEVPOLES</b>	Development Poles
<b>DGDR</b>	Dirección de Gestión y Desarrollo Regional
<b>DPI</b>	Dirección de Planificación Institucional
<b>DRE</b>	Dirección Regional de Educación
<b>FLACSO</b>	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
<b>GpRD</b>	Gestión para Resultados en el Desarrollo
<b>ICEFI</b>	Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales
<b>MEP</b>	Ministerio de Educación Pública
<b>MH</b>	Ministerio de Hacienda
<b>MIDEPLAN</b>	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
<b>OC</b>	Oficinas Centrales
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>ODM</b>	Objetivos de Desarrollo del Milenio
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas
<b>PAT</b>	Plan Anual de Trabajo
<b>PC</b>	Programa Conjunto
<b>PE</b>	Planificación Estratégica
<b>PEC</b>	Política Estratégica de Calidad
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional



<b>PND</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>POI</b>	Plan Operativo Institucional
<b>PPE</b>	Programación Presupuestaria Estratégica
<b>Prodev</b>	Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo
<b>PRS</b>	Plan Regional de la Supervisión
<b>SEP</b>	Sistema de Evaluación PRODEV (SEP)
<b>SNGP</b>	Sistemas Nacionales de Gestión Pública
<b>SNP</b>	Sistema Nacional de Planificación
<b>UNESCO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
<b>UNICEF</b>	Fondo de Naciones Unidas para la Infancia
<b>VA</b>	Viceministra Administrativa



## Presentación

El Ministerio de Educación Pública; entidad rectora en el campo educativo de nuestro país, tiene como uno de sus propósitos fundamentales, garantizar el acceso equitativo e inclusivo para la formación plena e integral del estudiantado y bajo esta línea está llamado a la atención de las necesidades de la población a través de acciones que promuevan transformaciones sociales en el ámbito educativo, ya que éste es un cimiento que beneficia al desarrollo y progreso de un país. Para este propósito, es necesario apuntar a una gestión administrativa más pertinente y eficaz para lograrlo, se necesita romper con viejos paradigmas en materia de administración y poner en práctica teorías novedosas como lo es el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).

Dicho enfoque es estratégico, ya que contempla los diferentes ciclos de la gestión administrativa en función de generar valor público de una institución. Esta corriente se ha estado implementado desde el 2016 de manera paulatina en las instituciones gubernamentales; sin embargo, el Ministerio de Educación Pública (MEP) no ha logrado concretarlo según los lineamientos establecidos por el Ministerio de Planificación Nacional (MIDEPLAN) y el Ministerio de Hacienda (MH), de acuerdo a lo mencionado por la Contraloría General de la República, en el informe N° DFOE-CAP-IF-00015-2022, en el que realiza una auditoría al Ministerio de Educación Pública en la implementación de este enfoque.

Por lo anterior, el presente trabajo surge como una necesidad del Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional de conocer las limitaciones y las oportunidades de mejora en la implementación de este modelo en el MEP, con el fin de brindar insumos que permitan orientar el accionar siguiendo los parámetros del enfoque de GpRD.

El informe está conformado por seis capítulos: el primero es una introducción con los antecedentes del tema, en el segundo se detalla la situación por intervenir y los objetivos de investigación, posteriormente el marco teórico y normativo en el que se destacan los tópicos más importantes con respecto a GpRD.



En el capítulo cuatro se aborda la ruta metodológica que se siguió para el desarrollo del estudio y el capítulo cinco corresponde al análisis de los resultados en el que se muestra una discusión acerca de lo encontrado, es decir, limitaciones y oportunidades de mejora percibidas por las personas informantes participantes del estudio y finalmente, en el capítulo seis se desarrollan las conclusiones y recomendaciones.

Natalie Pickering Méndez  
Jefatura Departamento de Estudios e  
Investigación Educativa

María Fernanda Durán López  
Directora Dirección de Planificación  
Institucional



## Capítulo I. Introducción

### 1.1. Ubicación del tema y cómo surge

A raíz de las transformaciones a nivel mundial en materia de planificación estratégica orientada a objetivos surge este nuevo enfoque sobre la Gestión para resultados en el Desarrollo (GpRD), el cual tiene como propósito optimizar el funcionamiento de las instituciones gubernamentales para potencializar la eficiencia, eficacia, calidad y transparencia con respecto a la designación de recursos, logística de procesos, seguimiento y evaluación para la toma de decisiones políticas y lograr transformaciones sociales en las condiciones de vida de la población; modelo que Costa Rica ha tratado de adoptar por medio de la instrucción de los entes rectores, a saber, MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda (MH).

Para este fin se promulga la directriz N° 093-P (Presidencia de la República, 2017), la cual da luz verde para que las instituciones del gobierno pongan en marcha y de manera paulatina este enfoque. En este sentido, el MEP pese a que ha realizado acciones no ha logrado orientar su gestión bajo este enfoque conforme al marco regulatorio vigente, por cuanto según el informe realizado por la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa del Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades de la Contraloría General de la República (CGR, 2022), se identificaron debilidades y deficiencias en los diferentes pilares que involucra la GpRD.

Ante este escenario es que la CGR ordena al Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional y a la Dirección de Planificación Institucional (DPI) del MEP a que atienda de manera oportuna y eficaz las diferentes situaciones encontradas con el fin de que oriente su accionar y la cultura institucional hacia el cumplimiento de objetivos en función de los resultados que se esperan obtener.

Es por esta razón que dicho Viceministerio avaló, mediante oficio DVM-PICR-0016-01-2024 dirigido al Departamento de Estudios e Investigación Educativa (DEIE) la realización de una investigación que permita aportar insumos no sólo para analizar en profundidad las limitaciones que se han presentado en el avance de la implementación del enfoque de GpRD, sino además, identificar aspectos claves de mejora que facilite el



trabajo hacia los ajustes institucionales necesarios para el fortalecimiento y adopción de dicho enfoque para así robustecer el valor público en este Ministerio.

## 1.2. Antecedentes de la Gestión para Resultados en el Desarrollo

En este apartado se desarrollan los antecedentes nacionales e internacionales que dieron origen la GpRD, así como la situación actual del MEP para la implementación de este modelo.

### 1.2.1. Antecedentes Nacionales e internacionales

La GpRD es un modelo que busca fortalecer la capacidad del Estado para suscitar el progreso y mejorar la gestión del sector público. Surge en la década de los setenta en los países desarrollados, con el objetivo de enfrentar las crisis fiscales y financieras, entre los pioneros están Australia, Nueva Zelanda y Reino Unido. Este modelo busca conservar en estos países el nivel de desarrollo socioeconómico alcanzado con la generación de valor público, por lo que se habla de gestión para resultados en el desarrollo, no obstante, para los países en vía de progreso promueve la aceleración en el camino para alcanzar un nivel mayor de desarrollo, mediante la introducción de políticas públicas para mejorar la eficiencia y eficacia (MIDEPLAN, 2016).

El contexto en que surge este enfoque en los países desarrollados fue para responder a:

las presiones de los empresarios estadounidenses por aumentar sus márgenes de ganancia y reducir gastos, aunado a la injerencia del Gobierno en las empresas a partir de la crisis de 1929, Peter Ferdinand Drucker publicó el libro “The Practice of Management” en 1954. Esta obra caracterizó por primera vez la administración por objetivos, buscando mayor participación e integración de los empleados y sus superiores en la definición de objetivos en cada área, la descentralización de las decisiones otorgando mayor flexibilidad en las áreas para definir el mecanismo para



lograr sus propósitos, definición de la estructura de responsabilidades y la autoevaluación periódica del desempeño de acuerdo con los resultados alcanzados para realizar los ajustes necesarios. Drucker complementa estas ideas posteriormente en el libro “Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions” de 1964 (traducido en español como La Gerencia Efectiva) (Hurtado Cuartas, Darío, 2008, p. 104).

El 02 de marzo del 2005 se suscita la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda para el Desarrollo, Apropiación, Armonización, Alineación & Resultados y Mutua Rendición de cuentas; en ella los ministros de los países desarrollados y en desarrollo, responsables de fomentar el desarrollo, y los directivos de instituciones de desarrollo multilaterales y bilaterales, reunidos en París se comprometen a realizar acciones de largo alcance y que se puedan monitorear con vistas a reformar las formas en las que se suministran y gestionan la ayuda, en espera de revisión quinquenal de la ONU, de la Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo para el Milenio (ODM), “(...) los países socios y los donantes se comprometen, entre otras cosas, a administrar los recursos y mejorar la toma de decisiones orientadas a la consecución de resultados” (OCDE-BID, 2002, artículos del 44-46, s.p.).

En el 2007, se realiza el primer trabajo acerca de un modelo abierto de gestión para resultados en el sector público, el cual fue elaborado juntamente con el BID y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (BID y CLAD, 2007). Tomando como base este trabajo, se desarrolló un modelo conceptual que:

(...) tomó en consideración dos aspectos importantes: en primer lugar, las características propias del sector público en ALC<sup>1</sup> (...) En segundo lugar, se ha considerado la necesidad de utilizar un enfoque que dé cuenta de la situación de un país y no solamente de una institución o agencia. Por tal

---

<sup>1</sup> ALC: América Latina y El Caribe



razón, el modelo integra los elementos del ciclo de gestión diferenciándose de otros instrumentos que analizan los SNGP<sup>2</sup> desde una perspectiva parcial y que se usan con frecuencia para diagnosticar la capacidad institucional de un país (BID, 2011, p. 20).

Por consiguiente, es relevante conocer los elementos del ciclo de gestión, los cuáles se ilustran a continuación:

**Ilustración 1. Elementos del ciclo de gestión.**



Nota: Elaboración de autores (MIDEPLAN) con base a documento BID y CLAD (2007) p. 22.

Como se observa en la ilustración anterior, se tipifica cada uno de los elementos que componen el ciclo de gestión y se les asocia con los eslabones de la cadena de resultados. De este modo, se evidencia de una manera gráfica como cada uno de estos elementos contribuye a producir los resultados de la gestión pública (BID y CLAD, 2007).

<sup>2</sup> SNGP: Sistemas Nacionales de Gestión Pública





En Costa Rica, el BID, quien brinda ayuda a los miembros del Banco y Gobiernos en vías de desarrollo en conjunto con MIDEPLAN y el MH, elaboraron una guía metodológica para la GpRD.

En el 2015, Costa Rica fue uno de los 193 Estados Miembros de las Naciones Unidas, que suscribió el compromiso para el Desarrollo Sostenible en La Agenda 2030. En esta “se recopila la aspiración global por transformar el mundo en un lugar dónde las dimensiones económica, social y ambiental se vinculen en total armonía, asegurando un futuro donde ninguna persona se quede atrás” (MIDEPLAN, 2023, p. 5).

En este compromiso se establecieron 169 metas globales para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al año 2030 a escala mundial. Cabe resaltar que, el proceso de elaboración de la Estrategia de Metas Nacionales de los ODS, se formulará a partir del modelo de gestión pública basado en la GpRD, cuyo objetivo es “fortalecer la capacidad del Estado para mejorar las condiciones de vida de la población y promover el desarrollo del país” (MIDEPLAN, 2023, p.10).

Para este modelo, la generación de valor público es primordial para una gestión pública exitosa, MIDEPLAN (2019)<sup>3</sup> lo define como:

el grado de beneficio que cada institución de la Administración Pública genera -en el marco de su mandato legal- a los habitantes del país, mediante la prestación de bienes y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades y expectativas y les permita alcanzar el mayor bienestar humano (p.13).

En el 2016, Costa Rica por medio MIDEPLAN y el MH han implementado acciones para que la administración pública nacional se dirija hacia un modelo de GpRD, tomando como base dicho modelo del BID, con sus cinco pilares: Planificación para Resultados, Presupuesto por Resultados, Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones,

---

<sup>3</sup> Metodología para el Diseño de Estrategia Institucional enfocada en la creación de valor público, Mideplan (2019).



Gestión de programas y Proyectos y Seguimiento y Evaluación establecen un marco orientador común e integral de la gestión pública costarricense denominado: *“Marco Conceptual y Estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica”* (MIDEPLAN, 2016, p.7).

En 2017, el Gobierno de turno promovió la Directriz número 093-P, publicada en el diario oficial La Gaceta el día 06 diciembre 2017, en la que se propone la GpRD como un modelo de gestión pública; en esta directriz se propone un plan piloto con instancias como: el Ministerio de Justicia y Paz, Ministerio de Seguridad Pública, Instituto Costarricense sobre Drogas y el Instituto Nacional de la Mujer, para que se formulen los presupuestos para el año 2021.

Las transformaciones con respecto a la gobernanza de los países generan nuevos desafíos en materia de eficiencia, calidad y transparencia sobre las políticas públicas implementadas en los países, razón por las cuales el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) creó un sistema de Evaluación PRODEV (SEP), cuyo propósito es analizar el desarrollo de los países en los cinco pilares de gestión de las políticas públicas, a saber, planificación, presupuesto, gestión financiera pública, gestión de programas y proyectos, y seguimiento y evaluación. Dicho sistema permite observar las debilidades y fortalezas mediante un índice GpRD el cual se alimenta de 16 componentes, 37 indicadores y 142 requisitos mínimos contenidos en una escala de cero a cinco, donde cinco es una situación óptima (BID, 2015).

El sistema de Evaluación PRODEV (SEP) analizo los periodos del 2007 y 2013 de los países centroamericanos, con el fin de aportar insumos para promover en Centroamérica, gobiernos más eficaces, eficientes y transparentes respecto a los objetivos que se proponen (Figueroa, Molina y Peñate, 2018), como se muestra a continuación:



**Tabla 1. Centroamérica: Calificación según pilar del índice GpRD (2007 y 2013).**

País	Evaluación y seguimiento		Gestión financiera		Gestión por programas		Planificación estratégica		Presupuesto por resultados	
	2007	2013	2007	2013	2007	2013	2007	2013	2007	2013
Latinoamérica (promedio)	1.58	1.91	2.53	2.92	1.91	2.27	2.31	2.76	1.45	1.90
Centroamérica (promedio)	1.57	1.77	2.65	3.08	2.03	2.42	2.30	2.65	1.18	1.58
Costa Rica	3	3.4	3.2	3.6	2	2.4	3.2	3.4	1.5	1.7
El Salvador	0.7	1.1	2.5	3	2.1	2.7	2.8	2.4	0.5	0.8
Guatemala	1.5	1.5	3	3.4	2.2	2.4	2.2	2.1	1.4	1.7
Honduras	2.2	2	2	2.4	2.5	2.7	1.8	2.4	1.1	2.1
Nicaragua	1	1.4	2.5	3	1.7	2.3	1.9	2.9	1.3	1.8
Panamá	1	1.2	2.7	3.1	1.7	2	1.9	2.7	1.3	1.4

Nota: Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (Icefi), con base en Public management evaluation tool, actualización a octubre de 2017, BID como se citó en Figueroa, Molina, Peñate, 2018.

En la tabla anterior, se observa que en el 2007 y 2013, los países evaluados Costa Rica, El Salvador y Honduras mostraron notas aceptables en cuanto a la gestión financiera, mientras que, presupuesto por resultados es el pilar más débil entre los países. En el caso de Costa Rica, las notas obtenidas fueron positivas y presuponían un potencial en cuanto a la mejora en su gestión.

Sin embargo, a pesar de que nuestro país poseía capacidades intermedias en la aplicación de la GpRD, aún debía fortalecer las áreas más débiles, las cuales, según la información anterior y la tabla subsiguiente, comprendían el presupuesto por resultados y la gestión de programas y proyectos (BID, 2015):

**Tabla 2. Puntaje de Costa Rica en cada uno de los pilares de la GpRD, periodo 2007-2013.**

Puntaje de Costa Rica en cada uno de los pilares de la GpRD en el período 2007-2013		
PILARES	2007	2013
Planificación orientada a resultados	3,2	3,4
Presupuesto por resultados	1,5	1,7
Gestión financiera pública	3,2	3,6
Gestión de programas y proyectos	2,0	2,4
Sistemas de seguimiento y evaluación	3,0	3,4
<b>Promedio</b>	<b>2,6</b>	<b>2,9</b>

Nota: BID (2015, p. 2).



Asimismo, se dio seguimiento en el 2008 en el marco de los esfuerzos del programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (Prodev) del BID. Dicho programa tenía como propósito fortalecer la capacidad de GpRD de los países miembros prestatarios del BID (García y García, 2010).

En este sentido, se obtuvo como resultado que las capacidades de nuestro país para la implementación de la GpRD se ubicaban con un nivel intermedio y en ese momento era el líder de la subregión centroamericana. Esos resultados también mostraron que su área más débil continuaba siendo la de presupuesto por resultados (García y García, 2010), tal y como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Puntaje de Costa Rica en cada uno de los pilares de la GpRD y la comparación con el promedio regional.**

Pilar	Puntaje de Costa Rica	Promedio regional
1. Planificación para resultados	3,2	2,3
2. Presupuesto por resultados	1,5	1,4
3. Gestión financiera, auditoría y adquisiciones	3,2	2,5
4. Gestión de programas y proyectos	2,0	1,9
5. Monitoreo y evaluación	3,0	1,6
<b>Índice GpRD</b>	<b>2,6</b>	<b>1,9</b>

Nota: García y García (2010, p. 133).

Los puntajes obtenidos por Costa Rica y el promedio de ALC en cada uno de los cinco pilares de la GpRD indican que nuestro país tiene grandes desafíos con respecto al fortalecimiento de estos y su posicionamiento ante la región.

Por otro lado, en un estudio más reciente del 2023, de la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago) en el marco del “Programa Conjunto (PC), Fortalecimiento de la arquitectura para el financiamiento de los ODS en Costa Rica a través de la alineación de recursos con los objetivos nacionales de desarrollo y la mejora del gasto público en el sector educativo”, ejecutado entre la UNESCO, UNICEF y UNFPA, se realiza un diagnóstico de las capacidades nacionales para la producción de indicadores en el MEP.



El diagnóstico incluyó un análisis sobre las fuentes de información, las capacidades de las direcciones en el MEP para la producción de indicadores para la matriz, así como también, una propuesta para fortalecer los sistemas de información con los que se cuenta actualmente. Para la realización de este trabajo, se clasificó la información en tres dimensiones, a saber, entorno institucional, procesos estadísticos, y productos estadísticos, así como también, a manera de complemento, se desarrolló entrevistas virtuales y se diseñó un set de cuestionarios de caracterización de cada uno de los indicadores de la matriz (OREALC/UNESCO Santiago, 2023).

Los hallazgos más relevantes apuntan a que, en la mayoría de las instancias que componen al MEP, poseen gran cantidad de información, además se cuenta con un Sistema de Planificación Institucional que se alimenta de información de cada entidad en lo que respecta al Plan Operativo Anual (POA), con lo que se permite observar el cumplimiento de objetivos y metas, así como el seguimiento, tal y como se muestra en la siguiente ilustración:

### **Ilustración 2. Fortalezas encontradas en las diferentes instancias del MEP en cuando a la implementación de la matriz de indicadores de la estrategia ministerial “Ruta de la Educación”.**

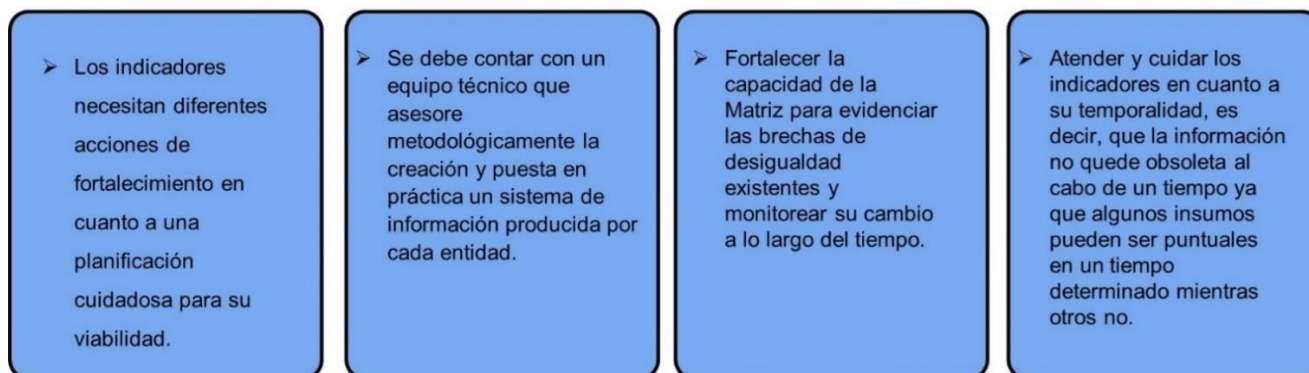
- La experiencia de los equipos técnicos en el registro de información vinculada a la ejecución de actividades.
- El hecho de que las actividades nacen de las propias direcciones responsables del reporte facilita su familiaridad con el tema.
- Existe un Departamento de Estadística que produce información que todas las áreas reconocen como datos oficiales de educación, cuyo rol además está sustentada en un marco normativo.
- Todas las áreas cuentan con un registro de información que, si bien no está integrado en un solo sistema, implica una práctica de registro y una regularidad de reporte.
- Las áreas cuentan con los recursos humanos y tecnológicos para liderar las acciones previstas y para reportar información.
- Existe un compromiso generalizado del personal con los objetivos institucionales expresados en la Ruta de la Educación



Nota: OREALC/UNESCO Santiago (2023, p. 52-53).

Pese a lo anterior, hay una debilidad en la calidad de la información que se reporta en este sentido, entre los principales desafíos, dicho documento destaca que es necesario equipar la capacidad de producción de indicadores en las instancias, por cuanto unos presentan un avance aceptable (mecanismos sofisticados y de calidad) y en otros no, por tanto, se debe desarrollar un plan de trabajo específico para el fortalecimiento de competencias y herramientas en la producción de indicadores. En este sentido, la ilustración 3 describe las recomendaciones que emite OREALC/UNESCO Santiago (2023), al respecto:

### Ilustración 3. Recomendaciones emitidas por OREALC/UNESCO para el fortalecimiento en la producción de indicadores.



Nota: OREALC/UNESCO Santiago (2023).

En síntesis, dicho organismo recomienda al ministerio avanzar en la implementación de un sistema de indicadores tomando en cuenta el propósito de su creación, es decir, para monitorear resultados y el cumplimiento de los objetivos. Aunado a esto, que exista un liderazgo de la DPI, el cual debe tener a cargo el fortalecimiento de la gobernanza de la plataforma SABER, viabilizar las distintas estrategias de acceso a la información de esta plataforma y programar procesos unificados que permitan la continuación de los datos y su comparabilidad (OREALC/UNESCO Santiago, 2023).



## 1.2.2. El Ministerio de Educación Pública en el marco de la GpRD

### 1.2.2.1. Acciones realizadas en el MEP

El MEP ha venido gestando acciones para implementar la GpRD con el fin de promover una educación de calidad y hacer frente a los retos propuestos según la estrategia de la “Ruta de la Educación MEP 2022-2026. En este sentido la DPI mediante el oficio DVM-PICR-DPI-0086-2024 del 2 de febrero de 2024, inició un proceso de consulta para definir la Política Estratégica de Calidad (PEC) en cada dirección de oficinas centrales y directores (as) regionales de educación.

En este mismo periodo, también se realizó una encuesta a los diferentes niveles jerárquicos (directores, jefaturas y supervisores) en la que se realizó un diagnóstico de percepción de la implementación del enfoque de gestión orientado a resultados en el Ministerio.

Esta estrategia para la aplicación de la gestión con enfoque en resultados en la consecución de objetivos institucionales del MEP, va orientado hacia un cambio cultural en el que se analiza la lógica en la programación y formulación del presupuesto y cuyo objetivo es:

“Lograr la adopción del proceso de Programación Presupuestaria Estratégica (PPE) a partir de un cambio en la filosofía que se desarrolle según los principios y métodos del enfoque por resultados, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población al generar un proceso de mediación pedagógica eficaz, oportuno y de calidad.” (DPI, 2024, p.9).

Otra acción fue, la realización de un producto denominado “Diagnóstico del Sector Educación 2023-2026” hecho por el Departamento de Programación y Evaluación de la Dirección de Planificación Institucional donde se destacan el análisis de necesidades, retos e intervenciones públicas de las instancias del MEP con el fin de contribuir en el avance del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 (Departamento de Programación y Evaluación, 2022).



Asimismo, se desarrolló una consultoría con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) para lo cual se conformaron dos equipos técnicos interdepartamentales para la implementación del proceso de presupuestación orientada a resultados en el MEP (MEP, 2023, p.1).

Como se evidencia, la DPI en conjunto con otras dependencias del MEP, está realizando acciones, sin embargo, aún queda un amplio camino por recorrer hasta que el ministerio logre consolidar el enfoque GpRD en su gestión y cultura institucional hacia el cumplimiento de los objetivos el cual es formar un ser humano integral (MEP, 2024).

#### **1.2.2.2. Informe de la Contraloría General de la República**

Otros esfuerzos a nivel externo han sido desarrollados por la Contraloría General de la República mediante la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades, entidad que identificó a través de unos talleres las causas de la no implementación, así como las áreas de mejora en el desarrollo del enfoque, este sólo se abocó a los mandos gerenciales, por lo que existe un vacío con respecto a información de otros niveles de jerarquía.

En el Informe N° DFOE-CAP-IF-00015-2022, la Contraloría General de la República hace un informe de auditoría de carácter especial sobre la gestión para resultados del MEP, el cual 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” (CGR, 2022, p. 3). El período evaluado comprendió del 1 de enero de 2021 al 30 de septiembre de 2022.

En el ámbito metodológico, 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 GpRD y las acciones específicas para la implementación del enfoque para resultados.





En este documento, la CGR encontró que la gestión del MEP no se efectúa bajo el enfoque GpRD, de conformidad a lo establecido en el marco regulatorio y prácticas aplicables en procura de mejorar su desempeño y generar valor público, esto por cuanto 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 (CGR, 2022, p. 3.).

En virtud de lo anterior, la CGR, emite varias recomendaciones encaminadas a subsanar las fallas en la implementación de la GpRD en el MEP.

### **1.2.2.3. Aporte de MIDEPLAN**

MIDEPLAN por su parte, ha descrito algunos desafíos de manera general y en diversos ámbitos como los descritos más adelante en el apartado del marco teórico, esto con la finalidad de que las instituciones gubernamentales lo tengan presente en el momento de poner en práctica el enfoque de GpRD.

## **1.3. Justificación y viabilidad de la investigación**

Ante el informe realizado por la CGR, el cual insta al MEP y en específico al Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional y a la Dirección de Planificación Institucional como encargada de la planificación estratégica, inició un trabajo en el 2022 para responder a las debilidades y deficiencias encontradas por el ente contralor, siendo sus principales objetivos la realización de una estrategia para la aplicación de la gestión con enfoque en resultados en la consecución de objetivos institucionales del MEP.

De esta forma surgió la necesidad de contar con mayor información y profundización sobre aspectos tales como limitaciones y oportunidades de mejora para la implementación del enfoque GpRD, y por ello se acudió al Departamento de Estudios e Investigación Educativa -oficio citado anteriormente- para definir la colaboración y alcance del estudio a realizar, en donde se establece, mediante reuniones de coordinación con la persona enlace asignada por la DPI, la población a consultar, utilizando como criterio realizar un proceso de consulta a las personas funcionarias encargados de la toma de decisiones a nivel central y regional.



Dado que la CGR (2022) destaca que la implementación de este enfoque es relevante para el MEP, por cuanto le facilitará mayor eficiencia y eficacia para que todas aquellas acciones, permitan atender de manera oportuna las necesidades de la comunidad educativa, máxime que, la educación debe ser y es una prioridad para el desarrollo integral y bienestar social. Es a través de ella que se puede enfrentar los diferentes problemas sociales que aquejan nuestro país, a saber: la pobreza, exclusión, desigualdad, entre otros. De ahí la importancia de contar con insumos como los obtenidos mediante esta investigación y que permitan orientar al MEP en la toma de decisiones como rector de la educación.



## Capítulo II. Situación por intervenir

### 2.1. Planteamiento del problema

Es indispensable que una organización de tal magnitud como lo es el Ministerio de Educación Pública en su calidad de rector de la educación de nuestro país adopte un modelo de gestión que le permita administrar en beneficio y atención de las necesidades de la población sobre lo concerniente al campo educativo. Por consiguiente, se requirió dejar modelos tradicionales basados en enfoques jerárquicos y centralistas orientado en el desarrollo de planes y presupuestos anuales con los que se venía trabajando para optar por una modernización en la que los objetivos fueran pieza central del accionar del MEP, de ahí se insta a las instituciones a poner en marcha el enfoque de GpRD según la directriz N° 093-P anteriormente citada.

Cabe destacar que el enfoque de GpRD, no es una articulación lineal y rígida de elementos, sino es todo un proceso dinámico, a saber, un engranaje donde el foco es la creación de objetivos en función de los resultados que se esperan y que serán traducidos en acciones, estrategias, programas, proyectos, políticas en función de satisfacer las necesidades de la población en el ámbito educativo y para ello priorizará, distribuirá y ejecutará los procesos y tareas, los roles de los involucrados, los recursos económicos y materiales, asimismo poder contar con mecanismos de medición que permitan dar cuenta del avance o los logros alcanzados, por tanto, es una teoría que ayuda a fortalecer y mejorar la gobernanza de las instituciones.

Pese a que hay una directriz-anteriormente citada- más el informe que ha emitido la CGR sobre la gestión del MEP, y el trabajo hecho por parte de la DPI para promover una estrategia de cambio cultural en congruencia con el enfoque GpRD y con los hitos del documento denominado “Ruta de la Educación 2022-2026” publicado en la página oficial del MEP<sup>4</sup> surgieron interrogantes sobre las razones por las que este ministerio no ha logrado avanzar de la forma esperada en la implementación de este modelo, tal y como se ha establecido en las directrices a nivel presidencial y documentación de MIDEPLAN.

---

<sup>4</sup> <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2023-10/ruta-educacion.pdf>



Si bien como lo señala la DPI (2022), es un proceso complejo que requiere de acciones que faciliten el compromiso hacia la adopción de este enfoque por parte de las personas funcionarias que componen al MEP. Este proceso no ha sido sencillo y pese a que esta dirección realizó un trabajo arduo para este cambio cultural, se arrastran vacíos y se requiere de un nivel de profundización mayor sobre las limitaciones, así como la identificación de oportunidades de mejora, ya que para lograr este cambio cultural es importante conocer y comprender las razones por las cuales no se ha avanzado como se esperaba en cuanto al enfoque de GpRD.

De esta forma, los insumos que se brindan mediante esta investigación permitieron dar respuesta a las preguntas sobre ¿Cuáles son las limitaciones y oportunidades de mejora<sup>5</sup> para la implementación del enfoque de GpRD en tres de los cinco pilares: Planificación para resultados, Presupuesto por resultados y Seguimiento y evaluación en el MEP?. Dicha información es un aporte que facilitará orientar las acciones que se requieren a futuro, por cuanto se logró ahondar en dichas razones desde la visión de los distintos informantes claves y proporcionar información valiosa y complementaria al ministerio en su misión de adoptar dicho enfoque, potencializar su valor público y mejorar su gobernanza.

---

<sup>5</sup> Para efectos de esta investigación “limitaciones” será entendida como dificultades, obstáculos que impiden una gestión asertiva y oportuna de las instituciones. Mientras que las oportunidades de mejora son aquellos aspectos que se consideran para incrementar la eficacia y eficiencia en la implementación de dicho enfoque y potenciar el valor público.



## 2.2. Objetivo general y específicos de la Investigación



Analizar las limitaciones y oportunidades de mejora para la implementación del enfoque de GpRD en tres pilares: Planificación para resultados, Presupuesto por resultados y seguimiento y evaluación en el Ministerio de Educación Pública

- Caracterizar la población en estudio (puesto, último grado universitario, años de trabajar en el MEP y la dependencia, experiencia en el puesto, entre otros)
- Identificar lineamientos, marco normativo, leyes y decretos; así como de directrices para la implementación del enfoque de GpRD.
- Identificar las limitaciones para implementar el enfoque de GpRD en los tres pilares: Planificación para resultados, Presupuesto por resultados y seguimiento y evaluación.
- Identificar oportunidades de mejora para definir las líneas de acción que permitan la implementación del enfoque GpRD en tres de sus cinco pilares.

Nota: Elaboración propia, 2024.

## 2.3. Alcance o delimitación

El Ministerio de Educación pública tiene el desafío de implementar el modelo GpRD avalado por MIDEPLAN para el sector público del país, que le permita mejorar la gestión en sus procesos.

Este modelo se compone de cinco pilares para su ejecución, sin embargo para esta investigación se consideraron únicamente tres de estos, a saber: planificación para resultados, presupuesto por resultados y seguimiento y evaluación, por cuanto fue de interés para la Dirección de Planificación Institucional del MEP. Dicha dirección es una de las instancias que coordina y requiere tener una visión estratégica hacia la articulación y priorización de los servicios y recursos que ofrece de manera más eficaz y eficiente posible, para que sean dirigidos a alcanzar los resultados esperados y fomenten la participación de todas las partes involucradas, lo que sería la base para una gestión para resultados que realmente responda a las necesidades de la población. Además, es de



utilidad como insumo al Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional, para la elaboración de otras disposiciones en materia de GpRD.

De esta manera, quedaron excluidos del estudio los pilares de Gestión financiera, auditoría y adquisiciones y gestión de Programas y Proyectos, debido a que estos ya han sido abordados a través de otras acciones en el MEP.

Asimismo, se reconoció la necesidad de profundizar en las limitaciones que han impedido al MEP ejecutar en su totalidad este modelo, así como conocer las oportunidades de mejora que contribuyan a su implementación.

En el marco de este estudio, solo se tomaron en consideración las poblaciones con poder de mando y toma de decisiones a nivel central: direcciones y subdirecciones, jefaturas de departamento y de unidades, así como viceministerio administrativo y a nivel regional: las personas directoras regionales en educación.



### Capítulo III. Marco Teórico y normativo para la GpRD

En este apartado se abordará el marco jurídico o normativo y los conceptos de GpRD, la cadena de resultados, la teoría de la intervención y los pilares de la GpRD para brindar al lector mayor claridad sobre el tema.

#### 3.1. Marco jurídico

Es importante conocer el marco jurídico que regula la GpRD, en nuestro país, para lo cual se describirán a continuación una serie de documentos legales y normativos que han permitido la evolución de la GpRD:

**Tabla 4. Marco normativo para GpRD.**

Normativa	Descripción
Ley 5525 “Ley de Planificación Nacional” de 1974.	Incorporó la planificación en las instituciones para incentivar la construcción de la visión de mediano y largo plazo y promover la eficiencia de la administración pública. El artículo 4 establece que MIDEPLAN tiene la responsabilidad principal de la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo. El artículo 9° de esta Ley indica que le corresponde al MIDEPLAN “(...) Velar porque los programas de inversión pública, incluidos los de las instituciones descentralizadas y demás organismos de Derecho Público, sean compatibles con las previsiones y el orden de prioridad establecido en el Plan Nacional de Desarrollo”. MIDEPLAN, 2016, p.10).
PND “María Teresa Obregón” 2011-2014 y “Alberto Cañas Escalante” 2015-2018.	Tomaron como base metodológica el enfoque GpRD y en el Alberto Cañas se enfocan fortalecer el seguimiento y la evaluación una mayor vinculación plan presupuesto.
Ley 8003 del 2000, que reforma el artículo 11 de la Constitución Política.	“(…) La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición



Normativa	Descripción
Ley 8131 “Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos” (LAFRPP) del 2001, en su artículo 4°.	de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas.” (MIDEPLAN, 2016, p. 10). Dispuso la vinculación que debe existir entre todo presupuesto público y los planes operativos institucionales de mediano y largo plazo y que el PND constituye el marco global que orientará esos planes operativos institucionales.
Decreto Ejecutivo 33823-H-PLAN del 25 de mayo de 2007	Se emitieron los “Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la elaboración del Plan Operativo Institucional: Planificación y Programación Presupuestaria Orientada a Resultados a las Instituciones Públicas”. (MIDEPLAN, 2016, p.11).
Directrices Técnicas y Metodológicas para la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto para el ejercicio del 2008	Se incorporó una nueva metodología de programación y evaluación de la gestión presupuestaria.
El Decreto Ejecutivo 35755-PLAN del 2010 en su artículo 1°.	Establece una reforma integral normativa del Sistema Nacional de Evaluación (SINE),
Decreto Ejecutivo 36901-Plan-H	Se oficializó la creación de la Comisión de Coordinación Técnica Interinstitucional de Planificación, Programación y Evaluación de la Gestión Institucional y Sectorial del Poder Ejecutivo conformada por el MINHAC y MIDEPLA.

Nota: Elaboración propia, 2024, basado en MIDEPLAN, 2016, p. 10-11.

A este marco normativo, hay que agregar los documentos emitidos por MIDEPLAN como ente rector de la planificación nacional, en los que operacionalizan los procedimientos y los diferentes instrumentos con que les da seguimiento a la gestión pública en pro de un mayor valor público.





## 3.2. Marco conceptual

### 3.2.1. ¿Qué es Gestión para Resultados en el Desarrollo?

El gobierno de Costa Rica en favor de la eficiencia y eficacia de sus proyectos y programas se encuentra en un proceso de adopción del enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD); con el que se pretende orientar las acciones en el sector público para atender las necesidades en materia educativa de la población a través de la prestación del servicio educativo de calidad (MIDEPLAN, 2016).

Para este fin, el MEP se sirve de un marco normativo emitido por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el Ministerio de Hacienda (MH) las cuales son entidades que tienen a cargo generar y divulgar lineamientos que permiten la unificación de criterios conceptuales, técnicos y operativos para que este enfoque se implemente en el gobierno central y de esta forma obtener resultados en la gestión pública que incida favorablemente en las condiciones y calidad de vida de la población (MIDEPLAN, 2016).

Dicho enfoque, se desprende de la teoría neoclásica y es una variación de la administración por objetivos<sup>6</sup>, es decir, que su orientación es hacia los propósitos que la institución espera lograr; en contraposición los modelos anteriores que se centraban en actividades o procesos y sistemas de control y cuya planificación recaía en los directivos, por tanto, no había una integralidad en la que se les diera mayor participación a los actores involucrados en la gestión, mientras que el enfoque GpRD si contempla dicha integralidad (MIDEPLAN, 2016).

En este sentido, el enfoque GpRD, se define como:

(...) una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso

---

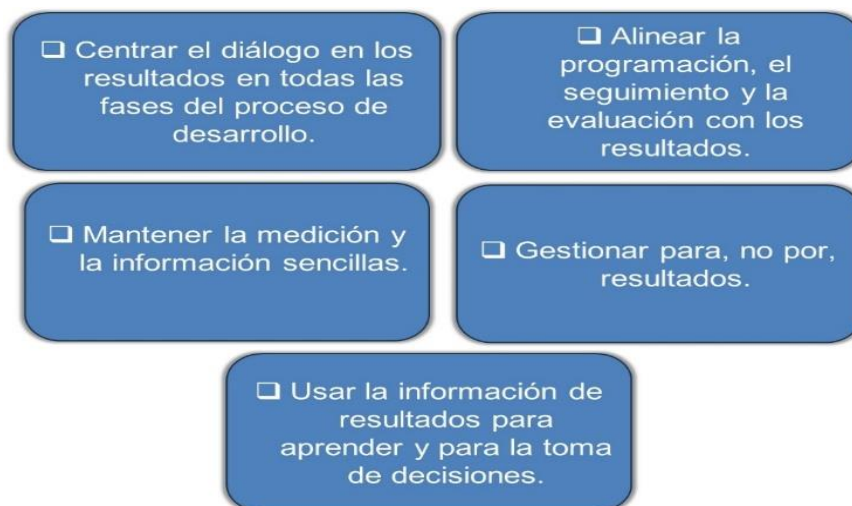
<sup>6</sup> La administración por objetivos "(...) funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente"<sup>2</sup>, Hurtado Cuartas, Darío. (2008). Principios de Administración. Pág. 104, como se citó en MIDEPLAN, 2016, p. 13.



de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país”. Sumado a lo anterior, MIDEPLAN agrega como “(...) una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos) (MIDEPLAN, 2016. p. 15).

El enfoque de GpRD se orienta a promover el desarrollo en pro de optimizar, garantizar la eficacia y eficiencia en el desempeño para el logro de los objetivos y resaltar el valor público (resultados), este último entendido como: “(...) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático” (MIDEPLAN, 2026, p. 15). En este sentido, los principios<sup>7</sup> que dirigen la GpRD, son los siguientes:

#### Ilustración 4. Principios que dirigen la GpRD según MIDEPLAN.



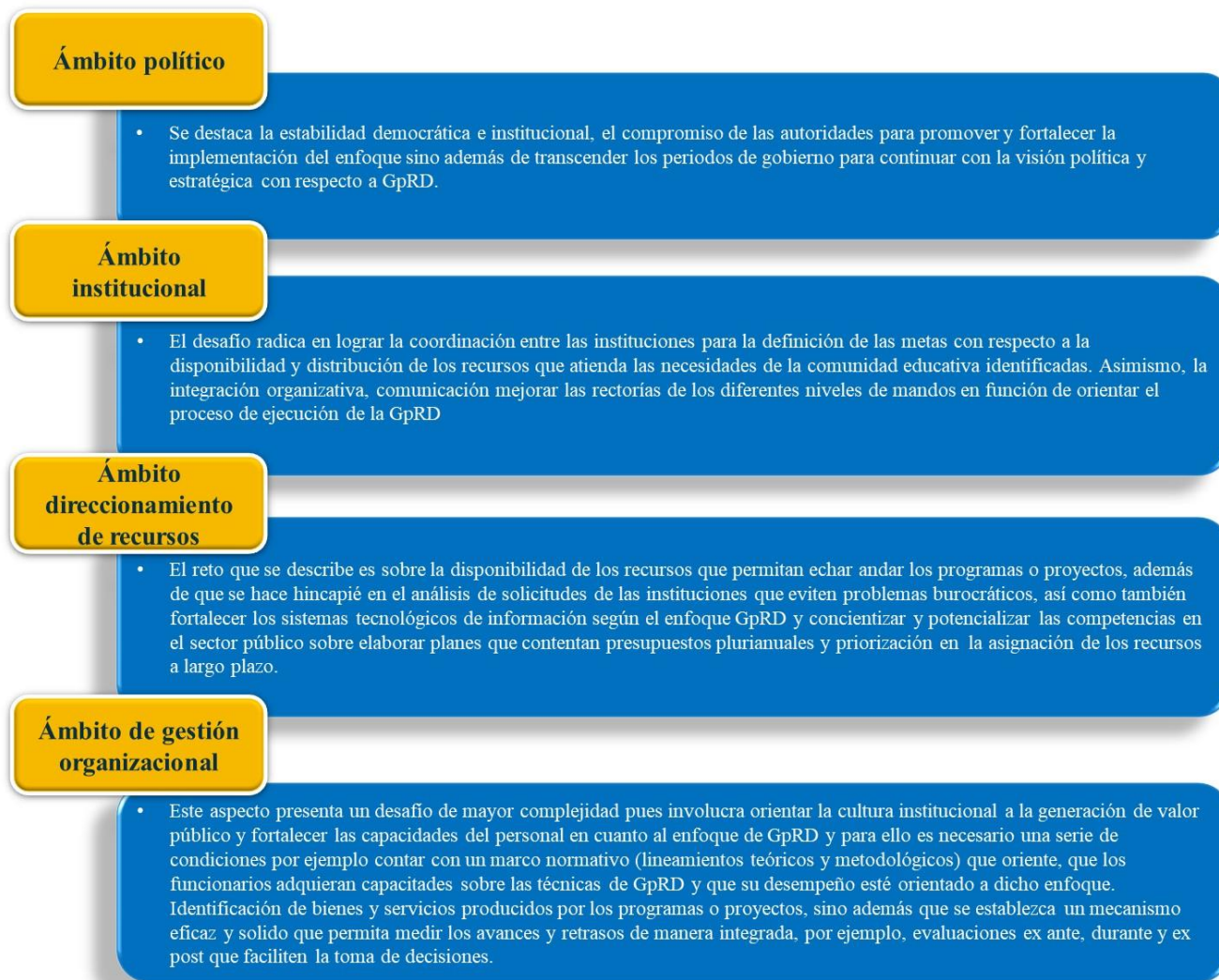
Nota: MIDEPLAN (2016, p. 17).

<sup>7</sup> Los principios fueron acordados en la Segunda Mesa Redonda sobre Resultados celebrada en Marrakech (febrero de 2004) y que han sido respaldados por las agencias de desarrollo (MIDEPLAN, 2016, p.17).



Cabe señalar que, si bien este enfoque tiene sus ventajas, también posee sus desafíos, los cuales según MIDEPLAN (2016) son los siguientes:

### Ilustración 5. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD, según MIDEPLAN.



Nota: MIDEPLAN, 2016

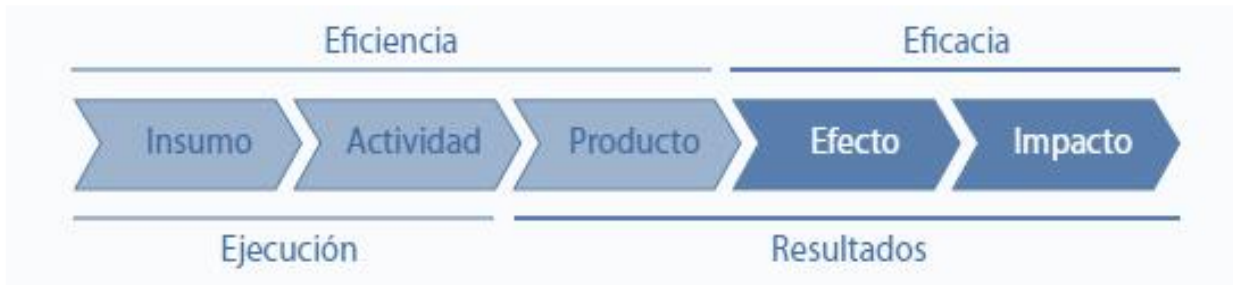
Tal y como lo presenta la ilustración anterior, el desafío más importante lo constituye el cambio de cultura organizacional y estratégica en el momento de implementar el enfoque y que debe comenzar en un nivel político. En este sentido, el



MEP arrastra los mismos desafíos en los cinco pilares de la GpRD tal y como también lo señala el informe de la CGR:

Por otro lado, una gestión tiene éxito si logra a través de sus intervenciones (acciones, políticas, planes, programas), los cambios sociales que se esperan, mejorando la calidad de vida de la población. Para dicha gestión se sirve de un instrumento denominado cadena de resultados la cual permite evidenciar: “(...) el proceso de transformación de los insumos y actividades en productos, de cuya utilización se obtienen efectos e impactos para el desarrollo sostenible y la consecuente generación de valor público. En este sentido, la GpRD busca “(...) colocar en primer lugar los resultados que se desea alcanzar y definir, en función de éstos, la mejor combinación de insumos actividades y productos para lograrlo” (MIDEPLAN, 2016, p. 16). La cadena de resultados está comprendida de la siguiente manera:

#### Ilustración 6. Cadena de Resultados.



Nota: Banco Mundial y OCDE (2005) como se citó en MIDEPLAN (2016, p.16)

La cadena de resultados no necesariamente es lineal como se muestra en la imagen, sino es una interacción de elementos contenidos en cada uno de los rubros, de manera simultánea o consecutiva y en diversos contextos. El desafío radica en organizar los elementos en relación con las hipótesis y objetivos que forman parte de la estructura en la teoría de la intervención, -esta última se abordará más adelante en este documento- (MIDEPLAN, 2012).



A fin de poder comprender mejor la cadena de resultados, la siguiente tabla muestra el detalle de cada uno de los elementos que la componen:

**Tabla 5. Detalle elementos de la cadena de resultados.**

	Nivel de resultado	Descripción	Nivel de objetivo asociado
Teoría de Impactos	Impacto	Resultados de largo plazo producidos directa o indirectamente por la intervención y que implican cambios o transformaciones en los estilos y condiciones de vida de la población objetivo y otras vinculadas	Objetivo de desarrollo o fin
	Efecto directo	Representa el conjunto de resultados a corto y mediano plazo logrados por los productos de una intervención	Objetivo General o propósito
Plan para la puesta a disposición de bienes y servicios	Aprovechamiento del Producto	Representa la medida y la manera en que la población beneficiaria recibe, usa y aprovecha los bienes y servicios puestos a disposición por el programa	
	Producto	El bien o servicio que se brinda comprometido a la población beneficiaria	Objetivos Específicos
Plan Organizacional	Actividades	Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos para generar productos determinados	
	Insumos	Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención	

Nota: MIDEPLAN (2026, p. 20).

Cada elemento en esta cadena debe tener sus objetivos precisos, realistas y medibles, en este sentido, debe incorporar indicadores sobre los efectos y la calidad de los cambios que se esperan, así como los plazos, además se debe conocer la población beneficiaria, la cobertura o el alcance de la intervención y los roles y funciones de las personas ejecutoras. Un elemento para destacar es que se debe prever aquellos factores que pudieran incidir, es decir, aquellos supuestos tales como riesgos o bien de cambios positivos que generen algún impacto con el desarrollo de la intervención.



### 3.2.2. Teoría de la intervención/ teoría del cambio

La teoría de la intervención o llamada también teoría del cambio se denomina como: la modelación explícita de los mecanismos que median entre la implementación de la intervención y la aparición de los resultados esperados (MIDEPLAN, 2012, p. 19). Es pieza fundamental para la evaluación y seguimiento ya que está orientada a la gestión hacia resultados.

En este punto, es conveniente definir qué se entiende por intervenciones públicas, MIDEPLAN las define como el conjunto de acciones y decisiones llevadas a cabo por diversos actores con la finalidad de resolver un problema definido políticamente como público, el problema social es, desde este punto de vista, una construcción social y política (Salazar, 1995 y Subirats et al., 2007 como se cita en MIDEPLAN, 2017). Estas acciones son traducidas en políticas, programas, proyectos o planes para atender las necesidades de la población e impactar en las condiciones de vida, a saber:

#### Ilustración 7. Definición de Políticas, Planes, Programas y Proyectos



Nota: MIDEPLAN (2012, p. 12).



Lo mostrado en la ilustración anterior es un punto clave para la estructura de la teoría de la intervención y la cadena de resultados, así como también para la evaluación y seguimiento sobre los cambios que han generado dichas acciones.

Este instrumento contempla los principios de la administración pública tales como, eficacia, eficiencia, calidad, integralidad, transparencia y cuyo punto de partida es el diagnóstico y comprensión de la problemática en la que se desea incidir. Sumado a lo anterior, debe responder a preguntas de ¿cómo funciona?, ¿qué bienes o servicios se producen?, ¿cuál es el efecto producto de la interacción con la población objetivo?, así como también ¿qué mecanismos producen efectos directos o indirectos en relación con la población y la problemática?

En resumen, cada acción ya sea política, plan, programa o proyecto debe tener una estructura, una lógica que en el proceso permitirá generar hipótesis y/o criterios de evaluación de seguimiento y toma de decisiones para que cumpla hacia los resultados esperados (MIDEPLAN, 2017).

Es importante destacar que la GpRD junto con la teoría de la intervención y cadena de resultados se enmarca dentro un proceso de gestión que involucra cinco pilares, los cuales en conjunto contribuyen a generar los resultados esperados.

### **3.2.3. Pilares del ciclo de gestión**

Según el Banco Interamericano de Desarrollo, este enfoque tiene como base cinco pilares que deben implementarse articuladamente para contribuir en la generación de valor público y son los siguientes:



### Ilustración 8. Pilares del ciclo de gestión.



Nota: Esquema con base en la estructura establecida por el BID. \* El BID utiliza el término monitoreo, pero para efectos de homologación de conceptos a nivel nacional se usa la palabra seguimiento, como se citó en MIDEPLAN, 2016, p. 17.

Cabe subrayar que, para la realización de este proceso, es imperante el análisis a profundidad de las problemáticas o situaciones en las que se desea intervenir, a manera de punto de partida y que facilitará generar, programar, planificar, distribuir, integrar y coordinar los elementos contenidos en las acciones estratégicas, así como promover la evaluación y seguimiento de dichas acciones.

A continuación, se realiza un esbozo de cada uno de los pilares:





## 1. Planificación para resultados:

Identificar, analizar las causas y priorizar las problemáticas que enfrenta la sociedad en nuestro país es el primer punto para la creación de objetivos que se traduzcan en acciones o intervenciones, políticas a nivel estatal. Esta planificación es estratégica, operativa y participativa por parte de los actores, esto incluye los diversos sectores tanto sociales como del gobierno orientar la gestión y de esta forma obtener los resultados previstos.

## 2. Presupuesto por resultados:

Una vez identificadas y priorizadas las problemáticas a atender, el siguiente paso es la de programar, aprobar, ejecutar y rendir cuentas de los recursos económicos articulados con los resultados que se esperan. Para este pilar es necesario lo siguiente:



- ✓ Información comprehensiva sobre los resultados de las acciones financiadas con el presupuesto mediante un sistema de seguimiento y evaluación.
- ✓ Procedimientos explícitos y formalizados sobre la manera en que la información será analizada y considerada en el proceso de formulación del presupuesto.
- ✓ Estructura de incentivos complementaria al sistema presupuestario para motivar a las instituciones públicas a alcanzar mejores resultados.
- ✓ Normas de administración financiera para que las dependencias cuenten con la flexibilidad necesaria para utilizar con eficiencia sus recursos en el logro de los objetivos (MIDEPLAN, 2016, p.19).

### 3. Gestión financiera, auditoría y adquisiciones:



Para la ejecución eficiente de los recursos económicos es fundamental la articulación de los sistemas de presupuesto, administración tributaria, crédito público, tesorería y contabilidad. Así como también que las herramientas de control interno y externo funcionen de la mejor manera para tomar las decisiones correspondientes para obtener los resultados esperados (MIDEPLAN, 2016).

Asimismo, con un sistema de adquisiciones se intenta la promoción de la competencia y transparencia en cuanto a la adquisición de bienes y servicios, así como también se regule y ejecute de manera oportuna (MIDEPLAN, 2016).

### 4. Gestión de programas o proyectos:

Son las acciones estratégicas que a nivel de gobierno se deben realizar en atención de las necesidades de la población. Estas deben estar articuladas con las prioridades de desarrollo social. En este sentido, dichas acciones deben contar con una logística en las que se establezcan actividades y tareas, responsables, recursos y a su vez que contengan indicadores y metas para medir los efectos o impactos de estas intervenciones (MIDEPLAN, 2016).





## 5. Seguimiento y evaluación:



MIDEPLAN (2016) define el seguimiento como “(...) un proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro de los objetivos, con el fin de detectar oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste (p.20).

La evaluación por su parte, puede ser ex ante, durante o ex post:

(...) está directamente relacionada con la determinación del mérito de los instrumentos de planificación en relación con su capacidad para satisfacer las necesidades de la población, mediante procedimientos sistemáticos y transparentes (en cuanto a métodos y técnicas aplicadas para levantar y analizar información acerca del objeto de estudio) y criterios definidos previamente a la ejecución del estudio evaluativo” (MIDEPLAN, 2016, p. 20).

Esta misma entidad destaca la importancia de contar con herramientas de seguimiento y evaluación para realimentación sobre la ejecución de las acciones y la toma de decisiones oportunas y confiables con respecto a los resultados y efectos que se esperan lograr.

Para complementar lo descrito hasta este punto, se brinda un detalle más amplio de los cinco pilares:



### Ilustración 9. Detalle de los cinco pilares de la GpRD según Development Poles.



A su vez, los indicadores están compuestos por 140 requisitos mínimos que son las características y condiciones que deben tener dichos sistemas en un entorno de GpRD.

Diseño: Development Poles en base al modelo de GpRD

Nota: DEVPOLES (2020, s.p).

Sumado a lo anterior, estudiosos del tema tales como Roberto García-López<sup>8</sup> (2020) recomiendan la aplicación de la GpRD por medio de instituciones desconcentradas o descentralizadas pues son estas quienes tienen contacto directo con la población y tiene claro las necesidades de las mismas, así también se recomienda el

<sup>8</sup> Experto en modelos de gestión y presupuestación por resultados. Posee una maestría en economía de la Universidad de Buenos Aires, con estudios de postgrado en varias áreas incluyendo descentralización fiscal en Harvard University. Fue director ejecutivo del Banco Mundial en representación de Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay, Perú e Uruguay. Desde el año 2009 a fecha de julio 2020, fue secretario ejecutivo de la comunidad de profesionales y expertos en Latinoamérica y el Caribe en Gestión para Resultados en el Desarrollo (CoPLAC-GpRD) del sector de instituciones para el Desarrollo del BID.



liderazgo de la autoridad política para formar equipos técnicos de apoyo, capacitación del personal y los gerentes, asegurar la armonización y coordinación horizontal y vertical, elaborar un plan gradual de mediano plazo, implementación de los incentivos (García, 2020, como se citó en DEVPOLES, 2020, s. p.).

En resumen, el enfoque de GpRD es una articulación de elementos para lograr el éxito de los objetivos propuestos, así como también un medio para garantizar la transparencia, la afectividad, eficiencia, la confiabilidad y la mejora continua de la función pública a favor del desarrollo del país y el sector educativo.



## Capítulo IV. Metodología

### 4.1. Enfoque y alcance de metodológico

Esta investigación se abordó desde un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo. Para ello, se utilizó el tipo de diseño no experimental de tipo transeccional. Con el uso de elementos cualitativos, se logró conocer la percepción que tienen algunas personas funcionarias del MEP que desempeñan cargos de toma de decisiones acerca del modelo de GpRD a saber, directores (as) y sub-directores (as); jefaturas de departamentos y de unidades de oficinas centrales (OC) y directores (as) de DRE.

Según Ander (2011) el nivel descriptivo en una investigación consiste fundamentalmente en caracterizar “un fenómeno, hecho o situación destacando rasgos accidentales” (p. 26). Para Barrantes (1999) el propósito de un estudio de este tipo es relatar situaciones y eventos y para Restituto (1989), la investigación con este alcance presenta los rasgos y caracteres de un fenómeno en sus diversos aspectos para describirlos.

Para Sampieri (2014) los diseños transeccionales descriptivos:

tienen como objeto de estudio indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades y así proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas de pronóstico de una cifra o valores (p.155)

El tipo de estudio transeccional permitió describir las limitaciones y oportunidades de mejora brindados por las personas informantes para la implementación del enfoque de GpRD en los pilares: planificación para resultados, presupuesto por resultados y seguimiento y evaluación en el Ministerio de Educación Pública.



Por otro lado, el periodo de elaboración del producto de investigación se realizó entre los meses de enero a agosto de 2024. Siendo mayo y parte de junio los meses en que se aplicaron los instrumentos a los informantes.

## 4.2. Fuentes de información

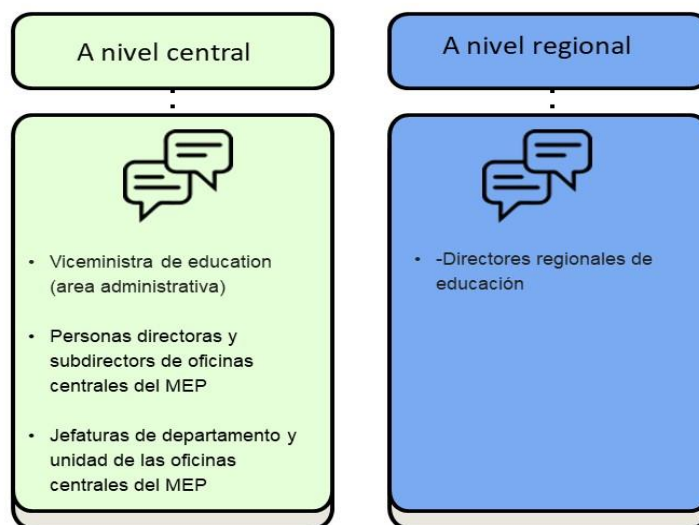
### 4.2.1. Documentales

Como fuentes secundarias se consultaron varios documentos, a saber: marco normativo y conceptual de la GpRD a nivel nacional como internacional, algunos de estos elaborados por MIDEPLAN, MH, informes, acciones y estrategias para el desarrollo de la GpRD en el MEP, suministrados por el enlace designado por la DPI para el estudio, información suministrada por la CGR, y el Informe No. DFOE-CAP-IF-00015-2022 emitido por la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de esa misma instancia.

### 4.2.2. Informantes

Como fuentes primarias, la población consultada fue la siguiente:

**Ilustración 10. Informantes participantes en el estudio.**



Nota: Elaboración propia, 2024.



**MINISTERIO DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA**

**GOBIERNO  
DE COSTA RICA**

**Viceministerio de Planificación Institucional y  
Coordinación Regional**  
Dirección de Planificación Institucional  
Departamento de Estudios e Investigación Educativa





### 4.3. Población y muestra

La población en estudio corresponde a un censo, por lo que los datos obtenidos se pueden generalizar probabilísticamente, obteniéndose un porcentaje de respuesta de 80% como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Porcentaje de respuesta de la población participante en el estudio.**

<b>Informante</b>	<b>Población de estudio</b>	<b>Respuestas obtenidas</b>	<b>% de Respuesta</b>
Viceministros de Educación	3	1	33.3%
Directores/as y subdirectores/as Oficinas Centrales	27	21	78.0%
Jefaturas de Departamento y de Unidad Oficinas Centrales	128	100	79.0%
Directores/as Regionales de Educación	27	24	89.0%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>145</b>	<b>80.0%</b>

Nota: Elaboración propia, 2024.

Como parte de la aplicación de la encuesta a las personas informantes y para medir su comportamiento se tuvo asesoría de la Sra. Carolina Chaves, Analista del Departamento de Análisis Estadístico, a fin de tener la robustez metodológica requerida.

La información acerca de la población con la que se trabajó fue brindada por la Dirección de Informática y Gestión y la DPI, ésta fue obtenida de la relación de puestos y del sistema de pagos INTEGRA 2.

Los criterios de selección de las personas informantes fueron discutidos con el enlace de la DPI para el estudio y avalados por la directora de la DPI. En este sentido, se priorizó a los informantes de niveles gerenciales, es decir, aquellas personas que por sus funciones tienen poder de decisión, así como también, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Nivel de profundidad: La profundidad con que se desea trabajar requirió acudir a poblaciones con mayor nivel de decisión como lo son: jefaturas de departamentos y de unidades y direcciones y subdirecciones de las OC del MEP y direcciones



regionales en educación, en el entendido que la implementación del modelo de GpRD debe darse primeramente en esta población para que posteriormente se ejecute en otras poblaciones, es decir, sino se da en lo macro es difícil que se de en lo micro. Para obtener el grado de profundidad se elaboró un instrumento con esta característica.

- ✓ La población que trabajó la CGR: fue directores (as) y sub-directores (as) de OC, Jefaturas de departamentos y de unidades de OC y directores (as) de las DRE. También se quiso entrevistar a los viceministros (as) del MEP y a la ministra, no obstante, fue difícil concretar algunas entrevistas con estos por sus múltiples ocupaciones. Solamente se pudo realizar una entrevista abierta a la viceministra Administrativa, Sofía Ramírez.
- ✓ Insumo: La consulta a DRE, directores (as) y subdirectores (as) de OC y jefaturas de unidades de OC, constituyen un insumo para una consulta posterior en la que se aborde la opinión de las personas directoras de CE con mayor profundidad en una segunda etapa de investigación, en caso de que así lo soliciten las autoridades ministeriales.

#### 4.4. Técnicas e instrumentos de investigación

Para la recolección de la información se empleó la técnica cuantitativa de la encuesta y como instrumento se elaboró un cuestionario semiestructurado con preguntas cerradas y abiertas, y la entrevista semiestructurada con su respectiva guía, con estos instrumentos se logró conocer las opiniones de las personas seleccionadas en el estudio.

Para la construcción de estos instrumentos enfocados en los tres pilares de los cinco de la GpRD, se realizó un análisis exhaustivo en diversos documentos sobre este tema, entre ellos algunas disposiciones según MIDEPLAN, así como en la Base de datos de Indicadores de GpRD, realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (2016), en el que se establece el índice de GpRD a nivel latinoamericano.

Con la aplicación del cuestionario semiestructurado se tiene evidencia empírica de todas las personas en puestos gerenciales seleccionadas acerca de las limitaciones y oportunidades de mejora en la implementación de la GpRD, específicamente en los tres



pilares en estudio y con la entrevista semiestructurada se cuenta con la opinión, a nivel superior, de la viceministra administrativa.

Para la aplicación del cuestionario virtual semiestructurado, se utilizó la herramienta Microsoft Forms, la que se envió vía correo electrónico a todas las personas informantes.

En la siguiente tabla se detallan las técnicas e instrumentos de producción de la información utilizadas. El instrumento utilizado fue el mismo para todas las personas informantes, haciendo la salvedad al cargo que cada una de ellas desempeña a nivel gerencial.

**Tabla 7. Descripción de técnica e instrumentos por informante clave.**

<b>Informantes</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Modalidad</b>
Directores (as)/ subdirectores (as) O.C.	Encuesta	Cuestionario semiestructurado	Virtual
Jefaturas de departamentos y de unidades O.C.	Encuesta	Cuestionario semiestructurado	Virtual
Directores (as) DRE	Encuesta	Cuestionario semiestructurado	Virtual
Viceministra Administrativa	Entrevista semiestructurada	Guía entrevista semiestructurada	Virtual

Nota: Elaboración propia, 2024.

Estos cuestionarios y la guía de entrevista fueron validados “a juicio de expertos” por parte de la Jefatura del Departamento de Estudios e Investigación Educativa (DEIE), y el enlace con la DPI, Annia Zúñiga Arias, por su experticia en el tema.

#### **4.5. Procedimiento análisis de datos**

Para la revisión, sistematización y análisis de la información recolectada mediante la aplicación del cuestionario y la entrevista, se aplicó la estadística descriptiva, utilizando el programa de Microsoft Excel y el análisis de contenido y la triangulación para analizar las preguntas abiertas y la entrevista.



Asimismo, para el análisis de la información se empleó una matriz de operacionalización ordenada por objetivos específicos, variables, definición conceptual e instrumental y operacional, que también sirvió de base para la elaboración del instrumento que fue aplicado a las personas informantes.

#### **4.6. Definición de variables del estudio**

Para la definición de las variables operacionalizadas en esta investigación, se tomaron en consideración los objetivos de la investigación, las fuentes secundarias, los aportes brindados por el enlace de la DPI y la información remitida por la CGR. La siguiente matriz contiene las variables de investigación que se utilizaron en el estudio:

Asimismo, para el análisis de la información se empleó una matriz de operacionalización ordenada por objetivos específicos, variables, definición conceptual e instrumental y operacional, que también sirvió de base para la elaboración del instrumento que fue aplicado a las personas informantes.

**Tabla 8. Matriz de análisis por objetivo, variables, indicadores y su definición conceptual, operacional e instrumental**

**Objetivo General:** Analizar los desafíos y oportunidades de mejora para la implementación del enfoque de GpRD en tres de los cinco pilares: Planificación para resultados, Presupuesto por resultados y seguimiento y evaluación en el Ministerio de Educación Pública.

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Indicadores	Definición Operacional	Definición Instrumental	Informantes claves
Caracterizar la población en estudio (puesto, último grado universitario, años de trabajar en el MEP y la dependencia, experiencia en el puesto, entre otros)	Caracterización de los informantes encuestados	Comprende los atestados académicos, la experiencia en el MEP y en el puesto actual de los participantes del estudio	Formación inicial Último grado académico Género Condición laboral  Años de Experiencia en el MEP y En el puesto actual	Análisis de opinión manifestada por las personas informantes claves.	Análisis de los ítems referidos a formación y años de experiencia de las personas informantes.  Cuestionario semiestructurado en línea.	Personas directoras regionales en educación, jefaturas y direcciones de oficinas centrales del MEP
Identificar lineamientos, marco normativo, leyes, manuales y decretos; así como de directrices para la implementación del enfoque de GpRD.	Conocimiento del Marco normativo de la GpRD	Definido como el conjunto de leyes, decretos, normas y reglamentos que rigen el desarrollo de la GpRD en el quehacer laboral del MEP.	Conocimiento de: - Leyes - Decretos - Normas - Directrices	Análisis de opinión manifestada por los informantes claves, triangulación datos	Análisis de los ítems referidos a las normativas que los informantes claves conozcan.  Cuestionario semiestructurado	Personas directoras regionales en educación, jefaturas y direcciones de oficinas centrales del MEP
	Utilización del Marco normativo de la GpRD		Utilización de: - Leyes - Decretos - Normas - Directrices	Análisis de opinión manifestada por los informantes claves, triangulación.	Análisis de los ítems referidos a las normativas que los informantes claves utilicen  Cuestionario semiestructurado	Personas directoras regionales en educación, jefaturas y direcciones de oficinas centrales del MEP

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Indicadores	Definición Operacional	Definición Instrumental	Informantes claves
Identificar las limitaciones para implementar el enfoque de GpRD en tres pilares: Planificación para resultados, Presupuesto por resultados y seguimiento y evaluación.	Aquellas limitaciones, obstáculos para implementar <b>la planificación por resultados</b> en cada uno de los ámbitos	Esta planificación es estratégica, operativa y participativa por parte de los actores, esto incluye los diversos sectores tanto sociales como del gobierno orientar la gestión y de esta forma obtener los resultados previstos.	<p>-Procesos y acciones a nivel político que promueven la GpRD</p> <p>-Contexto organizativo que incluye actividades, funciones que permiten alinear y promover el proceso de adopción de la GpRD</p> <p>-Priorización y distribución de los recursos económicos, materiales y de recurso humano que ejecutan las instancias a consultar</p> <p>-Promoción de la cultura institucional para generar valor público y fortalecimiento de las capacidades del personal en cuanto al enfoque de GpRD</p>	Análisis de opinión manifestada por los informantes claves, triangulación de datos.	Cuestionario semiestructurado en línea a informantes clave con preguntas de opción múltiple, respuesta única, y escala Likert.  # de ítems del instrumento	Personas directoras regionales en educación, jefaturas y direcciones de oficinas centrales del MEP
	Aquellas limitaciones, obstáculos para implementar <b>el presupuesto por resultados</b> en cada uno de los ámbitos	- Información comprehensiva sobre los resultados de las acciones financiadas con el presupuesto mediante un sistema de seguimiento y evaluación. - Procedimientos explícitos y formalizados sobre la manera en que la información será analizada y considerada en el proceso de formulación del presupuesto. - Estructura de incentivos complementaria al sistema presupuestario para motivar a las instituciones públicas a alcanzar mejores resultados. - Normas de administración financiera para que las dependencias cuenten con la flexibilidad necesaria para utilizar con eficiencia sus recursos en el logro de los objetivos (MIDEPLAN, 2016, p. 19).	<p>Procesos y acciones a nivel político que promueven la GpRD</p> <p>-Contexto organizativo que incluye actividades, funciones que permiten alinear y promover el proceso de adopción de la GpRD</p> <p>-Priorización y distribución de los recursos económicos, materiales y de recurso humano que ejecutan las instancias a consultar</p> <p>-Promoción de la cultura institucional para generar valor público y fortalecimiento de las capacidades del personal en cuanto al enfoque de GpRD.</p>			
	Aquellas limitaciones, obstáculos para implementar <b>el seguimiento y evaluación</b>	MIDEPLAN (2016) define el seguimiento como "(...) un proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro	<p>-Procesos y acciones a nivel político que promueven la GpRD</p> <p>-Contexto organizativo que incluye actividades, funciones que permiten alinear y promover el proceso de adopción de la GpRD</p>			

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Indicadores	Definición Operacional	Definición Instrumental	Informantes claves
		de los objetivos, con el fin de detectar oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste (p.20). La evaluación por su parte, puede ser ex ante, durante o ex post : "(...) está directamente relacionada con la determinación del mérito de los instrumentos de planificación en relación con su capacidad para satisfacer las necesidades de la población, mediante procedimientos sistemáticos y transparentes (en cuanto a métodos y técnicas aplicadas para levantar y analizar información acerca del objeto de estudio) y criterios definidos previamente a la ejecución del estudio evaluativo" (MIDEPLAN, 2016, p. 20)	-Priorización y distribución de los recursos económicos, materiales y de recurso humano que ejecutan las instancias a consultar  -Promoción de la cultura institucional para generar valor público y fortalecimiento de las capacidades del personal en cuanto al enfoque de GpRD			
Identificar oportunidades de mejora para definir las líneas de acción que permitan implementación del enfoque GpRD en tres de sus cinco pilares: Planificación para resultados, Presupuesto por resultados y seguimiento y evaluación en el MEP en cada uno de los ámbitos.	-Planificación para resultados: Oportunidades de mejora (aspectos claves) Buenas prácticas Fortalezas  -Presupuesto por resultados: Oportunidades de mejora (aspectos claves) Buenas prácticas Fortalezas  -Seguimiento y evaluación: Oportunidades de mejora (aspectos claves) Buenas prácticas Fortalezas	Son aquellas acciones consideradas por los informantes que pueden ser una fortaleza y una oportunidad, así como elementos claves y buenas prácticas para la implementación del enfoque en cada uno de los ámbitos.	Procesos y acciones a nivel político que promueven la GpRD  -Contexto organizativo que incluye actividades, funciones que permiten alinear y promover el proceso de adopción de la GpRD  -Priorización y distribución de los recursos económicos, materiales y de recurso humano que ejecutan las instancias a consultar  -Promoción de la cultura institucional para generar valor público y fortalecimiento de las capacidades del personal en cuanto al enfoque de GpRD capacidades sobre las técnicas de GpRD y que su desempeño esté orientado a dicho enfoque.	Análisis de opinión manifestada por los informantes claves, triangulación.	Cuestionario semiestructurado en línea a informantes clave con preguntas de opción múltiple, respuesta única, respuesta múltiple y escala Likert  # de ítems del instrumento	Personas directoras regionales en educación, jefaturas y direcciones de oficinas centrales del MEP

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Indicadores	Definición Operacional	Definición Instrumental	Informantes claves

Nota: Elaboración propia, 2024.





## Capítulo V. Análisis de la información

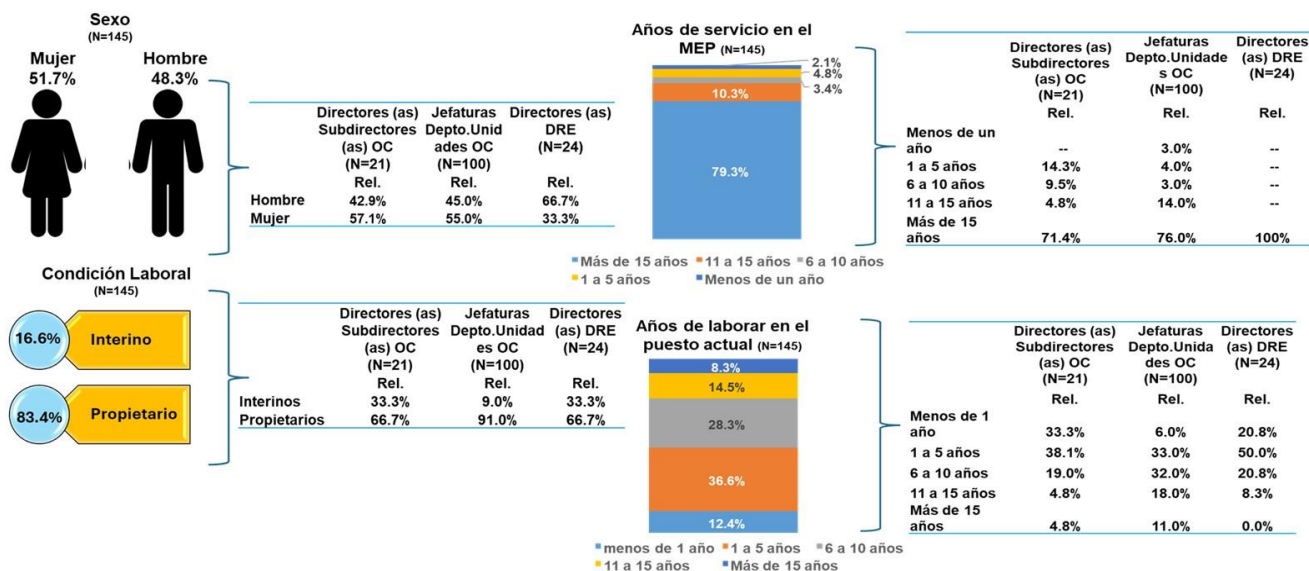
En este apartado se aborda la caracterización de las personas participantes en el estudio, el análisis del conocimiento y uso de la GpRD por parte de las personas encuestadas a nivel gerencial de las Oficinas Centrales del MEP y de las DRE, así como las limitaciones y oportunidades de mejora para la implementación de este enfoque en la instancia que dirigen.

También, se efectúa un análisis de las limitaciones encontradas de conformidad con los ámbitos: político, gestión institucional, direccionamiento de recursos y gestión organizacional establecidos por MIDEPLAN.

### 5.1. Perfil de las personas Informantes

Del total de informantes que participaron en el estudio, (51.7%) son mujeres y (48.3%) son hombres, situación que también se presenta según cargo que desempeñan actualmente, excepto en las Direcciones Regionales de Educación, dónde en su mayor parte (66.7%) son hombres, como se muestra en la siguiente ilustración:

**Ilustración 11. Perfil de los participantes del estudio.**



Nota: Elaboración propia, 2024.



La condición laboral de las personas informantes a nivel general como por cargo que ocupan es principalmente en propiedad, mientras que la viceministra Administrativa (V.A.) desempeña un puesto de “confianza”<sup>9</sup> debido a la naturaleza del cargo. Una gran mayoría (79.3%) posee amplia trayectoria de laborar en el MEP al contar con más de 15 años de servicio, misma cantidad de años se presenta según el cargo que ocupa actualmente.

El 36.6% del total de la población consultada tiene entre 1 y 5 años de experiencia en el puesto actual, mientras el 28.3% cuenta de 6 a 10 años de laborar. En el caso de las personas directoras y subdirectoras OC, el 38.1% se desempeña en el cargo entre 1 y 5 años y menos de un año un 33.3%. Por su parte, las jefaturas de departamentos y de unidades poseen de 1 a 5 años el 33.3% y de 6 a 10 años el 32.0%. Con respecto a las personas directoras DRE, el 50.0% cuentan con experiencia en el cargo de 1 a 5 años, un 20.8% de 6 a 10 años y otro 20.8% menos de un año.

En el caso de la V.A. posee más de 20 años de experiencia en el sector público, a saber: Instituto Nacional de Aprendizaje (Gerente), en la Asamblea Legislativa (Asesora Especializada y Asistente Administrativo), en el Ministerio de Gobernación y Policía (Jefatura en planificación), en FLACSO Costa Rica (Coordinadora de Publicaciones en el Área de Administración Pública), en el Instituto Nacional de las Mujeres (Administradora) y actualmente en el MEP.

Como se logra observar en la siguiente ilustración, la mayoría de la población participante posee una maestría (48.3%) y una licenciatura completa, situación que se

---

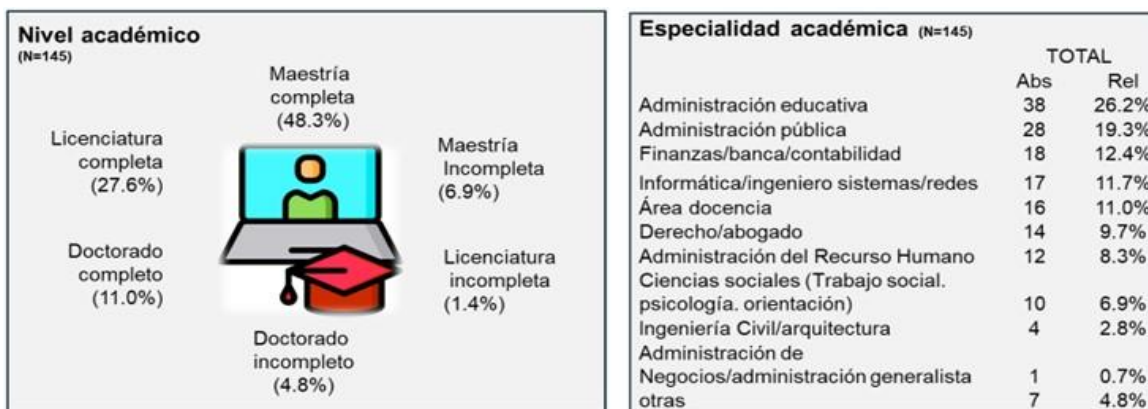
<sup>9</sup> Dentro del empleo, como una clara excepción al régimen de mérito o estatutario (arts. 192, 140.1 de la Constitución Política y 3, 4 y 5 del Estatuto de Servicio Civil), los “funcionarios o empleados de confianza” (1) subordinados se definen, como categoría, en razón de la naturaleza propia de las funciones desplegadas (2), pues comúnmente son reconocidos por un amplio sector de la doctrina, como “*personal eventual*” (3) que interviene o colabora sustancialmente en funciones de dirección, fiscalización, vigilancia y formulación de las políticas públicas; están además íntimamente relacionados con los jerarcas institucionales, por un lado, porque éstos son quienes discrecional y libremente los nombran y remueven –*no gozan del derecho a la inamovilidad (art. 6 inciso 2 del Estatuto de Servicio Civil (4)*–, pues la confianza está referida a ellos (5), ya sea por condiciones subjetivas, de orden personal, u objetivas, como podrían ser atributos técnicos o profesionales o la simple comunidad ideológica que puedan hacerlos idóneos para el puesto; y por el otro, porque son aquéllos a quienes asesoran e incluso les prestan servicios personales como secretarios, ayudantes o conductores de automóviles, etc. Dictamen: 180 del 15/05/2006 Procuraduría General de la República



repite según el cargo que ocupa, en donde se cuenta con el mismo grado académico. La especialidad académica es multidisciplinaria, pues cabe señalar que se requiere de atestados específicos según el cargo para el que fue contratado. En este, administración educativa y administración pública se encuentran entre las principales, seguido de carreras atinentes en finanzas, informática y área docente, lo que evidencia que las personas participantes en el estudio parecen tener la atinencia para desempeñarse en el cargo que ocupan actualmente.

La VA por su parte, es graduada en Administración de empresas con una especialidad en Gerencia y un postgrado en Finanzas.

**Ilustración 12. Atestados de las personas informantes participantes en el estudio.**



Nota: Elaboración propia, 2024.

## 5.2. Conocimiento y uso del enfoque de GpRD en el MEP

En este apartado se realizará un análisis referente al nivel de conocimiento y aplicación del enfoque de GpRD en los niveles de toma de decisiones consultados.

### 5.2.1. Nivel conocimiento en la implementación de la GpRD

Es importante saber el nivel de conocimiento que tienen las personas consultadas en relación con los tópicos de la GpRD, por lo que en la siguiente tabla se muestran estos datos por informante, quienes contestaron de acuerdo con una escala numérica de 1 a 5



donde, 1 significa que la persona no tiene conocimiento y 5 que si lo posee de forma amplia.

**Tabla 9. Distribución porcentual del nivel de conocimiento de algunos tópicos de la GpRD, según personas informantes.**

Pilares GpRD	Informantes	Nivel de conocimiento										TOTAL	
		1		2		3		4		5		Abs.	%
		Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%		
Generar valor público	Directores/as y Sub-directores/as	0	0.0	3	14.3	3	14.3	7	33.3	8	38.1	21	100
	Jefaturas depto. y Unidades	23	23.0	13	13.0	24	24.0	28	28.0	12	12.0	100	100
	Directores/as DRE	0	0.0	2	8.3	10	41.7	10	41.7	2	8.3	24	100
Planificación para Resultados	Directores/as y Sub-directores/as	0	0.0	2	9.5	5	23.8	8	38.1	6	28.6	21	100
	Jefaturas depto. y Unidades	19	19.0	11	11.0	30	30.0	24	24.0	16	16.0	100	100
	Directores/as DRE	0	0.0	2	8.3	10	41.7	9	37.5	3	12.5	24	100
Presupuesto por resultados	Directores/as y Sub-directores/as	0	0.0	2	9.5	8	38.1	7	33.3	4	19.0	21	100
	Jefaturas depto. y Unidades	30	30.0	13	13.0	26	26.0	22	22.0	9	9.0	100	100
	Directores/as DRE	1	4.2	5	20.8	7	29.2	10	41.7	1	4.2	24	100
Gestión financiera, Auditoría y adquisiciones	Directores/as y Sub-directores/as	2	9.5	6	28.6	8	38.1	3	14.3	2	9.5	21	100
	Jefaturas depto. y Unidades	37	37.0	12	12.0	32	32.0	14	14.0	5	5.0	100	100
	Directores/as DRE	4	16.7	8	33.3	9	37.5	3	12.5	0	0.0	24	100
Gestión de programas y proyectos	Directores/as y Sub-directores/as	2	9.5	6	28.6	8	38.1	3	14.3	4	19.0	21	100
	Jefaturas depto. y Unidades	20	20.0	23	23.0	26	26.0	20	20.0	11	11.0	100	100
	Directores/as DRE	2	8.3	5	20.8	10	41.7	7	29.2	0	0.0	24	100
Seguimiento y evaluación	Directores/as y Sub-directores/as	0	0.0	2	9.5	5	23.8	10	47.6	4	19.0	21	100
	Jefaturas depto. y Unidades	18	18.0	18	18.0	27	27.0	25	25.0	12	12.0	100	100
	Directores/as DRE	0	0.0	5	20.8	12	50.0	4	16.7	3	12.5	24	100
Teoría de la intervención	Directores/as y Sub-directores/as	2	9.5	4	19.0	6	28.6	6	28.6	3	14.3	21	100
	Jefaturas depto. y Unidades	48	48.0	19	19.0	18	18.0	10	10.0	5	5.0	100	100
	Directores/as DRE	6	25.0	10	41.7	4	16.7	4	16.7	0	0.0	24	100
Cadena de resultados	Directores/as y Sub-directores/as	1	4.8	4	19.0	5	23.8	8	38.1	3	14.3	21	100
	Jefaturas depto. y Unidades	38	38.0	19	19.0	19	19.0	16	16.0	8	8.0	100	100
	Directores/as DRE	5	20.8	6	25.0	8	33.3	4	16.7	1	4.2	24	100

Nota: Elaboración propia, 2024.

Nota 1: Porcentajes calculados según directores/as y subdirectores/as de OC N=21; jefaturas de departamentos/unidades OC N= 100 y directores/as DRE N= 24.



Según la tabla anterior, se observa que las personas directoras y subdirectoras de OC poseen un amplio conocimiento en relación con generar valor público y planificación para resultados (puntuación entre 4 y 5), y donde se tiene poco conocimiento es en Gestión financiera, Auditoría y adquisiciones y Gestión de programas y proyectos cuyos puntajes obtenidos fluctúan entre 2 y 3 en la escala, el resto de los tópicos son valorados entre 3 y 4 por lo que se evidencia un conocimiento medio.

Por su parte, las personas jefas de departamento y unidades son los que tienen puntuaciones divididas en la mayoría de los tópicos, es decir, que se evidencian diferentes posturas con respecto a los temas asociados a la GpRD lo que presume se debe a la diversidad y grado en la que se ha brindado la información y que han recibido dicha población. Cabe señalar que hay una tendencia a bajo conocimiento en relación con la teoría de la intervención y cadena de resultados.

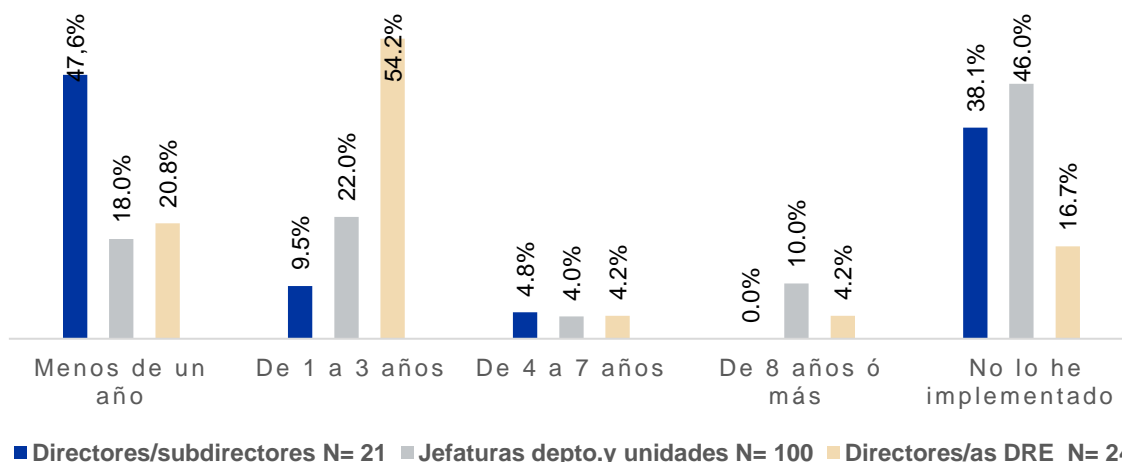
Las personas directoras de las DRE, posee un conocimiento medio que varía entre 3 y 4 de la escala, en la mayoría de los tópicos, sin embargo, presentan una tendencia de bajo conocimiento en cuanto a Gestión financiera y auditoría y adquisiciones, teoría de la intervención y cadena de resultados.

Como se logra dilucidar en los datos obtenidos, hay personas funcionarias en el MEP que no tiene amplio conocimiento en diversos temas relacionados a la GpRD, lo cual es de atención para las autoridades ya que el conocimiento que se tenga en los puestos permite una gestión asertiva para la implementación del enfoque, por lo que se requiere reforzar el acervo de dichos tópicos entre la población institucional.

Por otro lado, con respecto al tiempo que tienen las personas informantes de utilizar el enfoque de GpRD en el cargo que ocupan actualmente, tal y como se detalla en la siguiente figura:



Figura 1. Tiempo que tienen las personas informantes del estudio de utilizar el enfoque de GpRD en su gestión actual, en porcentajes.



Nota: Elaboración propia, 2024. Porcentajes calculados según N=145

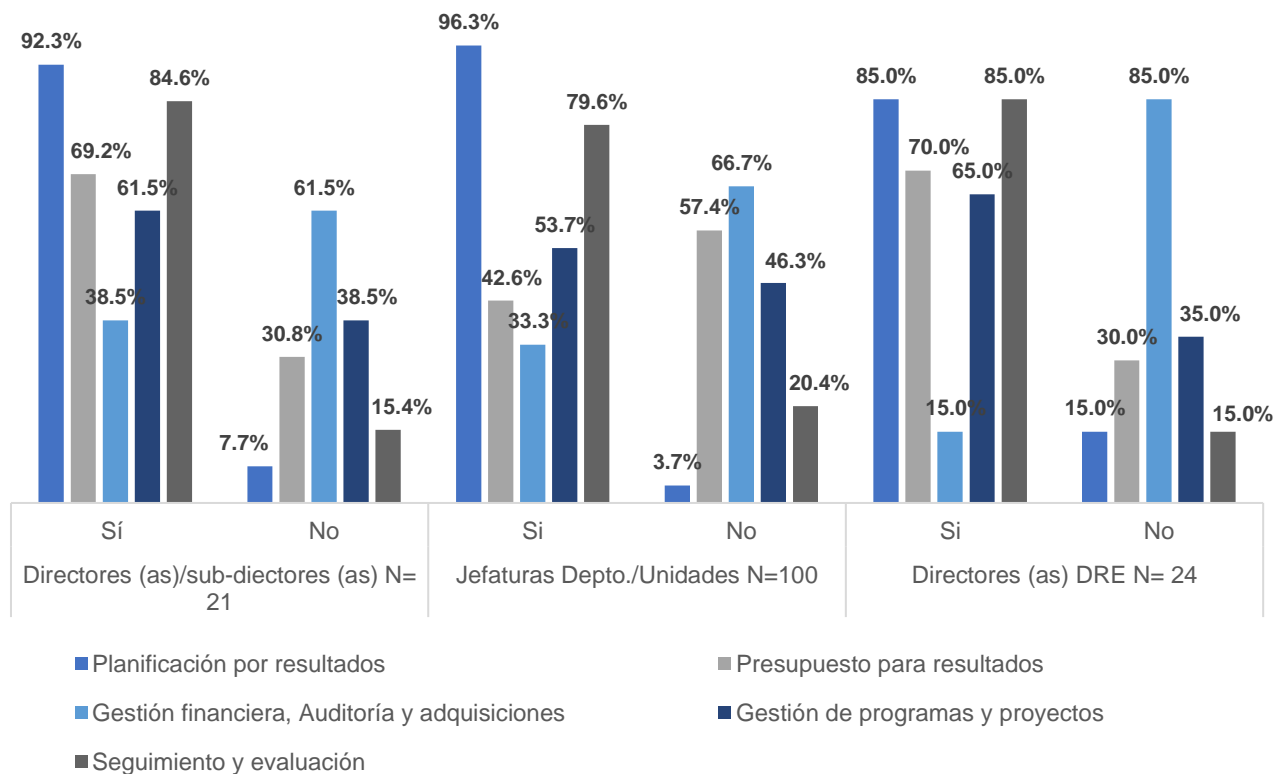
Las personas directoras y subdirectoras de OC presentan opiniones divididas, ya que un 47.6% tiene menos de un año de implementarlo, en tanto un 38.1% indican no haberlo ejecutado. Por su parte, un 46.0% de las jefaturas de departamento y de unidades de OC no han implementado el enfoque aún, mientras que un 22.0% lo han utilizado de entre 1 a 3 años, siendo las personas directoras DRE quienes mayormente han ejecutado el modelo, un 54.2% en un rango de “uno a 3 años” y un 20.8% “menos de un año”. Solamente un 16,7% menciona no haberlo implementado. Por consiguiente, las personas directoras DRE son quienes más han ejecutado la GpRD, seguido de las directoras y subdirectoras de OC y las jefaturas de departamentos y unidades de OC corresponden al porcentaje menor que lo ha empleado.

Como se observa en la figura anterior, según la tendencia en los datos, el modelo de GpRD tiene poco tiempo de estarse implementando en el MEP a pesar de existir la directriz 093-P- 2017. Llama la atención que a pesar de que se tiene poco conocimiento en algunos tópicos del enfoque, se está utilizando por una porción de la población en consulta, por lo que surge la pregunta sobre ¿cómo se esta llevando a cabo en la práctica? un aspecto que requiere de seguimiento por parte de las autoridades.



Sobre este tema, cabe recalcar que la GpRD tiene como base cinco pilares del ciclo de gestión que deben implementarse articuladamente para contribuir en la generación de valor público y de los resultados esperados, de ahí la importancia de saber ¿cuáles de estos pilares se están implementando la población en estudio encuestada?

**Figura 2. Distribución porcentual de los pilares de la GpRD implementados en su gestión actual, según personas informantes.**



Nota: Elaboración propia, 2024.

Tal y como se observa en la figura anterior, los tres grupos de informantes aplican los cinco pilares del ciclo de GpRD en su gestión, pero en diferente proporción. Las personas directoras y subdirectoras de OC implementan principalmente la planificación por resultados (92.3%), el seguimiento y evaluación (84.6%), el presupuesto por resultados el (69.2%), en menor medida la gestión de programas y proyectos (61.5%) y la gestión financiera, Auditoría y adquisiciones (38.5%). Por su parte las jefaturas de departamento y Unidades OC emplean



mayormente la planificación por resultados (96.3%), el seguimiento y la evaluación (79.6%), Gestión de proyectos y programas (53.7%).

Los directores de las DRE mencionan que realizan labores relacionadas a la planificación para resultados (85.0%), seguimiento y evaluación (85.0%) y presupuesto por resultados (70.0%), gestión de programas y proyectos (65.0%) y en menor medida Gestión financiera, auditoría y adquisiciones (15.0%).

Según los datos indicados en la figura anterior, las tres poblaciones realizan labores asociadas en mayor medida a la planificación para resultados, al seguimiento y evaluación, presupuesto por resultados, así como también poco más de la mitad mencionan la gestión de programas y proyectos y el que menos han implementado es la Gestión financiera, auditoría y adquisiciones. Es importante destacar que las personas funcionarias, según la figura anterior están llevando a cabo labores relacionadas a algunos de los pilares, sin embargo, anteriormente se había mencionado sobre el grado de conocimiento que poseen, el cual es escaso o medio en algunos de los pilares, por tanto se plantea la necesidad de dar seguimiento sobre la relación conocimiento que poseen y la praxis y si están llevando a cabo una gestión asertiva orientada al enfoque de GpRD en su quehacer dentro del MEP.

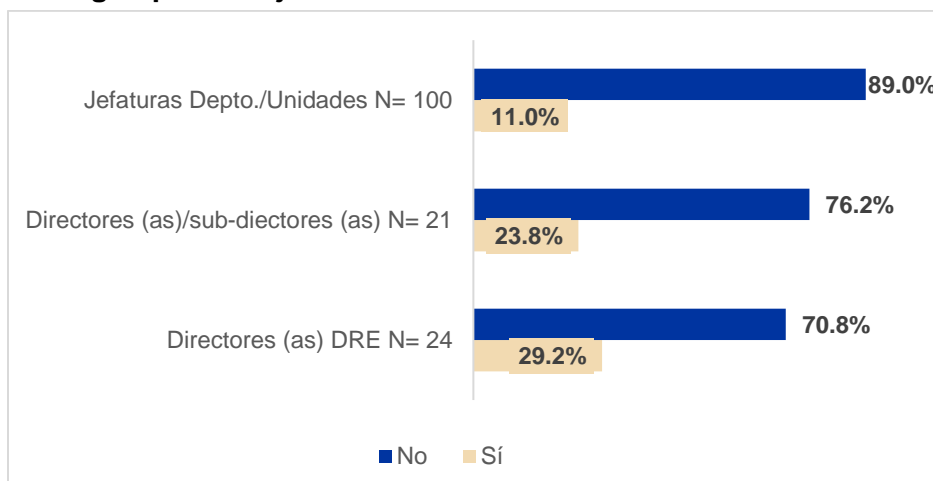
### **5.2.2. Inducción y capacitación**

Los tres grupos de informantes coinciden que no han recibido inducción en algún momento para implementar la GpRD en el cargo que desempeñan, tal y como se muestra en la figura 3:





**Figura 3. Inducción recibida por la población en estudio para implementar la GpRD en su gestión actual según porcentajes.**



Nota: Elaboración propia, 2024.

Como se logra ver en la figura anterior, se denota una carencia en este proceso. Sin embargo, al consultar a las personas que si recibieron esta inducción (n=23 del total de la población en consulta), mencionan que la Dirección de Planificación Institucional y el Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional son quienes han tenido esta labor. Adicionalmente, se quiso conocer la opinión de la viceministra Administrativa del MEP, Sofía Ramírez, con respecto de si ha recibido inducción y capacitación en esta temática. Al respecto menciona:

En el MEP no, pero dentro de mi experiencia como funcionaria publica, estuve en dos instituciones como directora de Planificación en el Ministerio de trabajo y en el Ministerios de Gobernación y Policía y Gerente General del INA en la administración anterior y por MIDEPLAN, porque los temas de planificación iban con un enfoque de gestión para resultados. En temas de resultados he tenido experiencia y capacitación (Entrevista Viceministra Administrativa, 2024).

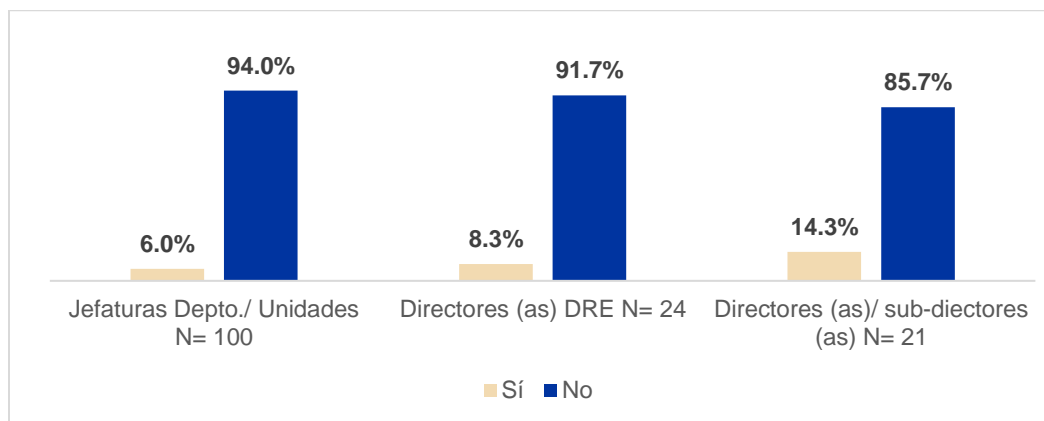
Además, agrega, la importancia de la inducción en el MEP, en lo que interesa indica: "(...) creo que no existe un programa de inducción institucional, me parece que eso no existe. en el INA cuando uno entraba, estaba obligado a llevar un plan de



inducción (...) desde el misceláneo hasta el presidente Ejecutivo, están obligados a llevarlo como parte del inicio en la institución”. (Entrevista Viceministra Administrativa, 2024).

Un comportamiento de respuesta muy similar se obtuvo, por parte de las personas de los tres grupos de informantes, con respecto a la capacitación recibida para implementar la GpRD, la mayoría de estos no ha recibido capacitación en este tema, tal y como se ilustra a continuación:

**Figura 4. Distribución porcentual de la capacitación recibida en GpRD e implementada en la instancia que dirigen actualmente las personas informantes.**



Nota: Elaboración propia, 2024.

Como se evidencia en la figura anterior, la falta de capacitación en el enfoque de GpRD es un tema débil. Pese a esto, 11 de 145 personas funcionarias mencionan haber recibido una capacitación por parte de por la DPI, Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional y el Despacho Ministerial.

En estos procesos de capacitación se abordaron temas relacionados con la GpRD tales como planificación, cadena de resultados, presupuesto por resultados, Gerencia de proyectos y programas, entre otros, aunado a lo anterior, ésta ha sido percibida como “Ni satisfecho (a), ni insatisfecho (a)” (6 de 11 respuestas), es decir, no hay un nivel satisfactorio con respecto a dicha capacitación.



### 5.2.2. Lineamientos, marco normativo, leyes, manuales, decretos y directrices para la implementación del enfoque de GpRD

Cabe aclarar que el Ministerio de Educación cuenta con niveles de responsabilidad en su estructura organizacional y que de acuerdo con esto se emiten o ejecutan los lineamientos, directrices, leyes entre otros que se den en materia de la Gestión para Resultados en el Desarrollo tal y como se describen a continuación:

**Ilustración 13. Niveles de responsabilidad del Ministerio de Educación Pública, según el Decreto Ejecutivo 38170-MEP.**

<b>Nivel Político</b>	<i>Artículo 4º—Al Nivel Político le corresponde la dirección superior del MEP, la ejecución de la política educativa y de los planes de estudio aprobados por el Consejo Superior de Educación (CSE), así como el cumplimiento de las competencias, funciones y atribuciones técnico-administrativas que le son propias, de conformidad con el ordenamiento jurídico</i>
<b>Nivel Asesor</b>	<i>Artículo 5º—Al Nivel Asesor le corresponde brindar asesoría especializada al Nivel Político así como a las dependencias que conforman el Nivel Director y el Nivel Ejecutor, de acuerdo con lo establecido en el presente decreto y los lineamientos dictados para tales efectos por el Ministro de Educación Pública.</i>
<b>Nivel Director</b>	<i>Artículo 6º—Al Nivel Director le corresponde planificar, coordinar, dirigir, dar seguimiento y evaluar los procesos estratégicos de mediano y largo plazo, necesarios orientar la ejecución de la política educativa y organizar la prestación del servicio de educación pública.</i>
<b>Nivel Ejecutor</b>	<i>Artículo 7º—Al Nivel Ejecutor le corresponde implementar las políticas, planes, programas y proyectos de alcance nacional, dictados por el Nivel Director, para orientar la ejecución de la política educativa y organizar la prestación del servicio de educación pública. Asimismo, la administración de los trámites relacionados, de conformidad con los lineamientos y manuales de procedimientos establecidos para tales efectos.</i>

Nota: Decreto Ejecutivo 38170-MEP, 2014

Asimismo, en este mismo decreto y con el fin de fortalecer el proceso de reforma institucional se realizan ajustes en la estructura organizacional, de manera que sea más articulada, coherente y balanceada, por ende, surgen tres áreas de especialización con



figura de viceministerios las cuales son: Área de Planificación Institucional y Coordinación Regional, Área Académica y Área Administrativa.

Dichos viceministerios tienen a cargo diferentes direcciones, que a su vez están compuestos por departamentos y unidades. En conjunto gestionan acciones desde las diferentes áreas de especialización para la adecuada prestación del servicio educativo y así velar por una educación de calidad en procura del desarrollo integral de las personas (Página oficial del MEP, 2024).

**Ilustración 14. Conformación por direcciones según viceministerios del MEP.**

Viceministerio Académico	Viceministerio Planificación Institucional y Coordinación Regional	Viceministerio Administrativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraloría de Derechos Estudiantiles</li> <li>• Dirección de Educación Privada</li> <li>• Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación</li> <li>• Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras</li> <li>• Dirección de Desarrollo Curricular</li> <li>• Dirección de Vida Estudiantil</li> <li>• Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad</li> <li>• Unidad de Alta Dotación y Talento Creativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Gestión y Desarrollo Regional</li> <li>• Dirección Financiera</li> <li>• Dirección de Planificación Institucional</li> <li>• Dirección de Proveeduría Institucional</li> <li>• Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo</li> <li>• Direcciones Regionales de Educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Gestión de Talento Humano</li> <li>• Dirección de Infraestructura Educativa</li> <li>• Dirección de Programas de Equidad</li> <li>• Dirección de Informática de Gestión</li> <li>• Dirección de Servicios Generales</li> <li>• Oficialía Mayor</li> <li>• Archivo Central</li> </ul>

Nota: Página oficial del MEP, 2024.

En este sentido, los lineamientos se emiten de acuerdo con el rango de responsabilidad que tenga cada viceministerio o dirección del MEP. Por ende, cabe aclarar que cualquier lineamiento, directriz u oficios, entre otros, no necesariamente se divulgan en puestos de menor jerarquía, como por ejemplo jefaturas o bien que los documentos que se divulguen se emiten dependiendo de las funciones de cada área, ya sea por personas directoras /subdirectoras o jefaturas de oficinas centrales o de DRE. Pese a esto, es imperante destacar que todas las personas funcionarias por el papel que desempeñan dentro del MEP, deben ser instruidos para alinear dicha labor según el enfoque de GpRD.



En general, se observa que hay una tendencia en la que menos del 50% del total de informantes (N=145) opinan no haber recibido lineamientos, directrices, decretos y circulares sobre la implementación de la GpRD.

Del porcentaje de informantes que mencionan que han sido instruidos se enumeran principalmente del despacho de la ministra, del Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional, además de la Dirección de Planificación Institucional, como corresponde a las funciones en el Decreto Ejecutivo 38170-MEP. Según el cargo que ocupa actualmente, se mencionan las mismas instancias señaladas anteriormente, sin embargo, las personas directoras/subdirectoras tanto de oficinas centrales como de las DRE expresan haber sido receptores de lineamientos del Departamento de Formulación Presupuestaria como se observa en la tabla 10:

**Tabla 10. Distribución porcentual de los lineamientos, directrices, decretos y circulares recibidas para la implementación de la GpRD, según instancias e informantes.**

Instancias	Ha recibido	TOTAL (N=145)		Directores (as) / Subdirectores (as)OC (N=21)		Jefaturas Dptos. /Unidades OC (N=100)		Directores (as) DRE (N=24)	
		Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.
• Lineamientos de la Ministra	Sí	52	35.9	10	47.6	23	23.0	19	79.2
	No	93	64.1	11	52.4	77	77.0	5	20.8
• Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional	Sí	52	35.9	12	57.1	20	20.0	20	83.3
	No	93	64.1	9	42.9	80	80.0	4	16.7
• Dirección de Planificación Institucional	Sí	70	48.3	15	71.4	34	34.0	21	87.5
	No	75	51.7	6	28.6	66	66.0	3	12.5
• Departamento de Formulación Presupuestaria	Sí	36	24.8	9	42.9	17	17.0	10	41.7
	No	109	75.2	12	57.1	83	83.0	14	58.3
• Dirección Financiera	Sí	20	13.8	5	23.8	10	10.0	5	20.8
	No	125	86.2	16	76.2	90	90.0	19	79.2
• Departamento de Programación y Evaluación	Sí	27	18.6	6	28.6	14	14.0	7	29.2
	No	118	81.4	15	71.4	86	86.0	17	70.8



Instancias	Ha recibido	TOTAL (N=145)		Directores (as) / Subdirectores (as)OC (N=21)		Jefaturas Dptos. /Unidades OC (N=100)		Directores (as) DRE (N=24)	
		Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.
• Departamento de Auditoría interna	Sí	14	9.7	2	9.5	11	11.0	1	4.2
	No	131	90.3	19	90.5	89	89.0	23	95.8
• Proveeduría institucional	Sí	12	8.3	1	4.8	9	9.0	2	8.3
	No	133	91.7	20	95.2	91	91.0	22	91.7
• Otras	Sí	15	10.3	3	14.3	10	10.0	2	8.3
	No	130	89.7	18	85.7	90	90.0	22	91.7

Nota: Elaboración propia, 2024.

Del total de las personas informantes que refieren haber recibido documentación, han sido de esta administración siendo entre las principales la Circular DM-0018-04-2024 emitida por el Despacho de la Ministra y está relacionada con “Lineamientos técnicos y metodológicos para la consolidación articulada de los procesos estratégicos institucionales de planificación, formulación presupuestaria y proyectos de inversión”, así como la circular DVM-PICR-DPI-0010-2024 sobre “Lineamientos específicos para la formulación presupuestaria y la inversión en el Ministerio de Educación Pública”, dichas circulares contiene algunos aspectos generales para transformar la planificación estratégica (PE) y Gestión de Valor Público para Resultados así como para guiar la elaboración de los requerimientos presupuestarios de cada Programa Presupuestario y Direcciones (Centrales y Regionales).

Adicionalmente se ha recibido sobre las Guías para la Programación, Reprogramación y Seguimiento del POA y lo que corresponde específicamente sobre la GpRD únicamente un 4.1% menciona haber obtenido algún documento relacionado con este tema de GpRD como se observa en la ilustración a continuación.



**Ilustración 15. Distribución porcentual de la cantidad de menciones de los lineamientos, directrices, decretos y circulares que ha recibido acerca de la GpRD.**

<b>CIRCULARES/OFIOS</b>			<b>LINEAMIENTOS</b>		
	Abs.	Rel.		Abs.	Rel.
Circular DM-0018-04-2024	19	13.1%	Lineamientos Técnicos y metodológicos sobre gestión para resultados	6	4.1%
CIRCULAR DVM-PICR-DPI-0001-2024	5	3.4%	Los lineamientos emitidos por la DPI sobre la política de calidad del MEP/ Lineamientos técnicos y metodológicos Planificación/presupuestación	12	8.3%
CIRCULAR DVM-PICR-DPI-0010-2024	12	8.3%			
DM-DVM-AC-DGEC-0923-2023	2	1.4%	<b>PLANES/INFORMES</b>		
DVM-PICR-DPI-0086-2024	2	1.4%	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026	3	2.1%
DVM-0922-06-2023	2	1.4%	Informe N°46-2024 - Estudio 326 -	1	0.7%
<b>DIRECTRICES</b>			<b>GUÍAS</b>		
	Abs.	Rel.		Abs.	Rel.
Directriz 93-P	3	2.1%	Guía para la Programación, Reprogramación y Seguimiento del POA	17	11.7%
			Guía de indicadores MIDEPLAN	1	0.7%
<b>REUNIONES</b>			<b>PLANES/INFORMES</b>		
	Abs.	Rel.		Abs.	Rel.
Información de la Ministra de Educación en diferentes reuniones/viceministerio	8	5.5%	No recuerdo	8	5.5%
			Desconozco	6	4.1%
			Ninguna	34	23.4%
			Otras respuestas	31	21.4%

Nota: Elaboración propia, 2024.

Porcentajes calculados según N=145.

Respuesta abierta en que un informante podía indicar más de una respuesta.

Un porcentaje considerable de la población mencionó no haber recibido documentación aunado a que se observa en la ilustración anterior que no ha recibido ninguna directriz o lineamiento vinculado específicamente con la GpRD (23.4%); así como también que desconocen del tema (4.1%) o no recuerdan (5.5%), lo que llama la atención ya que algunos documentos, tales como las circulares o lineamientos anteriormente citadas, fueron emitidos en mayo de 2024 mediante correo de prensa y fueron dirigidos a Directores de Oficinas Centrales, Directores Regionales de Educación, Jefes y coordinadores de Programas Presupuestarios, por lo que es un tema al que poner atención principalmente valorar la efectividad de los canales de comunicación o bien, si el personal logra transferir el contenido de esa documentación a su quehacer en la dependencia que dirigen.



Asimismo, otros documentos adicionales que han recibido las personas

Otros documentos que se ha recibido (N=145)

- Presentación de lineamientos, manuales, entre otros relacionados con la presupuestación por resultados (7.6%)
- Lineamientos relacionados en el POA/PEI (4.1%)
- Presentación de información en reuniones (3.4%)
- Presentación de información en cursos/ Capacitaciones (2.8%)
- De MIDEPLAN (sin especificar) (2.8%)
- Explicación de la Ruta de la Educación (0.7%)
- En encuestas (0.7%)
- No recuerdo. (11.7%)
- Ninguna/NO/N/A (54.5%)
- Otras Respuestas (13.1%)

Nota: Elaboración propia DEIE, 2024.  
Porcentajes según población total participante en el estudio

informantes del estudio han sido la presentación de lineamientos y manuales relacionados con la presupuestación por resultados (7.6%) o lineamientos sobre el POA o PEI (4.1%). En general, según los datos obtenidos hay una porción baja de funcionarios que han sido receptores de algún documento específico de la GpRD.

En el caso de la Viceministra Administrativa, expresa haber recibido lineamientos por parte del “Viceministerio de Planificación y la unidad de planificación”,

dirigidos a la formulación de la “*Ruta de la Educación*”. Agrega, además, que desde el Viceministerio Administrativo no se emiten lineamientos en materia de planificación, pero sí se refieren disposiciones enfocadas principalmente en facilitar y gestionar el cumplimiento de objetivos institucionales según las instancias a su cargo (Entrevista abierta aplicada V.A. Sofía Ramírez, 2024).

### **5.2.3. Coordinación a lo interno del MEP para la implementación de la GpRD de acuerdo con los pilares de: planificación por resultados, presupuesto por resultados y seguimiento y evaluación**

En la GpRD, la articulación entre las partes involucradas es de suma importancia, ya que este enfoque requiere de un engranaje dinámico, por tanto, es necesario conocer ¿cómo se lleva a cabo dicha articulación en tres de los cinco pilares de la GpRD, los cuales se detallarán en los siguientes subapartados.

Sobre este tema, la señora Sofía Ramírez, señala que, en el viceministerio administrativo, se coordinan estrategias o ejecución de políticas específicas en temas como talento humano, infraestructura educativa, programas de equidad, informática de gestión, entre otros. En este sentido, dicho viceministerio actúa como un mediador/



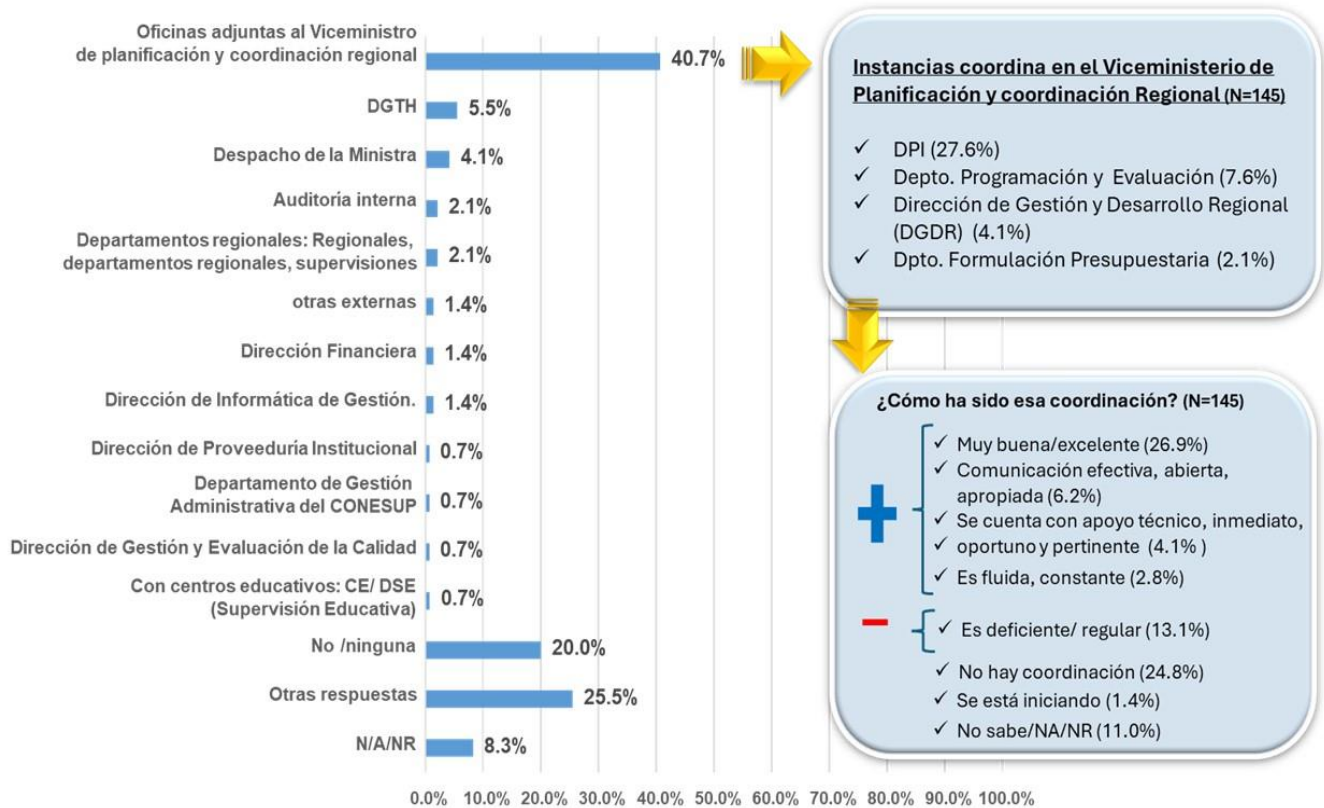


tramitador, da seguimiento y fiscalización a las actividades que deben desarrollar las instancias que están bajo su rectoría y destaca que del todo no se planifica por resultados, es decir, metodológicamente no se ha logrado a cabalidad en el MEP formular o planificar por resultados, principalmente porque algunas de estas estrategias son a nivel país, como el Plan Nacional de Desarrollo, el POA, no son planes a un año, sino a largo plazo con resultados e impactos.

### 5.2.3.1. Planificación por resultados

Con respecto a la planificación resultados, del total de los informantes consultados, menos de un 50% (40.7%) mencionan que coordinan con aquellas instancias adscritas al Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional, como se observa en la siguiente figura:

Figura 5. Instancias con las que coordina para la Planificación para Resultados.



Nota: Elaboración propia, 2024. Porcentajes calculados según N=145. Respuesta abierta en que un informante podía indicar más de una respuesta.



Específicamente las instancias con las que coordinan en dicho viceministerio están principalmente la DPI y el Depto. de Programación y Evaluación, asimismo, tanto las personas directoras/subdirectoras (71.4%) y jefaturas (28.0%) de oficinas centrales, así como directores (as) DRE (66.7%) mencionan que coordinan con esas mismas instancias. Cabe acotar que hay parte de la población participante del estudio que expresa no tener coordinación con ninguna instancia (20.0%).

Es necesario tomar en cuenta que, estas labores están sujetas a lo que se establece en el Decreto Ejecutivo No. 38170-MEP y según las direcciones o departamentos y al nivel de jerarquía, en este caso, la DPI es la encargada de coordinar lo relacionado a la planificación estratégica tanto a nivel central como regional, a saber:

Artículo 41.-La Dirección de Planificación Institucional (DPI) es el órgano técnico responsable de coordinar, articular y orientar el proceso de planificación estratégica en las Oficinas Centrales y en las Direcciones Regionales de Educación, de acuerdo con los objetivos ministeriales, las prioridades institucionales y sectoriales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y la política educativa vigente (Decreto Ejecutivo No. 38170-MEP, 2014, s.p.).

Asimismo, en coordinación con la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, le corresponde dictar los lineamientos técnicos y las metodologías para orientar el proceso de planificación estratégica a nivel de centro educativo, respetando los principios que dan sustento al Acuerdo del Centro Educativo de Calidad: Eje de la Educación Costarricense dictado por el Consejo Superior de Educación (Decreto Ejecutivo No. 38170-MEP, 2014, s.p.)

Por tanto, llama la atención que, del total, más de la mitad de los informantes, así como un 20.0% no han tenido una coordinación con alguna entidad, por lo que se hay que indagar en los motivos atribuidos en este caso. Por otro lado, se presenta una porción de informantes que, si coordinan con alguna instancia por ejemplo la DPI, por lo que, en este caso, dicha labor está acorde con lo establecido en el artículo 41 del Decreto citado.

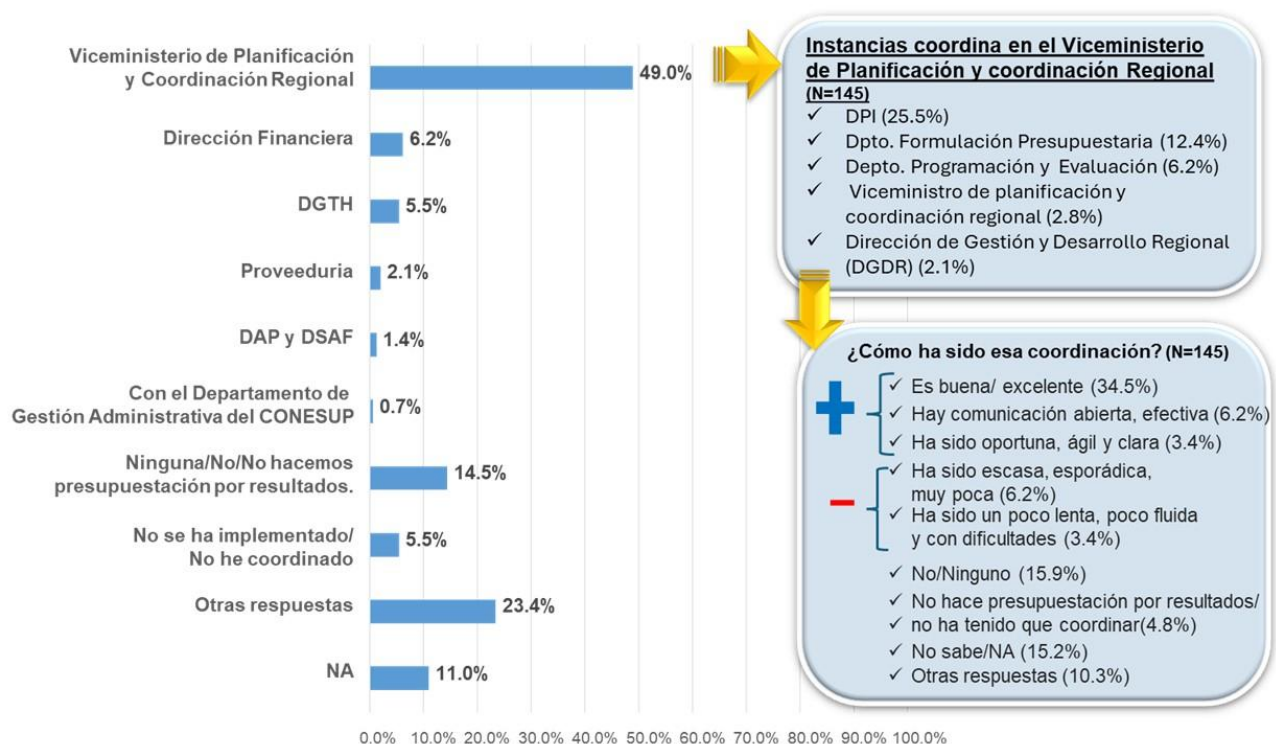


Por otro lado, entre las personas que realizan una coordinación, se menciona que ha sido positiva como se logra ver en la figura anterior, en las que se expresa, que ha sido buena o excelente, además que se mantiene una comunicación efectiva, abierta, fluida y constante y que se cuenta con apoyo. Pese a esto, en menor proporción, se menciona que es deficiente o regular, así como también hay una porción de la población consultada que expresa no hay coordinación (24.8%) o desconoce (11.0%), datos que también requieren de atención.

### 5.2.3.2. Presupuesto por resultados

En este pilar un 49% cita que las entidades con las que se coordina aquellos temas relacionados con presupuesto por resultados es principalmente las oficinas adscritas al Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional, siendo la DPI y el Dpto. de Formulación Presupuestaria las principales, asimismo, se mencionan a la Dirección Financiera y la Dirección de Gestión de Talento Humano, a saber:

**Figura 6. Instancias con las que coordina a lo interno del MEP para la presupuestación de la GpRD.**



Nota: Elaboración propia, 2024. Porcentajes calculados según N=145. Respuesta abierta en que un informante podía indicar más de una respuesta.

Según lo que muestran los datos de la figura anterior, entre la población que lleva a cabo una coordinación en la presupuestación por resultados estaría acorde, con lo establecido en el Decreto Ejecutivo No. 38170-MEP, (artículos 41, 44 y 46)<sup>10</sup>, en el que se establece que dichas entidades tienen entre sus funciones la de orientar, asesorar, coordinar y realizar aquellos procesos en materia presupuestaria. Mismo comportamiento de los datos se observa según el cargo que ocupa, es decir, tanto funcionarios del área central como regional coordinan con las mismas instancias citadas en la figura anterior.

Cabe señalar que hay personas consultadas que manifiestan no hacer presupuestación por resultados (14.5%) o bien que no ha coordinado con ninguna instancia (5.5%), por lo que habría que profundizar en cuanto a las razones del porque no se ha llevado una coordinación en este tema.

<sup>10</sup> Artículos que detallan las funciones de las Dirección de Planificación Institucional, Departamento de Programación y Evaluación y Departamento de Formulación Presupuestaria respectivamente.

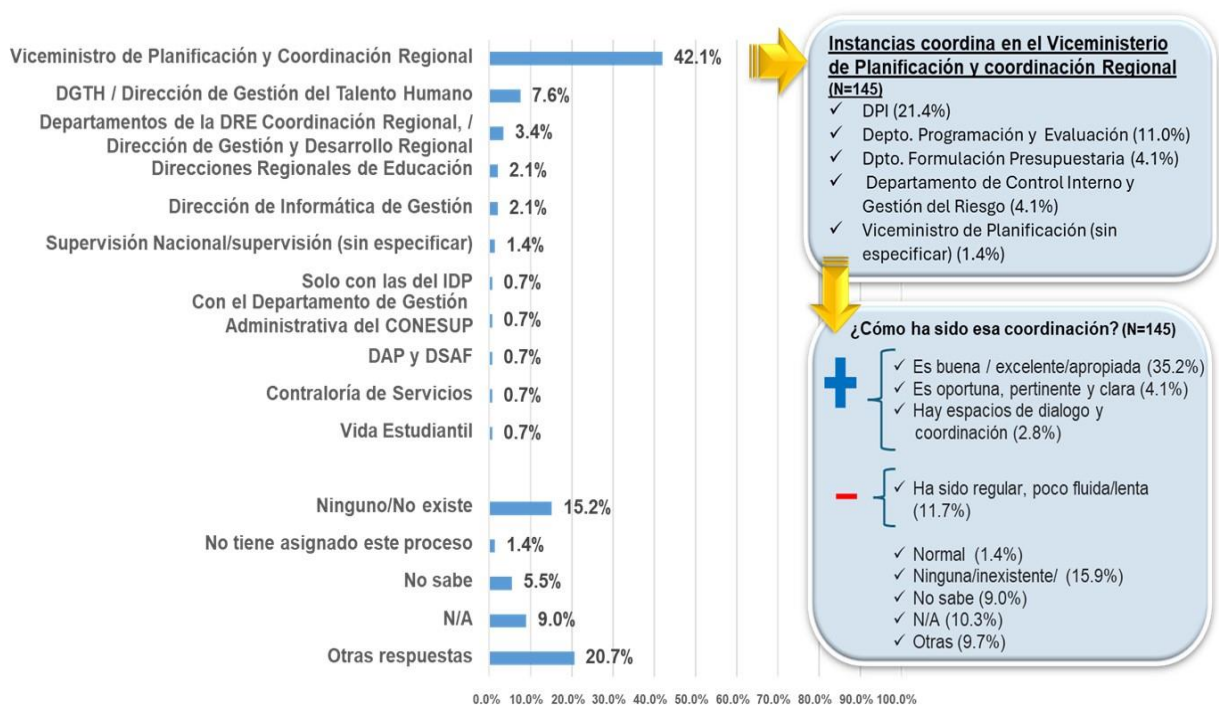


Por otro lado, entre los informantes que han mantenido una coordinación, señalan que esta ha sido positiva, es decir, buena o excelente (34.5%), que hay comunicación efectiva y abierta (6.2%), oportuna, ágil y clara (3.4%), pocas personas se refieren a que es escasa o esporádica (6.2%), lenta, poco fluida o con dificultades (3.4%). Según el cargo que ocupa, la percepción también se valora en su mayoría como positiva.

### 5.2.3.3. Seguimiento y evaluación

La administración pública requiere de mecanismos de seguimiento y evaluación en favor de un fortalecimiento y mejora de los programas, proyecto y otras acciones que se desprenden de políticas para la atención de las diferentes necesidades en el ámbito educativo. En este sentido, al igual que en los otros dos pilares, la articulación entre instancias no llega al 50% del total de informantes, sin embargo, entre los que apuntan positivamente, la instancia con la que se coordina en mayor medida es con las oficinas adscritas al Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional (42.1%), específicamente con la DP1 (21.4%) y el Departamento de Programación y Evaluación (11.0%), como se muestra en la figura a continuación:

**Figura 7. Instancias con las que coordina a lo interno del MEP para el Seguimiento Evaluación de las Acciones, Programas o Proyectos dentro de la GpRD.**



Nota: Elaboración propia, 2024.

Porcentajes calculados según N=145. Respuesta abierta en que un informante podía indicar más de una respuesta.

Según las funciones en el Decreto Ejecutivo No.38170-MEP, ambas entidades están encargadas de coordinar, orientar y desarrollar procesos relacionados con los programas y proyectos ejecutados por el MEP, como base para retroalimentar la toma de decisiones. Dicha labor, es percibida por la mayoría de los informantes de manera positiva, es decir, que es buena, excelente (35.2%), que es oportuna, pertinente y clara (4.1%) y que hay espacios de dialogo (2.8%), esta misma percepción es emitida según el cargo que ocupa. Pocas personas consideran que ha sido regular, poco fluida o lenta (11.7%).

Cabe señalar que, al igual que los otros dos pilares, hay jerarcas que no han realizado alguna coordinación con ninguna instancia (15.2%) o no tienen ese proceso a cargo (1.4%), por lo que también se requiere profundizar en los motivos de este tema, ya que en este pilar como en los anteriores se requiere de establecer el tipo de rol que tendrá cada una de las áreas en el MEP, mejorar la rectoría de estos sectores y promover



una integración organizativa y comunicación fluida entre esas áreas para orientar y alinear un proceso de adopción de la GpRD como lo establece MIDEPLAN (2016).

## 5.2.4. Articulación, contribución y avance del GpRD en el MEP

### 5.2.4.1. Articulación de la GpRD con los objetivos estratégicos según instancias consultadas

Las principales formas en que se articula la implementación del enfoque de GpRD con los objetivos estratégicos en la dependencia que dirigen, son a través de instrumentos de planificación tales como el POA, POI, PEN y PAT (18.6%), asimismo se menciona que la gestión se articula y analiza según objetivos y resultados (17.9%). Esta misma tendencia en los datos también se observa según el puesto que desempeña, adicionando que en el caso de las personas directoras y subdirectoras de OC se añade que se generan instrumentos de gestión, control, monitoreo, seguimiento, evaluación y resultados (28.6%), cómo se logra ver en la tabla a continuación:

**Tabla 11. Forma en que se articula la implementación del enfoque de GpRD con los objetivos estratégicos en las dependencias que dirigen los tres grupos de informantes.**

Articulación GpRD y objetivos estratégicos	TOTAL		Directores (as)/ Subdirectores (as)		Jefaturas Dptos. / Unidades		Directores (as) DRE	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Generando instrumentos (gestión, control, monitoreo, seguimiento, evaluación y resultados)	10	6.9	6	28.6	3	3.0	1	4.2
A través de instrumentos de planificación: POA, POI, PEN y el PAT que generen valor público	27	18.6	9	42.9	11	11.0	7	29.2
Por medio de reuniones virtuales y presenciales /correos electrónicos	7	4.8	1	4.8	3	3.0	3	12.5
El POA no se planifica de esa forma:	4	2.8	0	0.0	2	2.0	2	8.3
Se articula y analiza la gestión según objetivos y resultados	26	17.9	2	9.5	16	16.0	6	25.0
Se está promoviendo realizar un plan y gestión para una cooperación técnica	1	0.7	0	0.0	1	1.0	0	0.0
Tengo poca información / No se ha recibido información	6	4.1	0	0.0	6	6.0	0	0.0
A través de lineamientos, política educativa y curricular vigentes	6	4.1	1	4.8	5	5.0	0	0.0
No sabe	22	15.2	2	9.5	19	19.0	1	4.2
Ninguno/ No se articula aún	19	13.1	2	9.5	16	16.0	1	4.2

Nota: Elaboración propia, 2024. Porcentajes calculados según N=145. Respuesta abierta en que un informante podía indicar más de una respuesta.



Cabe señalar que se presenta un porcentaje a nivel general de un 15.2% que no sabe y un 13.1% que ninguno o que no se articula aún, esta tendencia de datos se observa más entre el grupo de las jefaturas, lo que llama la atención por cuanto se ha divulgado lineamientos como la Circular DM-0018-04-2024 y la DVM-PICR-DPI-0010-2024 en los que se instruye para orientar la gestión hacia el enfoque de GpRD como por ejemplo, a la sistematización de las intervenciones del Plan Operativo Anual (POA) y de los programas presupuestarios a cargo, entre otros.

### 5.2.5. Contribución de la ejecución de la GpRD en la mejora continua y avance en las políticas públicas y estrategias en cuanto a los servicios brindados por el MEP

Tal y como se ilustra en la siguiente tabla, la mayoría de las personas informantes consideran que la implementación del enfoque GpRD es un proceso que se está iniciando, por tanto, aún no se percibe una contribución a la mejora continua y al avance en las políticas públicas, a saber:

**Tabla 12. Contribución de la GpRD en la mejora continua y avance en las políticas públicas y estrategias en cuanto a los servicio que ejecuta el MEP, según personas informantes.**

Contribuciones	Directores (as) /subdirectores (as) (N=21)		Jefaturas Depto./Unidades (N=100)		Directores (as) DRE (N= 24)	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%
En el aprovechamiento efectiva, precisa, de los recursos y de la gestión para alcanzar los objetivos	4	19.0	5	5.0	2	8.3
A lograr un impacto a largo plazo, consecución y claridad de los resultados:	1	4.8	3	3.0	3	12.5
La contribución más evidente es el de ir midiendo lo relacionado a costo beneficio.	1	4.8	0	0.0	1	4.2
Mejora de alianzas	0	0.0	0	0.0	1	4.2
Permite la planificación, seguimiento	3	14.3	7	7.0	3	12.5
La ejecución del enfoque de GpRD a lo interno del MEP, es un proceso que apenas se está iniciando a nivel gerencial.	7	33.3	16	16.0	6	25.0
Alinea estratégicamente las acciones (actividades, proyectos, inversiones, entre otros) para la atención de las necesidades de la población y desarrollo del país.	1	4.8	3	3.0	0	0.0
No conozco al respecto/ No aplica/	4	19.0	31	31.0	0	0.0
Ninguna /No se considera alguna contribución, al no haberse implementado aún.	4	19.0	5	5.0	2	8.3

Nota: Elaboración propia, 2024. Respuesta abierta en que un informante podía indicar más de una respuesta.



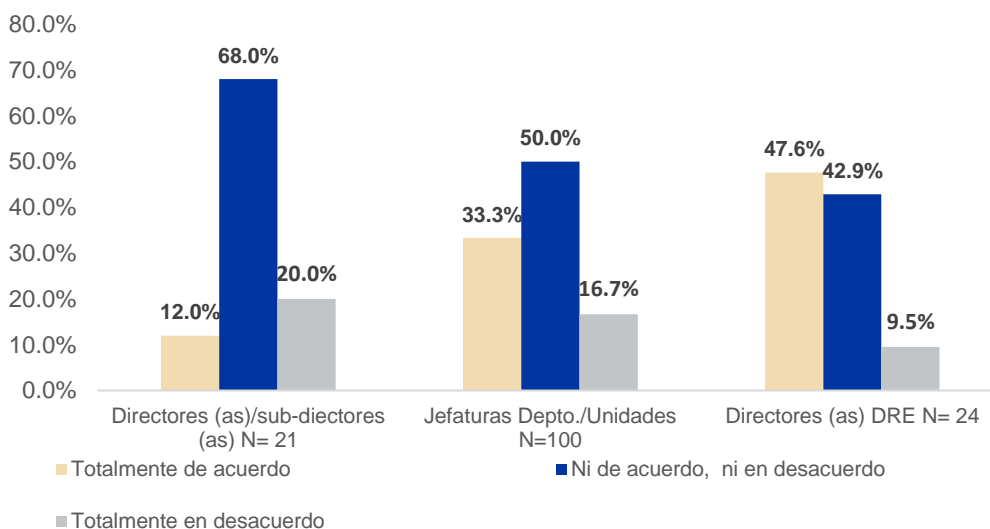


No obstante, se reconoce por parte de los tres grupos de informantes, aunque en menor proporción, que permitiría la planificación y seguimiento en las labores que realizan.

La información brindada en la tabla anterior también destaca que hay una porción de la población que no conoce o no aplica elementos del enfoque de GpRD- principalmente entre las jefaturas-, lo cual sugiere estar relacionado con la percepción de que es un modelo que apenas está iniciando en el MEP.

Según los datos reflejados en la figura siguiente, se puede visualizar la percepción de las personas informantes acerca del avance en la práctica la GpRD:

**Figura 8. Porcentaje del nivel de acuerdo o desacuerdo en que el MEP ha avanzado con la puesta en práctica del enfoque de GpRD.**



Nota: Elaboración propia, 2024

La mayoría de las personas directoras y subdirectoras de OC y jefaturas muestran una postura dividida en este tema, mientras que la población directora de las DRE expresa estar “totalmente de acuerdo” o “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Lo anterior, podría estar relacionado con la falta de instrucción mencionada anteriormente en el



apartado correspondiente sobre inducción, capacitación y lineamientos recibidos, así como también, sobre la perspectiva que la implementación del enfoque.

### 5.2.6. Instrumentos utilizados en la GpRD

El instrumento mayor utilizado por los tres grupos de informantes es el Plan Operativo Anual (POA), seguido del Plan Operativo Institucional (POI), a saber:

**Tabla 13. Distribución porcentual de los instrumentos de planificación que completan las personas informantes para la GpRD.**

Instrumentos	Directores (as)/sub-directores (as) N= 21						Jefaturas Depto./Unidades N=100						Directores (as) DRE N= 24					
	Si		No		No me corresp. completarlo		Si		No		No me corresp. completarlo		Si		No		No me corresp. completarlo	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Plan Operativo Anual (POA)	18	85.7	0	0.0	3	14.3	81	81.0	4	4.0	15	15.0	24	24	0	0	0	0
Plan Nacional de Desarrollo (PND)	9	42.9	0	0.0	12	57.1	3	3.0	25	25.0	72	72.0	1	4.2	7	29.2	16	66.7
Planes Operativos Instituciones (POI)	10	47.6	1	4.8	10	47.6	13	13.0	22	22.0	65	65.0	7	29.2	8	33.3	9	37.5
Planes Estratégicos Institucionales (PEI)	9	42.9	3	14.3	9	42.9	7	7.0	23	23.0	70	70.0	9	37.5	6	25.0	9	37.5
Plan Anual de Trabajo (PAT)	4	19.0	3	14.3	14	66.7	19	19.0	23	23.0	58	58.0	5	20.8	5	20.8	14	58.3

Nota: Elaboración propia, 2024.

Dichos instrumentos, son de suma importancia, ya que el POA tiene por objetivo determinar el logro anual en el cumplimiento de metas y objetivos propuestos para cada una de las oficinas centrales (Departamento de Programación y Evaluación, 2021), mientras que el POI tiene como marco lo establecido en el manual sobre los “Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria, Seguimiento y la Evaluación Estratégica en el Sector Público en Costa Rica (Departamento de Programación y Evaluación, 2021) por tanto es un instrumento que muestra el grado de avance de cada unidad administrativa (direcciones) que es responsable de alguna gestión que contenga gasto público. Los datos obtenidos



muestran que una mayoría de informantes hacen el llenado de instrumentos acordes con lo establecido para cada instancia dentro del MEP.

El resto de los instrumentos, se completan según el nivel de responsabilidad que tengan en su cargo, por ejemplo, directores (as), jefaturas, sin embargo, cabe aclarar que de alguna forma todas las instancias del MEP brindan insumos para el llenado de esos otros instrumentos.

### 5.2.7. Actividades y acciones realizadas para implementar la GpRD

Los tres grupos de informantes han realizado las siguientes actividades relacionadas al enfoque de GpDR en la instancia que dirigen:

**Tabla 14. Distribución porcentual de actividades realizadas por las personas informantes para implementar la GpRD.**

Actividades realizadas	Directores (as)/ sub-directores (as) N= 21				Jefaturas Depto./ Unidades N=100				Directores (as) DRE N= 24			
	Sí		No		Si		No		Si		No	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Creación y/o actualización de la Visión	5	23.8	16	72.2	45	45.0	55	55.0	19	79.2	5	20.8
Creación y/o actualización de la Misión	5	23.8	16	72.2	44	44.0	56	56.0	19	79.2	5	20.8
Definición de valor publico	4	19.0	17	81.0	34	34.0	66	66.0	9	37.5	15	62.5
Definición de valores a lo interno de la dependencia	7	33.3	14	66.7	44	44.0	56	56.0	15	62.5	9	37.5
Identificación de necesidades de la población	11	52.4	10	47.6	51	51.0	49	49.0	12	79.2	5	20.8
Identificar elementos claves del desempeño de la gestión	12	57.1	9	42.9	47	47.0	53	53.0	15	62.5	9	37.5
Diseñar, elaborar e implementar herramientas para el seguimiento y evaluación	13	61.9	8	38.1	53	53.0	47	47.0	17	70.8	7	29.2

Nota: Elaboración propia, 2024.

Como se desprende de la tabla anterior, entre la población de directores y subdirectores de OC han realizado actividades relacionadas con la identificación de elementos claves de la gestión que realiza (57.1%) así como también, de las necesidades de la población (52.4%). Por su parte, las personas directoras de las DRE según los datos obtenidos han llevado a cabo la mayoría de las actividades asociadas a la creación y/o actualización de la misión (79.2%) y visión (79.2%). Llama la atención que entre estas



dos poblaciones consultadas no han realizado a cabalidad labores enfocadas a la definición de un valor público, este último elemento es fundamental para alinear objetivos institucionales en función con las estrategias e intervenciones públicas hacia los resultados deseados.

Las personas jefas de departamento y unidades tienen posiciones divididas al respecto de las actividades relacionadas al enfoque de GpRD, lo que parece estar asociado con la variedad y el grado de información que han recibido y que no han logrado concretar en su quehacer. Pese a esto, poco más de la mitad de las personas de este estrato menciona realizar actividades sobre el diseño, elaboración e implementación de herramientas para el seguimiento y evaluación (53.0%) y la identificación de necesidades de la población (51.0%)

Aunado a lo anterior, es importante conocer las perspectivas que tiene la población en consulta en relación con las acciones realizadas por el MEP para la implementación de la GpRD, por lo que se les preguntó acerca de algunas frases y su nivel de acuerdo o desacuerdo con su ejecución dentro del MEP:

**Tabla 15. Distribución porcentual del nivel de acuerdo o desacuerdo con las acciones realizadas por el MEP para implementar la GpRD.**

N=145	Informantes	Totalmente de acuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No se/lo desconozco		TOTALES	
		Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel.
<b>Acciones realizadas para la implementación de GpRD</b>											
<b>El MEP cuenta con una estrategia en la que se definen los resultados esperados por un organismo público en cuanto al cambio social y a la producción de bienes y servicios en el ámbito educativo.</b>	Directores/as y Sub-directores/as OC	8	38.1	6	28.6	2	9.5	5	23.8	21	100.0
	Jefaturas depto. y de Unidades OC	22	22.0	24	24.0	9	9.0	45	45.0	100	100.0
	Directores/as DRE	9	37.5	7	29.2	3	12.5	5	20.8	24	100.0
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>26.9</b>	<b>37</b>	<b>25.5</b>	<b>14</b>	<b>9.7</b>	<b>55</b>	<b>37.9</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>
<b>El MEP posee una cultura organizacional y un instrumental de gestión orientados a la mejora, la eficacia, eficiencia, productividad y efectividad en el uso de los recursos del Estado para mejorar los resultados del desempeño de las organizaciones y funcionarios públicos.</b>	Directores/as y Sub-directores/as OC	6	28.6	10	47.6	5	23.8	0	0.0	21	100.0
	Jefaturas depto. y de Unidades OC	28	28.0	27	27.0	16	16.0	29	29.0	100	100.0
	Directores/as DRE	3	12.5	11	45.8	6	25.0	4	16.7	24	100.0
	<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>69.1</b>	<b>48</b>	<b>33.1</b>	<b>27</b>	<b>18.6</b>	<b>33</b>	<b>22.8</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>



<b>El MEP cuenta con sistemas de información que permiten monitorear la acción pública, informar a la ciudadanía e identificar y evaluar el aporte realizado.</b>	Directores/as y Sub-directores/as OC	7	33.3	8	38.1	6	28.6	0	0.0	21	100.0
	Jefaturas depto. y de Unidades OC	18	18.0	31	31.0	20	20.0	31	31.0	100	100.0
	Directores/as DRE	4	16.7	10	41.7	6	25.0	4	16.7	24	100.0
	<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>20.0</b>	<b>49</b>	<b>33.8</b>	<b>32</b>	<b>22.1</b>	<b>35</b>	<b>24.1</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>
<b>El MEP cuenta con sistemas de información que favorecen la toma de decisiones de los actores que participan en estos procesos.</b>	Directores/as y Sub-directores/as OC	5	23.8	10	47.6	6	28.6	0	0.0	21	100.0
	Jefaturas depto. y de Unidades OC	20	20.0	33	33.0	19	19.0	28	28.0	100	100.0
	Directores/as DRE	5	20.8	12	50.0	4	16.7	3	12.5	24	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>20.7</b>	<b>55</b>	<b>37.9</b>	<b>29</b>	<b>20.0</b>	<b>31</b>	<b>21.4</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>
<b>El MEP fomenta la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos a través de un proceso de mejoramiento continuo.</b>	Directores/as y Sub-directores/as OC	5	23.8	11	52.4	4	19.0	1	4.8	21	100.0
	Jefaturas depto. y de Unidades OC	20	20.0	38	38.0	17	17.0	25	25.0	100	100.0
	Directores/as DRE	10	41.7	8	33.3	4	16.7	2	8.3	24	100.0
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>24.1</b>	<b>57</b>	<b>39.3</b>	<b>25</b>	<b>17.2</b>	<b>28</b>	<b>19.3</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>
<b>La creación y organización del proceso de creación de valor público está orientada al cambio social y no a resultados de rentabilidad económica.</b>	Directores/as y Sub-directores/as OC	11	52.4	7	33.3	1	4.8	2	9.5	21	100.0
	Jefaturas depto. y de Unidades OC	21	21.0	32	32.0	11	11.0	36	36.0	100	100.0
	Directores/as DRE	8	33.3	7	29.2	6	25.0	3	12.5	24	100.0
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>27.6</b>	<b>46</b>	<b>31.7</b>	<b>18</b>	<b>12.4</b>	<b>41</b>	<b>28.3</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>
<b>La asignación de responsables para cada uno de los resultados de los procesos es clara y precisa.</b>	Directores/as y Sub-directores/as OC	7	33.3	8	38.1	4	19.0	2	9.5	21	100.0
	Jefaturas depto. y de Unidades OC	18	18.0	38	38.0	22	22.0	22	22.0	100	100.0
	Directores/as DRE	5	20.8	9	37.5	7	29.2	3	12.5	24	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>20.7</b>	<b>55</b>	<b>37.9</b>	<b>33</b>	<b>22.8</b>	<b>27</b>	<b>18.6</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>
<b>En el MEP se promueve la creación de una cultura de administración pública orientada hacia la máxima producción de valor para los ciudadanos, buscando efectividad, eficacia y eficiencia en su desempeño.</b>	Directores/as y Sub-directores/as OC	9	42.9	7	33.3	4	19.0	1	4.8	21	100.0
	Jefaturas depto. y de Unidades OC	23	23.0	28	28.0	20	20.0	29	29.0	100	100.0
	Directores/as DRE	7	29.2	13	54.2	1	4.2	3	12.5	24	100.0



		Total	39	26.9	35	24.1	24	16.6	30	20.7	145	100.0
<b>Existe integración, alineación y buena comunicación de la dirección, departamento o unidad que usted dirige con las autoridades superiores.</b>	Directores/as y Sub-directores/as OC	11	52.4	9	42.9	1	4.8	0	0.0	21	100.0	
	Jefaturas depto. y de Unidades OC	32	32.0	31	31.0	21	21.0	16	16.0	100	100.0	
	Directores/as DRE	10	41.7	9	37.5	3	12.5	2	8.3	24	100.0	
	<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>36.6</b>	<b>49</b>	<b>33.8</b>	<b>25</b>	<b>17.2</b>	<b>18</b>	<b>12.4</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>	
<b>Se percibe iniciativa y compromiso gerencial de las autoridades ministeriales.</b>	Directores/as y Sub-directores/as OC	10	47.6	9	42.9	2	9.5	0	0.0	21	100.0	
	Jefaturas depto. y de Unidades OC	22	22.0	35	35.0	25	25.0	18	18.0	100	100.0	
	Directores/as DRE	15	62.5	5	20.8	2	8.3	2	8.3	24	100.0	
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>32.4</b>	<b>49</b>	<b>33.8</b>	<b>29</b>	<b>20.0</b>	<b>20</b>	<b>13.8</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>	

Nota: Elaboración propia, 2024.

Porcentajes calculados según directores/as y subdirectores/as de OC N=21; jefaturas de departamentos y de unidades OC N= 100 y directores/as DRE N= 24

En términos generales (total población) y tal como se ilustra en la tabla anterior, existe una perspectiva positiva (totalmente de acuerdo) con que el MEP realiza las siguientes actividades, a saber, “existe integración, alineación y buena comunicación de la dirección, departamento o unidad que usted dirige con las autoridades superiores” (36.6%), “que se promueve la creación de una cultura de administración pública orientada hacia la máxima producción de valor para los ciudadanos, buscando efectividad, eficacia y eficiencia en su desempeño” (26.9%). Mientras que el ítem sobre “El MEP cuenta con una estrategia en la que se definen los resultados esperados por un organismo público en cuanto al cambio social y a la producción de bienes y servicios en el ámbito educativo” (37.9%) es donde se está mayormente en una posición de desconocimiento, es decir, que no se percibe que esto se haya llevado a cabo.

El resto de los ítems son puntuados en una posición “Ni de acuerdo ni desacuerdo” por el total de población, lo que está vinculado con los temas abordados en apartados anteriores y que reflejan la falta de conocimiento sobre cómo el MEP ha incorporado elementos del enfoque en el quehacer institucional.



Específicamente por cargo que desempeña, se observa un comportamiento similar a lo descrito anteriormente, con la diferencia que entre las personas directoras y subdirectoras de OC se tiene una perspectiva de totalmente de acuerdo en los siguientes ítems: “La creación y organización del proceso de creación de valor público está orientada al cambio social y no a resultados de rentabilidad económica” (52.4%), “Existe integración, alineación y buena comunicación de la dirección, departamento o unidad que usted dirige con las autoridades superiores”(52.4%), “Se percibe iniciativa y compromiso gerencial de las autoridades ministeriales” (47.6%), “El MEP cuenta con una estrategia en la que se definen los resultados esperados por un organismo público en cuanto al cambio social y a la producción de bienes y servicios en el ámbito educativo” (38.1%).

Las personas jefas de departamento y unidades tienen una postura positiva (totalmente de acuerdo) en los ítems sobre “Existe integración, alineación y buena comunicación de la dirección, departamento o unidad que usted dirige con las autoridades superiores” (32.0%). El resto de los ítems consultados fluctúan entre lo “desconoce” o “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que evidencia que este estrato es el que tiene poca claridad con respecto a las acciones en favor de la implementación del enfoque de GpRD en el MEP.

Las personas directoras de las DRE, tienen una tendencia de totalmente de acuerdo con las siguientes acciones: “Se percibe iniciativa y compromiso gerencial de las autoridades ministeriales” (62.5%), “El MEP fomenta la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos a través de un proceso de mejoramiento continuo” (41.7%), Existe integración, alineación y buena comunicación de la dirección, departamento o unidad que usted dirige con las autoridades superiores” (41.7%), “El MEP cuenta con una estrategia en la que se definen los resultados esperados por un organismo público en cuanto al cambio social y a la producción de bienes y servicios en el ámbito educativo” (37.5%) , “La creación y organización del proceso de creación de valor público está orientada al cambio social y no a resultados de rentabilidad económica” (33.3%). El resto de los ítems refleja una posición en “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Lo anterior, evidencia que pese a los esfuerzos de las autoridades en el MEP por realizar acciones para la ejecución del enfoque, como, por ejemplo: las asociadas a la



directriz 093-P- 2017, compromiso con el Ministerio de Hacienda, MIDEPLAN y el MEP para implementar la GpRD en la institución en el 2019, realización de tres talleres a 27 a colaboradores de puestos de dirección, jefaturas y profesionales ofrecidas el Banco Interamericano de Desarrollo mediante la cooperación técnica con el Ministerio de Hacienda. (Ver Anexo No. 2) y otras acciones desarrolladas por la DPI (lineamientos, guías, consultas, a todo el personal), esto no ha sido del todo perceptible entre la población en consulta.

### **5.3. Limitaciones para implementar la GpRD en tres de sus pilares.**

Para que la GpRD logre instaurarse en el MEP con éxito, es requisito fundamental indagar en las principales limitaciones que han surgido y que representan un bache en el camino, máxime que cómo se ha mencionado en apartados anteriores, hay una directriz presidencial (Nº 093-P, 2017) así como un Informe de Auditoría de Carácter Especial sobre la Gestión para Resultados del Ministerio de Educación Pública (Contraloría General de la República, 2022).

Los aspectos relacionados a los tres pilares en los que se indagó en esta investigación y que surgen de un análisis exhaustivo en diversos documentos sobre este tema, entre ellos algunas disposiciones según MIDEPLAN, así como en la base de datos de Indicadores de GpRD, realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (2016) para medir el avance en la implementación del enfoque. En este apartado, se ahondará este tema, con el fin de brindar insumos que sean puntos clave de atención y lograr un camino firme hacia la adopción de la GpRD.





**“Yo diría los técnicos que estamos ahí en el Edificio Torre Mercedes, en el ICE estar en un escritorio generando política pública, eso es imposible y creo que eso sí es un desafío de la institución y de la institucionalidad.**

**Los asesores nacionales, los directores, los distintos profesionales que estamos en los edificios centrales del del mep, se nos olvida qué es lo que requieren las personas y estamos formulando política pública. Muchas veces desde un escritorio, sin tener tan siquiera conocimiento de cuáles son las necesidades de los centros educativos, entonces me parece que eso es vital” (S. Ramírez, Entrevista semiestructurada, 2024).**

es que el MEP está constituido por una planilla bastante grande por lo que la articulación entre instancias representa un gran desafío: “...No es que eso no es esté logrando o se estén haciendo grandes esfuerzos por articularnos, pero el gran problema es primero el monstruo que es el MEP en términos de cantidad de personal (...). Y lo otro es que no hay una articulación entre los tres viceministerios que permita brindar el servicio en el centro educativo de una forma articulada...” (S. Ramírez, Entrevista semiestructurada, 2024).

Según la entrevista con la señora Viceministra Administrativa destaca que, si se quiere un cambio importante u obtener los resultados esperados la contribución de las distintas direcciones es crucial, en el sentido que para lograr los objetivos un elemento vital en el engranaje es la función que desde las DRE puedan hacer de forma exitosa. Además, destaca que es difícil generar política pública desde un escritorio y eso representa un desafío importante ya que en palabras de la señora Ramírez se “olvida que es lo que requieren las personas”.

Otro aspecto que opina la señora viceministra

**“...Bueno, es que el presupuesto por resultados. Vamos a ver, todavía estamos, me parece que estamos en pañales, o sea, realmente no yo creo que difícilmente existe una institución que haya podido lograr, formular o planificar por un presupuesto por resultados.**

**la práctica es: cuánto gaste yo el año pasado, ¿cuánto es?, ¿cuánto puedo gastar? Entonces mi presupuesto el otro año serán 100, este año son 110.**

**Eso fue mi planificación.**

**No, o sea, no existe una planificación o una formulación presupuestaria porque ni los lineamientos están así enfocados que nos ayude o que nos permita lograr realmente articular la planificación por resultados, porque siempre hablamos de números...”**

**(S. Ramírez, Entrevista semiestructurada 2024).**



Asimismo, la señora viceministra apunta a que no se ha logrado una planificación o una formulación presupuestaria para resultados, ya que estos procesos se encuentran en una etapa muy temprana y que es difícil de lograr hasta tanto no puedan formular a partir de los recursos que se asignen y las prioridades y necesidades institucionales para atender, así como también que las normativas al respecto no son tan sencillas de aprender.

En ese sentido, destaca el papel del Ministerio de Hacienda y la Asamblea Legislativa, ya que es ahí donde se determina el presupuesto que se asigna: *“Además nosotros presentamos un anteproyecto con fechas y límites y hacienda es el que determina incluso hasta si eso, si eso ¿es prioritario, ¿no? Y va a la Asamblea Legislativa, difícilmente el control del presupuesto lo tenemos cada uno de nosotros”* (S. Ramírez, Entrevista semiestructurada 2024). Por lo que parte de la ejecución en la GpRD está supeditada a lo que esas entidades decidan sobre los recursos.

Pese a lo anterior, la viceministra es de la idea que existe una cultura de planificación por resultados y que esta institucionalizada, pero se requiere de más capacitación ya que tanto las personas directoras y las jefaturas están llamados a entender ¿en qué consiste? y ¿cómo se operacionaliza?:

“Sí, sí existen el MEP una cultura de Planificación por resultados me parece que ya está institucionalizada y en la cabeza todos que debemos de ir por ahí. Requerimos más capacitación... Pero los directores y jefes de departamento tienen la obligación de entender la forma de planificar y no es algo que lo hagan, si quiero, es que deben de hacerlo, debe ser una instrucción precisa de que debe capacitarse” (S. Ramírez, Entrevista semiestructurada 2024).

Otra limitación que apunta es la resistencia al cambio que se presenta en la institución:



“Entonces, el plan de inducción para cualquier nivel, desde el misceláneo hasta el presidente Ejecutivo, están obligados a llevar un plan de inducción como parte del inicio en la institución que entonces sí lo obligue a entender incluso hasta cómo planificamos y cómo proyectamos, porque si no lo institucionalizamos difícilmente vamos a lograr este hacer cambios significativos, porque lo que no esté por escrito y sea una instrucción, difícilmente las personas lo llevamos a cabo, cuesta mucho romper ese este, esa resistencia. Hay una resistencia al cambio importante en la institución” (S. Ramírez, Entrevista semiestructurada 2024).

Menciona que, el hecho de que no haya una vinculación con la evaluación del desempeño puede incidir en el cumplimiento de metas y que sería un componente imprescindible para concientizar sobre la utilización de los recursos a favor de las metas institucionales:

“Pero el seguimiento debe de ir o la evaluación debe de ir supeditada, y así lo he manifestado con Recursos Humanos, a la evaluación individual del desempeño de cada funcionario, porque el presupuesto y el cumplimiento de metas hasta la fecha no ha sido un criterio de evaluación para uno como funcionario... Eso si debiera ser un componente obligatorio como parte de las mejoras, el concientizar que son recursos públicos y que si me los asignan tengo la responsabilidad de ejecutarlos y que si no entonces tengo que buscar quien los necesite” (S. Ramírez, Entrevista semiestructurada 2024).

### **5.3.1. Limitaciones para implementar la GpRD en los pilares: Planificación para resultados, Presupuesto por resultados y seguimiento y evaluación.**

#### **5.3.1.1. Limitaciones para implementar la planificación para resultados**

En la planificación para resultados se mencionan limitaciones en las áreas de capacitación, asesoría frecuente (70.3%) y la disponibilidad de recursos económicos,



técnicos y humanos para llevar a cabo labores relacionadas a este tema (64.8%) y que se destacan de la tabla 12.

En menor medida (entre el 50% y 30%), pero de igual relevancia se mencionan a los espacios de coordinación con otras instancias a nivel interno del MEP para la planificación para resultados y sobre la eficiencia de esta. Al respecto de este último ítem, el resultado obtenido coincide con lo mencionado en el apartado de coordinación pues algunas personas mencionan que no han tenido o bien que es deficiente.

Aunado a lo anterior, la GpRD como se ha mencionado en el capítulo del marco teórico es un enfoque de cultura organizacional en el área administrativa y de gestión que se enfoca en resultados y a su vez potencializa el valor público y para que sea un éxito las piezas involucradas en cualquier instancia deben mantener una articulación, en este sentido y cómo se logra observar, algunos temas merecen de un análisis por parte de las autoridades y que está en relativa congruencia con lo señalado en el apartado sobre la coordinación, por tanto, se requiere de revisar e indagar sobre este rubro.

Asimismo, la planificación para resultados requiere de contar con un sistema de indicadores a priori (31.7%) que permita identificar el avance del logro de las metas institucionales y mitigar o gestionar en caso de que estos no se estén logrando, en este sentido, hay personas funcionarias que, aunque los datos presentan una proporción baja, parecen tener obstáculos en este tema. Asimismo, que los manuales y metodologías con que cuentan para los procesos técnicos en la planificación para resultados en algunos casos no se revisan periódicamente (31.0%), además no siempre se cuenta con líneas base para la medición del cumplimiento y definición de metas (30.3%).

Mientras que poco más de la mitad (57.9%) del total de informantes valora esos mismos ítems de manera positiva:

- *La dirección, departamento o unidad a cargo cuenta con manuales y metodologías para llevar a cabo los procesos técnicos en la planificación para resultados (57.9%).*
- *Tiene un sistema de indicadores de desempeño para medir el progreso de la gestión de su dirección, departamento o unidad (57.9%).*



*- Los manuales y metodologías con que cuenta su dirección, departamento o unidad para llevar a cabo los procesos técnicos en la planificación para resultados se revisan periódicamente (51.7%).*

Por otro lado, es conveniente destacar que hay temas en los que se indica un avance en la implementación de este enfoque (porcentajes entre el 60% y 100%) y que son importantes para conocer el camino que se está llevando a cabo en el MEP en este tema y así fortalecer estos procesos, tales como que cuentan con conocimientos de las situaciones o problemas a atender (75.9%) que existe una definición de responsabilidades (75.2%), la planificación que se realiza ésta asociada a objetivos prioritarios con sus estrategias (73.8%), se priorizan las acciones institucionales para subsanar problemáticas identificadas (73.8%), se cuenta la opinión de las personas funcionarias para tomar decisiones sobre donde ir o cómo hacer los procesos (70.3%).

Sumado a lo anterior, otra proporción de informantes (datos entre el 70% y 50%) perciben que los planes operativos están vinculados a la planificación para resultados (65.5%) y que dichos planes (PAA, PND, POI, PEI Y PAT) contienen objetivos y metas articuladas entre si (69.0%), así como también que hay exigibilidad de responsabilidades en consecuencia de algún incumplimiento según el cargo que ocupa (61.4%).

Se menciona la existencia de un marco legal que regula el sistema de planificación y permite la toma de decisiones presupuestarias (58.6%), que los objetivos planificados están redactados en favor de cambios o mejores de las condiciones de vida de la población a atender (58.6%).

En términos generales, el MEP ha venido implementando acciones que han contribuido a la implementación del enfoque, pese a esto, aún presenta algunas áreas que requieren de atención como las mencionadas al inicio de este apartado y se logran ver de manera general en la siguiente tabla:



**Tabla 16. Limitaciones acerca de la implementación de algunos aspectos de la Planificación para Resultados según total de la población en consulta.**

Limitaciones	SI		NO		No sé		No es de mi competencia	
	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.
Existe un marco legal que regula el sistema de planificación y determina los vínculos entre el proceso de planificación y la toma de decisiones presupuestarias.	85	58.6	10	6.9	30	20.7	20	13.8
Desde su dirección, departamento o unidad se cuenta con conocimientos de la situación y de los problemas de la población a atender	110	75.9	18	12.4	11	7.6	6	4.1
La planificación que se realiza está asociada a una identificación de objetivos priorizados con sus correspondientes estrategias.	107	73.8	16	11.0	16	11.0	6	4.1
Desde su dirección, departamento o unidad se priorizan las acciones institucionales para subsanarlas problemáticas identificadas	107	73.8	12	8.3	17	11.7	9	6.2
Los objetivos planificados están expresados como cambios o mejoras en las condiciones de vida de la población (resultados, impactos).	85	58.6	27	18.6	24	16.6	9	6.2
La visión y misión de largo plazo de su dirección, departamento o unidad cuenta con líneas de base para la medición del cumplimiento y definición de metas	67	46.2	44	30.3	29	20.0	5	3.4
Cuenta la dirección, departamento o la unidad con una visión propia de largo plazo que supera el periodo de gobierno	74	51.0	44	30.3	22	15.2	5	3.4
Los planes formulados (POA, PND, POI, PEI, PAT según corresponda) contienen objetivos y metas que están articulados entre sí.	100	69.0	12	8.3	21	14.5	12	8.3
Para concretarlos objetivos propuestos en la planificación estratégica se considera el diseño de las acciones, los procesos, y el cálculo de los insumos que se necesitarán.	81	55.9	25	17.2	30	20.7	9	6.2
Se dispone de los recursos económicos, técnicos (materiales) y humanos para llevar a cabo las propuestas, y coordinar las acciones de las instituciones y las entidades involucradas.	31	21.4	94	64.8	14	9.7	6	4.1
La decisión de hacia dónde ir y cómo hacerlo se realiza tomando en cuenta la opinión de las personas funcionarias a su cargo.	102	70.3	26	17.9	15	10.3	2	1.4
Existe una definición de responsabilidades en la dirección, departamento o unidad que usted dirige (como desempeño, funciones, objetivos y definición de procesos medulares en cuanto a la planificación para resultados).	109	75.2	20	13.8	14	9.7	2	1.4
Hay exigibilidad de las responsabilidades institucionales (se define como las consecuencias que se derivan del incumplimiento de las responsabilidades como director/a, subdirector (a) y jefaturas relacionadas con la planificación para resultados	89	61.4	26	17.9	25	17.2	5	3.4
La dirección, departamento o unidad a cargo cuenta con manuales y metodologías para llevar a cabo los procesos técnicos en la planificación para resultados.	84	57.9	42	29.0	16	11.0	3	2.1



Limitaciones	SI		NO		No sé		No es de mi competencia	
	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.
Los manuales y metodologías con que cuenta su dirección, departamento o unidad para llevar a cabo los procesos técnicos en la planificación para resultados se revisan periódicamente.	75	51.7	45	31.0	22	15.2	3	2.1
Recibe capacitación y asesoría frecuente (al menos una vez al año) para elaborar los planes en su dirección, departamento o unidad de corto, mediano y largo plazo.	22	15.2	102	70.3	16	11.0	5	3.4
Tiene un sistema de indicadores de desempeño para medir el progreso de la gestión de su dirección, departamento o unidad	84	57.9	46	31.7	14	9.7	1	0.7
La elaboración de planes operativos anuales (POA) están vinculados a la planificación para resultados.	95	65.5	26	17.9	18	12.4	6	4.1
Existe un espacio de coordinación con otras instancias a nivel interno del MEP para la planificación para resultados	53	36.6	58	40.0	26	17.9	8	5.5
El espacio destinado a la coordinación con otras instancias a nivel interno del MEP para la planificación para resultados es eficiente.	36	24.8	54	37.2	40	27.6	15	10.3

Nota: Elaboración propia, 2024. Porcentajes calculados según N=145.

Según la tabla anterior, llama la atención que se presenta en una baja proporción personas funcionarias que no saben, por ejemplo, en cuanto al marco legal que regula el sistema de planificación y sobre a la eficiencia de los espacios destinados a la coordinación con otras instancias, lo que se sugiere que al menos en esos rubros no tienen una información clara sobre los procesos que involucra la planificación para resultados, presentando debilidades.

Por otro lado, se quiere destacar las perspectivas por informante según este tema, a continuación, se brinda un esbozo según directores/subdirectores, jefaturas de departamento y de unidad de oficinas centrales, así como, de directores en una DRE:

**a) Directores/subdirectores de oficinas centrales**

Esta población señala limitaciones principalmente en aspectos tales como disponibilidad de recursos económicos, técnicos (materiales) y humanos para llevar a cabo no sólo las propuestas sino también la coordinación (71.4%), así como la frecuencia con la que se recibe la capacitación (al menos una vez al año) para elaborar los planes que tienen a cargo (61.9%), además que en la visión y misión no contempla del todo con



líneas base para la medición del cumplimiento y definición de metas (52.4%). Según los datos obtenidos en esta población, estos temas merecen de atención.

Asimismo, hay opiniones divididas con respecto a la visión propia a largo plazo que supera el periodo de gobierno (47.6%) y a los espacios dirigidos para la coordinación con las instancias a lo interno del MEP, y sobre la eficiencia de la misma a saber: El espacio destinado a la coordinación con otras instancias a nivel interno del MEP para la planificación para resultados es eficiente (47.6%), Existe un espacio de coordinación con otras instancias a nivel interno del MEP para la planificación para resultados (42.9%).

En menor proporción se cita que la visión y la misión de largo plazo, no en todos los casos se cuenta con líneas base para la medición del cumplimiento y definición de metas (33.3%), así como también que no siempre se cuenta con manuales y metodologías para llevar a cabo los procesos técnicos en la planificación para resultados. Si bien como se analiza, son porcentajes relativamente bajos, implica que existen parte de funcionarios que no cuentan con esas herramientas.

Aparte de las limitaciones citadas anteriormente, de los 20 items, 15 son valorados positivamente, siendo los principales los siguientes: que se cuenta con conocimientos de la situación y de los problemas de la población atender (90.5%), que hay una definición de responsabilidad según la instancia que dirige (90.5%), se toma en cuenta la opinión de las personas funcionarias a su cargo para tomar decisiones (85.7%), los planes formulado según correspondan a cada área de consulta contienen objetivos y metas articulados entre sí (80.1%)

En otros aspectos valorados favorablemente, se menciona que la planificación que realizan está asociada a objetivos priorizados (76.2%), para dichos objetivos propuestos en la planificación estratégica se considera el diseño de las acciones, procesos y cálculo de insumos que se necesitaran (76.2%), así como también que existe un marco legal que regula el sistema de planificación y determina los vínculos entre el proceso de planificación y la toma de decisiones presupuestarias.

Aunado a lo anterior la población en consulta opina que se priorizan acciones institucionales para subsanar problemáticas identificadas (71.4%), en algunos casos se cuenta con un sistema de indicadores de desempeño para medir el progreso en la





gestión (71.4%) y por último que se presenta una exigibilidad de responsabilidades institucionales como consecuencias del incumplimiento de responsabilidades según el cargo (71.4%). Lo mencionado en este punto, se logra ver en detalle en la siguiente tabla.

**Tabla 17. Limitaciones acerca de la implementación de algunos aspectos de la Planificación para Resultados según directores y subdirectores de oficinas centrales.**

Limitaciones	Sí		No		No sé		No es de mi competencia	
	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.
Existe un marco legal que regula el sistema de planificación y determina los vínculos entre el proceso de planificación y la toma de decisiones presupuestarias.	16	76.2	2	9.5	0	0.0	3	14.3
Desde su dirección, departamento o unidad se cuenta con conocimientos de la situación y de los problemas de la población a atender	19	90.5	2	9.5	0	0.0	0	0.0
La planificación que se realiza está asociada a una identificación de objetivos priorizados con sus correspondientes estrategias.	16	76.2	3	14.3	1	4.8	1	4.8
Desde su dirección, departamento o unidad se priorizan las acciones institucionales para subsanarlas problemáticas identificadas	15	71.4	3	14.3	2	9.5	1	4.8
Los objetivos planificados están expresados como cambios o mejoras en las condiciones de vida de la población (resultados, impactos).	14	66.7	4	19.0	2	9.5	1	4.8
La visión y misión de largo plazo de su dirección, departamento o unidad cuenta con líneas de base para la medición del cumplimiento y definición de metas	7	33.3	11	52.4	2	9.5	1	4.8
Cuenta la dirección, departamento o la unidad con una visión propia de largo plazo que supera el periodo de gobierno	10	47.6	10	47.6	1	4.8	0	0.0
Los planes formulados (POA, PND, POI, PEI, PAT según corresponda) contienen objetivos y metas que están articulados entre sí.	17	81.0	2	9.5	0	0.0	2	9.5
Para concretarlos objetivos propuestos en la planificación estratégica se considera el diseño de las acciones, los procesos, y el cálculo de los insumos que se necesitarán.	16	76.2	4	19.0	0	0.0	1	4.8
Se dispone de los recursos económicos, técnicos (materiales) y humanos para llevar a cabo las propuestas, y coordinar las acciones de las instituciones y las entidades involucradas.	4	19.0	15	71.4	1	4.8	1	4.8
La decisión de hacia dónde ir y cómo hacerlo se realiza tomando en cuenta la opinión de las personas funcionarias a su cargo.	18	85.7	3	14.3	0	0.0	0	0.0
Existe una definición de responsabilidades en la dirección, departamento o unidad que usted dirige (como desempeño, funciones, objetivos y definición de procesos medulares en cuanto a la planificación para resultados).	19	90.5	1	4.8	1	4.8	0	0.0
Hay exigibilidad de las responsabilidades institucionales (se define como las consecuencias que se derivan del incumplimiento de las responsabilidades como director/a, subdirector (a) y jefaturas relacionadas con la planificación para resultados)	15	71.4	5	23.8	0	0.0	1	4.8
La dirección, departamento o unidad a cargo cuenta con manuales y metodologías para llevar a cabo los procesos técnicos en la planificación para resultados.	13	61.9	7	33.3	0	0.0	1	4.8



Limitaciones	Sí		No		No sé		No es de mi competencia	
	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.
Los manuales y metodologías con que cuenta su dirección, departamento o unidad para llevar a cabo los procesos técnicos en la planificación para resultados se revisan periódicamente.	12	57.1	6	28.6	2	9.5	1	4.8
Recibe capacitación y asesoría frecuente (al menos una vez al año) para elaborar los planes en su dirección, departamento o unidad de corto, mediano y largo plazo.	6	28.6	13	61.9	1	4.8	1	4.8
Tiene un sistema de indicadores de desempeño para medir el progreso de la gestión de su dirección, departamento o unidad	15	71.4	5	23.8	1	4.8	0	0.0
La elaboración de planes operativos anuales (POA) están vinculados a la planificación para resultados.	14	66.7	6	28.6	1	4.8	0	0.0
Existe un espacio de coordinación con otras instancias a nivel interno del MEP para la planificación para resultados	11	52.4	9	42.9	1	4.8	0	0.0
El espacio destinado a la coordinación con otras instancias a nivel interno del MEP para la planificación para resultados es eficiente.	9	42.9	10	47.6	1	4.8	1	4.8

Nota: Elaboración propia, 2024. Porcentajes calculados según N=21

### **b) Jefaturas de Departamento/unidades de oficinas centrales**

Por su parte, el personal a cargo de una jefatura expresa que las principales limitaciones están referidas al tema capacitación y asesoría (72.0%), disponibilidad de recursos (61.0%), como se logra ver en la siguiente tabla:

**Tabla 18. Limitaciones acerca de la implementación de algunos aspectos de la Planificación para Resultados según jefaturas de departamento o unidad oficinas centrales.**

Limitaciones	Sí		No		No sé		No es de mi competencia	
	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.
Existe un marco legal que regula el sistema de planificación y determina los vínculos entre el proceso de planificación y la toma de decisiones presupuestarias.	53	53.0	8	8.0	22	22.0	17	17.0
Desde su dirección, departamento o unidad se cuenta con conocimientos de la situación y de los problemas de la población a atender	71	71.0	14	14.0	9	9.0	6	6.0
La planificación que se realiza está asociada a una identificación de objetivos priorizados con sus correspondientes estrategias.	73	73.0	9	9.0	13	13.0	5	5.0
Desde su dirección, departamento o unidad se priorizan las acciones institucionales para subsanarlas problemáticas identificadas	72	72.0	7	7.0	13	13.0	8	8.0
Los objetivos planificados están expresados como cambios o mejoras en las condiciones de vida de la población (resultados, impactos).	55	55.0	18	18.0	19	19.0	8	8.0
La visión y misión de largo plazo de su dirección, departamento o unidad cuenta con líneas de base para la medición del cumplimiento y definición de metas	47	47.0	24	24.0	25	25.0	4	4.0



Limitaciones	Sí		No		No sé		No es de mi competencia	
	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.
Cuenta la dirección, departamento o la unidad con una visión propia de largo plazo que supera el periodo de gobierno	50	50.0	28	28.0	18	18.0	4	4.0
Los planes formulados (POA, PND, POI, PEI, PAT según corresponda) contienen objetivos y metas que están articulados entre sí.	62	62.0	7	7.0	21	21.0	10	10.0
Para concretarlos objetivos propuestos en la planificación estratégica se considera el diseño de las acciones, los procesos, y el cálculo de los insumos que se necesitarán.	50	50.0	15	15.0	29	29.0	6	6.0
Se dispone de los recursos económicos, técnicos (materiales) y humanos para llevar a cabo las propuestas, y coordinar las acciones de las instituciones y las entidades involucradas.	22	22.0	61	61.0	12	12.0	5	5.0
La decisión de hacia dónde ir y cómo hacerlo se realiza tomando en cuenta la opinión de las personas funcionarias a su cargo.	64	64.0	20	20.0	14	14.0	2	2.0
Existe una definición de responsabilidades en la dirección, departamento o unidad que usted dirige (como desempeño, funciones, objetivos y definición de procesos medulares en cuanto a la planificación para resultados).	72	72.0	16	16.0	10	10.0	2	2.0
Hay exigibilidad de las responsabilidades institucionales (se define como las consecuencias que se derivan del incumplimiento de las responsabilidades como director/a, subdirector (a) y jefaturas relacionadas con la planificación para resultados)	59	59.0	15	15.0	22	22.0	4	4.0
La dirección, departamento o unidad a cargo cuenta con manuales y metodologías para llevar a cabo los procesos técnicos en la planificación para resultados.	60	60.0	23	23.0	15	15.0	2	2.0
Los manuales y metodologías con que cuenta su dirección, departamento o unidad para llevar a cabo los procesos técnicos en la planificación para resultados se revisan periódicamente.	53	53.0	26	26.0	19	19.0	2	2.0
Recibe capacitación y asesoría frecuente (al menos una vez al año) para elaborar los planes en su dirección, departamento o unidad de corto, mediano y largo plazo.	10	10.0	72	72.0	14	14.0	4	4.0
Tiene un sistema de indicadores de desempeño para medir el progreso de la gestión de su dirección, departamento o unidad	57	57.0	30	30.0	12	12.0	1	1.0
La elaboración de planes operativos anuales (POA) están vinculados a la planificación para resultados.	61	61.0	17	17.0	16	16.0	6	6.0
Existe un espacio de coordinación con otras instancias a nivel interno del MEP para la planificación para resultados	31	31.0	37	37.0	24	24.0	8	8.0
El espacio destinado a la coordinación con otras instancias a nivel interno del MEP para la planificación para resultados es eficiente.	19	19.0	29	29.0	38	38.0	14	14.0

Nota: Elaboración propia, 2024. Porcentajes calculados según N=100.

Al igual que los informantes del subapartado anterior, de 20 ítems, 16 son valorados positivamente, siendo los principales: la planificación que se realiza está asociada a la identificación de objetivos y sus correspondientes estrategias (73.0%), que se priorizan las acciones institucionales para subsanar alguna problemática identificada (72.0%), asimismo, se percibe que existe una definición de responsabilidades en cuanto a los procesos (72.0%), se cuenta con conocimientos de la situación y de los



problemas de la población atender (71.0%), se toma en cuenta la opinión de las personas funcionarias para la toma de decisiones (64.0%), los planes formulados contienen objetivos y metas articulados entre si (62.0%).

Cabe aclarar que si bien hay una mayoría de elementos positivos en cuanto a que están presentes en la gestión institucional, hay una porción baja entre la población que percibe limitaciones o bien que desconoce de algunas de esos aspectos en los mismos ítems, lo que evidencia que el camino hacia el enfoque de GpRD no ha sido el mismo para todos los funcionarios que desempeñan un rol jerárquico en el MEP.

### c) Personas directoras DRE

Es importante hacer hincapié en las funciones atribuidas a las personas directoras en las regionales de educación. Estas tienen en su haber dirigir los procesos técnico-pedagógicos y administrativos, así como de brindar suministrar información a los niveles superiores de gestión y que son fundamentales en la creación y ejecución de políticas, programas o proyectos y toma de decisiones de considerable trascendencia (Dirección General de Servicio Civil, 2022), por lo que constituyen una pieza clave en la atención asertiva de las necesidades de la población educativa como bien lo resalta la Viceministra al inicio de este apartado.

En este sentido, entre la población que desempeña un cargo de dirección en las regionales, muestra un comportamiento similar al descrito entre los otros informantes, es decir, el tema de capacitación, asesoría y recursos, así como sobre la eficiencia en la coordinación con otras instancias a lo interno del MEP, a saber:



**Tabla 19. Limitaciones acerca de la implementación de algunos aspectos de la Planificación para Resultados según personas directoras DRE.**

Limitaciones	Sí		No		No sé		No es de mi competencia	
	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.
Existe un marco legal que regula el sistema de planificación y determina los vínculos entre el proceso de planificación y la toma de decisiones presupuestarias.	16	66.7	0	0.0	8	33.3	0	0.0
Desde su dirección, departamento o unidad se cuenta con conocimientos de la situación y de los problemas de la población a atender	20	83.3	2	8.3	2	8.3	0	0.0
La planificación que se realiza está asociada a una identificación de objetivos priorizados con sus correspondientes estrategias.	18	75.0	4	16.7	2	8.3	0	0.0
Desde su dirección, departamento o unidad se priorizan las acciones institucionales para subsanarlas problemáticas identificadas	20	83.3	2	8.3	2	8.3	0	0.0
Los objetivos planificados están expresados como cambios o mejoras en las condiciones de vida de la población (resultados, impactos).	16	66.7	5	20.8	3	12.5	0	0.0
La visión y misión de largo plazo de su dirección, departamento o unidad cuenta con líneas de base para la medición del cumplimiento y definición de metas	13	54.2	9	37.5	2	8.3	0	0.0
Cuenta la dirección, departamento o la unidad con una visión propia de largo plazo que supera el periodo de gobierno	14	58.3	6	25.0	3	12.5	1	4.2
Los planes formulados (POA, PND, POI, PEI, PAT según corresponda) contienen objetivos y metas que están articulados entre sí.	21	87.5	3	12.5	0	0.0	0	0.0
Para concretarlos objetivos propuestos en la planificación estratégica se considera el diseño de las acciones, los procesos, y el cálculo de los insumos que se necesitarán.	15	62.5	6	25.0	1	4.2	2	8.3
Se dispone de los recursos económicos, técnicos (materiales) y humanos para llevar a cabo las propuestas, y coordinar las acciones de las instituciones y las entidades involucradas.	5	20.8	18	75.0	1	4.2	0	0.0
La decisión de hacia dónde ir y cómo hacerlo se realiza tomando en cuenta la opinión de las personas funcionarias a su cargo.	20	83.3	3	12.5	1	4.2	0	0.0
Existe una definición de responsabilidades en la dirección, departamento o unidad que usted dirige (como desempeño, funciones, objetivos y definición de procesos modulares en cuanto a la planificación para resultados).	18	75.0	3	12.5	3	12.5	0	0.0
Hay exigibilidad de las responsabilidades institucionales (se define como las consecuencias que se derivan del incumplimiento de las responsabilidades como director/a, subdirector (a) y jefaturas relacionadas con la planificación para resultados	15	62.5	6	6.0	3	12.5	0	0.0
La dirección, departamento o unidad a cargo cuenta con manuales y metodologías para llevar a cabo los procesos técnicos en la planificación para resultados.	11	45.8	12	50.0	1	4.2	0	0.0
Los manuales y metodologías con que cuenta su dirección, departamento o unidad para llevar a cabo los procesos técnicos en la planificación para resultados se revisan periódicamente.	10	41.7	13	13.0	1	4.2	0	0.0



Limitaciones	Sí		No		No sé		No es de mi competencia	
	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.
Recibe capacitación y asesoría frecuente (al menos una vez al año) para elaborar los planes en su dirección, departamento o unidad de corto, mediano y largo plazo.	6	25.0	17	70.8	1	4.2	0	0.0
Tiene un sistema de indicadores de desempeño para medir el progreso de la gestión de su dirección, departamento o unidad	12	50.0	11	45.8	1	4.2	0	0.0
La elaboración de planes operativos anuales (POA) están vinculados a la planificación para resultados.	20	83.3	3	12.5	1	4.2	0	0.0
Existe un espacio de coordinación con otras instancias a nivel interno del MEP para la planificación para resultados	11	45.8	12	50.0	1	4.2	0	0.0
El espacio destinado a la coordinación con otras instancias a nivel interno del MEP para la planificación para resultados es eficiente.	8	33.3	15	62.5	1	4.2	0	0.0

Nota: Elaboración propia, 2024. Porcentajes calculados según N=24.

Aunado a lo anterior, se presentan perspectivas divididas con respecto a los elementos que apuntan a la existencia de un espacio de coordinación con otras instancias a nivel interno del MEP (50%), a la disponibilidad de manuales y metodologías para llevar a cabo procesos (50.0%) y sobre un sistema de indicadores que permita medir el progreso en la gestión (45.8%).

Por otro lado, la mayoría de los ítems evaluados tienen una valoración positiva, es decir, que se presentan en la gestión a nivel regional, como se observa en la tabla anterior. Pese a esto, se rescata que un 33% mencionan desconocer aspectos sobre el marco normativo que regula el sistema de planificación.

En otros temas, se le consulta a la población que otras limitaciones han enfrentado para la implementación de este enfoque en su gestión y tal cómo se observa en la siguiente tabla. Se reafirma la falta de capacitación ya que se expresa que no se tiene conocimiento del tema, así como también desafíos presupuestarios, falta de recurso humano especializado, la falta de una política clara y que las cargas de trabajo inciden para cumplir con las labores requeridas para una planificación para resultados y la articulación, comunicación entre instancias se consideran limitaciones, a saber:



**Tabla 20. Otras limitaciones acerca de la implementación algunos aspectos de la Planificación para Resultados según total de población consultada.**

Otras limitaciones	Total (N=145)		Directores (as) / Subdirectores (as) OC (N=21)		Jefaturas Dptos. / Unidades OC (N=100)		Directores (as) DRE (N=24)	
	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel
No se tiene el conocimiento del tema	44	30.3	11	52.4	31	31.0	2	8.3
Limitación presupuestaria	24	16.6	3	14.3	13	13.0	8	33.3
Falta recurso humano especializado	21	14.5	2	9.5	15	15.0	4	16.7
No existe una política clara	21	14.5	3	14.3	16	16.0	2	8.3
Las cargas de trabajo no permiten disponer de mayor tiempo para cumplir con las acciones requeridas	20	13.8	2	9.5	13	13.0	5	20.8
La articulación, comunicación con las instancias	15	10.3	3	14.3	5	5.0	7	29.2
La planificación que se hace actualmente no es por resultados	6	4.1	1	4.8	2	2.0	3	12.5
Falta cultura de GpRD	6	4.1	1	4.8	5	5.0	0	0.0
La falta de acompañamiento en el proceso.	5	3.4	1	4.8	3	3.0	1	4.2
Comunicación deficiente y acciones obstaculizadoras	5	3.4	0	0.0	5	5.0	0	0.0
Disposición y compromiso del personal	4	2.8	0	0.0	2	2.0	2	8.3
No se contemplan las particularidades de las instancias	4	2.8	0	0.0	4	4.0	0	0.0
contrataciones infructuosas	1	0.7	0	0.0	1	1.0	0	0.0
Otras respuestas	8	5.5	1	4.8	7	7.0	0	0.0
No sabe	10	6.9	2	9.5	8	8.0	0	0.0
No/ninguna	12	8.3	0	0.0	10	10.0	2	8.3

Nota: Elaboración propia, 2024. Porcentajes calculados según las N indicadas en el cuadro. Respuesta abierta en que un informante podía indicar más de una respuesta.

### 5.3.1.2. Limitaciones para implementar el presupuesto por resultados

Orientar de manera eficiente y eficaz los recursos económicos y materiales hacia resultados en favor de las necesidades en materia educativa es una de las características de pilar de la gestión pública.

En ese sentido, las limitaciones que se mencionan a nivel general se detallan en la siguiente tabla:



**Tabla 21. Limitaciones acerca de la implementación de aspectos de la Presupuestación por Resultados. Según total de la población en consulta.**

Limitaciones	Sí		No		No es de mi competencia		No sé	
	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel
Existe un marco legal que regula el sistema presupuestario por resultados	67	46.2	15	10.3	17	11.7	46	31.7
Se estructura el presupuesto por resultados con base en programas y/o proyectos	56	38.6	30	20.7	24	16.6	35	24.1
El presupuesto detalla específicamente los responsables de la formulación, ejecución, evaluación y control del presupuesto.	54	37.2	29	20.0	23	15.9	39	26.9
Existen metodologías y procedimientos predefinidos para la estructuración del presupuesto con base en programas, proyectos o demás acciones	48	33.1	31	21.4	21	14.5	45	31.0
Recibe capacitación y asesoría frecuente (al menos una vez al año) para la elaboración de presupuesto por resultados.	19	13.1	98	67.6	15	10.3	13	9.0
El presupuesto está, desagregado según el programa, proyecto y demás acciones, así como por actividades, insumos y responsables para lograr los objetivos propuestos	61	42.1	31	21.4	25	17.2	28	19.3
Se elabora el presupuesto con base al cumplimiento de objetivos definidos en el Plan Nacional de Desarrollo. (PND)	44	30.3	28	19.3	25	17.2	48	33.1
Existe una ley, decreto, lineamiento, directriz o circular y su respectivo reglamento o mecanismos de control, que establecen la evaluación de los resultados del gasto y fomenta la calidad del gasto público (Inversión vs lo ejecutado).	50	34.5	20	13.8	22	15.2	53	36.6
Existe en la dirección, departamento o unidad una herramienta de seguimiento de la calidad del gasto compuesto por indicadores de desempeño.	36	24.8	50	34.5	20	13.8	39	26.9
Se utiliza la información que se desprende del seguimiento y de la evaluación para la toma de decisiones presupuestarias.	49	33.8	31	21.4	22	15.2	43	29.7
En su dirección, departamento o unidad se definen y alinean los programas presupuestarios y sus asignaciones a través del ciclo planeación -programación -presupuestación -ejercicio -control -seguimiento -evaluación -rendición de cuentas	52	35.9	37	25.5	25	17.2	31	21.4

Nota: Elaboración propia, 2024. Porcentajes calculados según N=145.

Según los datos obtenidos, se muestra que el tema de capacitación y asesoría (67.6%) es una limitante para llevar a cabo la presupuestación por resultados, otros en menor medida apuntan a no contar con una herramienta de seguimiento o indicadores para medir indicadores de desempeño del presupuesto (34.5%).

Por otro lado, se destacan algunos elementos positivos, de 11 ítems 9 tienen puntuaciones inferiores al 50% pero que también son relevantes apuntarlas, siendo las más destacadas aquellas relacionadas a que se cuenta con un marco legal que rige estos





procesos (46.2%), así como que los presupuestos que se elaboran están desagregados según el programa, proyecto u otras acciones y a su vez, están según actividades, insumos y responsables para lograr los objetivos (42.1%), en términos generales en relación al resto de ítems, hay perspectivas medianamente positivas pero que a su vez evidencian debilidades.

Cabe aclarar que según las funciones del Decreto Ejecutivo No. 38170 (2014), no todos los niveles de responsabilidad o competencias asignadas a las oficinas incluyen la planificación y ejecución de presupuesto para la realización de las iniciativas que se tienen en el MEP, por tanto, se presenta una porción de la población en consulta que menciona que no es competencia o bien que no sabe, de esta manera conviene indagar sobre esos aspectos.

A continuación, se muestra por informante las principales limitaciones que se han presentado en el pilar de presupuesto por resultados.

**a) Directores/subdirectores en oficinas centrales:**

Las limitaciones en la implementación de un presupuesto por resultados entre la población de las personas directoras y subdirectoras de oficinas centrales, destacan que la capacitación y asesoría con frecuencia (57.1%), así como que no se cuenta en la mayoría de los casos con una herramienta de seguimiento para medir la calidad del mismo (42.9%), aunque en este último ítem se presenta una opinión dividida con respecto a los que si mencionan contar con dicha herramienta, como se observa en la siguiente tabla:



**Tabla 22. Limitaciones acerca de la implementación de algunos aspectos del Presupuesto por Resultados. Según directores y subdirectores de oficinas centrales.**

Limitaciones	Sí		No		No es de mi competencia		No sé	
	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel
Existe un marco legal que regula el sistema presupuestario por resultados	12	57.1	3	14.3	4	19.0	2	9.5
Se estructura el presupuesto por resultados con base en programas y/o proyectos	14	66.7	5	23.8	2	9.5	0	0.0
El presupuesto detalla específicamente los responsables de la formulación, ejecución, evaluación y control del presupuesto.	12	57.1	4	19.0	2	9.5	3	14.3
Existen metodologías y procedimientos predefinidos para la estructuración del presupuesto con base en programas, proyectos o demás acciones	10	47.6	6	28.6	4	19.0	1	4.8
Recibe capacitación y asesoría frecuente (al menos una vez al año) para la elaboración de presupuesto por resultados.	6	28.6	12	57.1	2	9.5	1	4.8
El presupuesto está desagregado según el programa, proyecto y demás acciones, así como por actividades, insumos y responsables para lograr los objetivos propuestos	12	57.1	5	23.8	3	14.3	1	4.8
Se elabora el presupuesto con base al cumplimiento de objetivos definidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).	11	52.4	4	19.0	3	14.3	3	14.3
Existe una ley, decreto, lineamiento, directriz o circular y su respectivo reglamento o mecanismos de control, que establecen la evaluación de los resultados del gasto y fomenta la calidad del gasto público (Inversión vs lo ejecutado).	12	57.1	4	19.0	3	14.3	2	9.5
Existe en la dirección, departamento o unidad una herramienta de seguimiento de la calidad del gasto compuesto por indicadores de desempeño.	10	47.6	9	42.9	2	9.5	0	0.0
Se utiliza la información que se desprende del seguimiento y de la evaluación para la toma de decisiones presupuestarias.	14	66.7	4	19.0	3	14.3	0	0.0
En su dirección, departamento o unidad se definen y alinean los programas presupuestarios y sus asignaciones a través del ciclo planeación - programación -presupuestación - ejercicio -control -seguimiento -evaluación -rendición de cuentas.	13	61.9	4	19.0	3	14.3	1	4.8

Nota: Elaboración propia, 2024. Porcentajes calculados según N=21.

Por otra parte, los informantes perciben de manera positiva gran parte de las características mencionadas en el cuadro anterior en la gestión que realizan, destacando principalmente que se estructura el presupuesto por resultados con base en programas o proyectos (66.7%) y que se hace uso de información que se desprenden del seguimiento



y evaluación para la toma de decisiones (66.7%), así como también que la entidad que dirigen alinean los programas presupuestarios mediante el ciclo de planeación - programación -presupuestación - ejercicio -control –seguimiento -evaluación -rendición de cuentas (61.9%). Sin embargo, son porcentajes que sobresalen levemente por arriba del 50%.

**b) Jefaturas de departamento o de unidad de oficinas centrales:**

Entre la población que desempeñan un cargo de jefatura de departamento o de unidad, la principal limitación que se expresa es sobre la frecuencia con la que se recibe capacitación (69.8%). Es importante resaltar que según las funciones del Decreto Ejecutivo No. 38170-MEP (2014), algunas jefaturas no tienen entre sus competencias la elaboración de presupuestos, de ahí el porcentaje en la opción de “No es de mi competencia” o “no sé” sea relativamente alto en varios de los rubros como se muestra en la tabla a continuación:

**Tabla 23. Limitaciones acerca de la implementación de algunos aspectos de la Presupuesto por Resultados según jefaturas de departamento o unidad de oficinas centrales.**

Limitaciones	Sí		No		No es de mi competencia		No sé	
	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel
Existe un marco legal que regula el sistema presupuestario por resultados	38	38.0	10	10.0	13	13.0	39	39.0
Se estructura el presupuesto por resultados con base en programas y/o proyectos	24	24.0	22	22.0	22	22.0	32	32.0
El presupuesto detalla específicamente los responsables de la formulación, ejecución, evaluación y control del presupuesto.	29	29.0	17	17.0	21	21.0	33	33.0
Existen metodologías y procedimientos predefinidos para la estructuración del presupuesto con base en programas, proyectos o demás acciones	25	25.0	18	18.0	17	17.0	40	40.0
Recibe capacitación y asesoría frecuente (al menos una vez al año) para la elaboración de presupuesto por resultados.	7	7.0	69	69.0	13	13.0	11	11.0
El presupuesto está desagregado según el programa, proyecto y demás acciones, así como por actividades, insumos y responsables para lograr los objetivos propuestos	34	34.0	18	18.0	22	22.0	26	26.0
Se elabora el presupuesto con base al cumplimiento de objetivos definidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).	21	21.0	19	19.0	21	21.0	39	39.0



Limitaciones	Sí		No		No es de mi competencia		No sé	
	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel
Existe una ley, decreto, lineamiento, directriz o circular y su respectivo reglamento o mecanismos de control, que establecen la evaluación de los resultados del gasto y fomenta la calidad del gasto público (Inversión vs lo ejecutado).	25	25.0	12	12.0	18	18.0	45	45.0
Existe en la dirección, departamento o unidad una herramienta de seguimiento de la calidad del gasto compuesto por indicadores de desempeño.	17	17.0	30	30.0	18	18.0	35	35.0
Se utiliza la información que se desprende del seguimiento y de la evaluación para la toma de decisiones presupuestarias.	4	4.0	20	20.0	19	19.0	39	39.0
En su dirección, departamento o unidad se definen y alinean los programas presupuestarios y sus asignaciones a través del ciclo planeación -programación - presupuestación - ejercicio -control - seguimiento -evaluación -rendición de cuentas	25	25.0	24	24.0	22	22.0	29	29.0

Nota: Elaboración propia, 2024. Porcentajes calculados según N=100

Pese a lo anterior, se requiere de un análisis exhaustivo que permita indagar sobre las funciones en dicho decreto y cada una de las jefaturas del MEP, con el fin de determinar si están en congruencia con lo que se establece para su gestión. Sin embargo, llama la atención que según estos datos obtenidos hay personas funcionarias que desconocen o no están claros con respecto a las actividades, normativas y otros de la presupuestación por resultados, por lo que coincide con el rubro de la frecuencia de la capacitación y asesoría que reciben al año.

**c) Personas directoras DRE:**

En las DRE, los datos muestran que no se ha recibido capacitación y/o asesoría con frecuencia (70.8%), así como también que no se dispone de una herramienta de seguimiento para medir la calidad de este (45.8%), a saber:



**Tabla 24. Limitaciones acerca de la implementación de algunos aspectos de la Presupuesto por Resultados según personas directoras en una DRE.**

Limitaciones	Sí		No		No es de mi competencia		No sé	
	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel
Existe un marco legal que regula el sistema presupuestario por resultados	17	70.8	2	8.3	0	0.0	5	20.8
Se estructura el presupuesto por resultados con base en programas y/o proyectos	18	75.0	3	12.5	0	0.0	3	12.5
El presupuesto detalla específicamente los responsables de la formulación, ejecución, evaluación y control del presupuesto.	13	54.2	8	33.3	0	0.0	3	12.5
Existen metodologías y procedimientos predefinidos para la estructuración del presupuesto con base en programas, proyectos o demás acciones	13	54.2	7	29.2	0	0.0	4	16.7
Recibe capacitación y asesoría frecuente (al menos una vez al año) para la elaboración de presupuesto por resultados.	6	25.0	17	70.8	0	0.0	1	4.2
El presupuesto está desagregado según el programa, proyecto y demás acciones, así como por actividades, insumos y responsables para lograr los objetivos propuestos	15	62.5	8	33.3	0	0.0	1	4.2
Se elabora el presupuesto con base al cumplimiento de objetivos definidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).	12	50.0	5	20.8	1	4.2	6	25.0
Existe una ley, decreto, lineamiento, directriz o circular y su respectivo reglamento o mecanismos de control, que establecen la evaluación de los resultados del gasto y fomenta la calidad del gasto público (Inversión vs lo ejecutado).	13	54.2	4	16.7	1	4.2	6	25.0
Existe en la dirección, departamento o unidad una herramienta de seguimiento de la calidad del gasto compuesto por indicadores de desempeño.	9	37.5	11	45.8	0	0.0	4	16.7
Se utiliza la información que se desprende del seguimiento y de la evaluación para la toma de decisiones presupuestarias.	13	54.2	7	29.2	0	0.0	4	16.7
En su dirección, departamento o unidad se definen y alinean los programas presupuestarios y sus asignaciones a través del ciclo planeación - programación -presupuestación - ejercicio -control – seguimiento -evaluación -rendición de cuentas.	14	58.3	9	37.5	0	0.0	1	4.2

Nota: Elaboración propia, 2024. Porcentajes calculados según N=24.

Por otra parte, la mayoría de los aspectos que involucran una presupuestación por resultados, se consideran presentes en la gestión que realizan desde las DRE, es decir, de 11 ítems, 9 se consideran con valoración favorable.



Entre otras limitaciones señaladas por el total de los informantes son las siguientes: falta de capacitación y divulgación del tema, que las herramientas con las que se cuentan para la formulación presupuestaria no están acordes con el enfoque de GpRD y disminución del presupuesto, como se evidencia en el cuadro siguiente:

**Tabla 25. Otras limitaciones acerca de la implementación del presupuesto por resultados mencionadas por las personas informantes.**

Otras limitaciones	Total (N=145)		Directores /subdirectores OC (N=21)		Jefaturas Dptos. /Unidades OC (N=100)		Directores (as) DRE (N=24)	
	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel
Falta capacitación y divulgación del tema	36	24.8	7	33.3	26	26.0	3	12.5
Herramientas de formulación presupuestaria no acordes con la GpRD/disminución del presupuesto	31	21.4	5	23.8	16	16.0	10	41.7
La no convocatoria a reuniones para explicar cómo se debe trabajar, no hay comunicación /se requiere de la articulación	19	13.1	5	23.8	12	12.0	2	8.3
El tiempo es una limitación para realizar esta labor	11	7.6	2	9.5	5	5.0	4	16.7
La escasez de personal	11	7.6	1	4.8	8	8.0	2	8.3
Falta control y seguimientos de los presupuestos ejecutados. /Procesos de licitación con respuesta inoportuna	10	6.9	1	4.8	7	7.0	2	8.3
Falta liderazgo de las entidades responsables	8	5.5	3	14.3	4	4.0	1	4.2
Lo burocrático que son los procesos para la adquisición de bienes o servicios que se requieren	4	2.8	3	14.3	0	0.0	1	4.2
No existe una estrategia, articulación o seguimiento:	4	2.8	0	0.0	4	4.0	0	0.0
Barrera la falta de compromiso, visión y comprensión de la situación de la dirección y su deber	2	1.4	0	0.0	2	2.0	0	0.0
Otras respuestas	9	6.2	2	9.5	6	6.0	1	4.2
Ninguno / No tengo observaciones/ no lo preciso con claridad	18	12.4	2	9.5	13	13.0	3	12.5
No sabe/no responde	21	14.5	1	4.8	20	20.0	0	0.0

Nota: Elaboración propia, 2024. Porcentajes calculados según las N indicadas en el cuadro. Respuesta abierta en que un informante podía indicar más de una respuesta.

Según las personas directoras y subdirectoras de oficina centrales coinciden en las mismas limitaciones, pero se adiciona que no se han realizado reuniones en los que se explique cómo se debe trabajar, así como que se requiere de articulación entre las instancias, éste último aspecto también se menciona entre jefaturas. En las DRE, se



coinciden también en lo anterior, pero se suma el hecho de que el tiempo es una limitación para realizar esta labor.

### 5.3.1.3. Limitaciones para implementar el Seguimiento y evaluación

El seguimiento y evaluación constituye una pieza fundamental ya que, a través de esta, se logra medir el avance y rendimiento en términos de eficiencia y eficacia de los objetivos o metas que se han propuesto. Según los datos obtenidos en general, el tema de la frecuencia en la capacitación o asesoría tanto para la ejecución de las funciones, uso de metodologías y procedimientos (64.8%), así como la creación y revisión de indicadores de desempeño de los programas o proyectos que tienen a cargo (57.2%) como se logra ver en la siguiente tabla:

**Tabla 26. Limitaciones acerca de la implementación del Seguimiento y evaluación. Según el total de la población en consulta.**

Limitaciones	Sí		No		No sé		No es de mi competencia	
	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.
Existe un marco legal que regula el sistema de seguimiento y evaluación de la gestión que realiza su dirección, departamento o unidad	76	52.4	17	11.7	45	31.0	7	4.8
El marco legal o reglamentario que regula el sistema de seguimiento y evaluación de la gestión en la dirección, departamento o unidad que usted dirige detalla las responsabilidades en la producción, recolección, análisis y uso de la información.	58	40.0	32	22.1	47	32.4	8	5.5
Existe en su dirección, departamento o unidad un plan propio que brinde lineamientos relacionados a la generación de información.	49	33.8	54	37.2	34	23.4	8	5.5
Se recolecta información durante el año para conocer los avances de los programas o proyectos que tiene a su cargo	102	70.3	15	10.3	22	15.2	6	4.1
Se ofrece capacitación y asesoría recurrente (al menos anual) para elaborar y revisar indicadores de desempeño de la gestión de los programas, proyectos o acciones que tiene a cargo	29	20.0	83	57.2	25	17.2	8	5.5
Recibe capacitación y asesoría frecuente (al menos una vez al año) para la ejecución de las funciones, uso de metodologías y procedimientos para la realización del seguimiento y evaluación en su dirección, departamento o unidad.	23	15.9	94	64.8	23	15.9	5	3.4
Se realizan controles internos para identificar la calidad de los indicadores de seguimiento o evaluación de la gestión, programas y proyectos.	67	46.2	47	32.4	26	17.9	5	3.4



Limitaciones	Sí		No		No sé		No es de mi competencia	
	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.
Se realizan auditorías externas para medir la gestión administrativa en su dirección, departamento o unidad	41	28.3	61	42.1	34	23.4	9	6.2
Existen criterios y procedimientos institucionalizados para utilizarla información del sistema de seguimiento y evaluación para corregir la marcha de los programas y proyectos o gestión administrativa.	47	32.4	39	26.9	47	32.4	12	8.3
Se realizan evaluaciones periódicas de resultados o avance dirigidas a revisar el cumplimiento de políticas educativas.	51	35.2	37	25.5	41	28.3	16	11.0
Se presentan los resultados a la ciudadanía sobre el seguimiento y evaluación de los programas y proyectos que tiene a cargo	30	20.7	57	39.3	43	29.7	15	10.3
Se llevan a cabo evaluaciones regulares o especiales, acorde con las necesidades específicas de los programas y/o proyectos a su cargo.	48	33.1	50	34.5	34	23.4	13	9.0

Nota: Elaboración propia, 2024. Porcentajes calculados según N=145.

Del total de ítems analizados (12), dos son destacados como positivos, a saber, se destacan la recolección de información durante el año para conocer los avances de los programas o proyectos que se tienen a cargo (70.3%), así como que conocen que existe un marco legal y regulatorio para el seguimiento y evaluación (52.4%). En este pilar, es donde se obtiene una mayoría de ítems con opiniones divididas, así como de un grado de desconocimiento, según las opciones de respuesta “No sé”, lo que podría evidenciar que algunos de esos aspectos no se realizan o no se presentan en la gestión a cabalidad, es decir, que hay porciones de la población que aún no cuentan con la información necesaria para llevarlos a cabo procesos referidos al tema de seguimiento y evaluación.

**a) Directores/subdirectores en oficinas centrales:**

Nuevamente la capacitación y asesoría, es un tema recurrente a lo largo de este apartado de limitaciones y el pilar de seguimiento y evaluación no es la excepción ya que se presenta este rubro como las principales limitaciones, no sólo que no se cuenta con el conocimiento para elaborar y revisar indicadores de desempeño de la gestión de los programas, proyectos o acciones que tiene a cargo (66.7%), sino también, para la ejecución de las funciones, uso de metodologías y procedimientos para la realización del seguimiento y evaluación (66.7%), aunado a que no se realizan a cabalidad auditorías





externas para medir la gestión administrativa en su dirección, departamento o unidad (57.1%) y falta de un plan propio que brinde lineamientos relacionados a la generación de información (52.4%), como se logra ver en la siguiente tabla:

**Tabla 27. Limitaciones acerca de la implementación del Seguimiento y Evaluación. Según personas directoras y subdirectoras de oficinas centrales.**

Limitaciones	Sí		No		No es de mi competencia		No sé	
	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel
Existe un marco legal que regula el sistema de seguimiento y evaluación de la gestión que realiza su dirección, departamento o unidad	13	61.9	4	19.0	3	14.3	1	4.8
El marco legal o reglamentario que regula el sistema de seguimiento y evaluación de la gestión en la dirección, departamento o unidad que usted dirige detalla las responsabilidades en la producción, recolección, análisis y uso de la información.	14	66.7	4	19.0	2	9.5	1	4.8
Existe en su dirección, departamento o unidad un plan propio que brinde lineamientos relacionados a la generación de información.	8	38.1	11	52.4	1	4.8	1	4.8
Se recolecta información durante el año para conocerlos avances de los programas o proyectos que tiene a su cargo	17	81.0	3	14.3	1	4.8	0	0.0
Se ofrece capacitación y asesoría recurrente (al menos anual) para elaborar y revisar indicadores de desempeño de la gestión de los programas, proyectos o acciones que tiene a cargo	5	23.8	14	66.7	2	9.5	0	0.0
Recibe capacitación y asesoría frecuente (al menos una vez al año) para la ejecución de las funciones, uso de metodologías y procedimientos para la realización del seguimiento y evaluación en su dirección, departamento o unidad.	6	28.6	14	66.7	1	4.8	0	0.0
Se realizan controles internos para identificar la calidad de los indicadores de seguimiento o evaluación de la gestión, programas y proyectos.	12	57.1	7	33.3	1	4.8	1	4.8
Se realizan auditorías externas para medir la gestión administrativa en su dirección, departamento o unidad	6	28.6	12	57.1	1	4.8	2	9.5
Existen criterios y procedimientos institucionalizados para utilizarla información del sistema de seguimiento y evaluación para corregir la marcha de los programas y proyectos o gestión administrativa.	10	47.6	6	28.6	1	4.8	4	19.0
Se realizan evaluaciones periódicas de resultados o avance dirigidas a revisar el cumplimiento de políticas educativas.	11	52.4	6	28.6	2	9.5	2	9.5
Se presentan los resultados a la ciudadanía sobre el seguimiento y evaluación de los programas y proyectos que tiene a cargo	5	23.8	9	42.9	2	9.5	5	23.8
Se llevan a cabo evaluaciones regulares o especiales, acorde con las necesidades específicas de los programas y/o proyectos a su cargo.	11	52.4	6	28.6	2	9.5	2	9.5

Nota: Elaboración propia, 2024. Porcentajes calculados según N=21



Pese a lo anterior, los rubros evaluados en este apartado, seis de doce ítems, reflejan un trabajo que se realiza desde los puestos de dirección en oficinas centrales, como por ejemplo, que a pesar de que no se cuenta en la mayoría de los casos con indicadores o planes para dar seguimiento y evaluar el rendimiento de los programas o proyectos a cargo, se menciona que se recolecta información durante el año para conocer los avances de los programas o proyectos que tiene a su cargo, así como también, la presencia de un marco regulatorio que oriente en la ejecución de este pilar.

Sumado a lo anterior, poco más de la mitad señala que se realizan controles internos para identificar la calidad en los indicadores de seguimiento y evaluación y que se realiza una evaluación periódica y acorde con las necesidades de lo que se está midiendo, sin embargo, se debe señalar que es poco más de la mitad quienes opinan que se llevan a cabo estas tareas, por lo que es importante indagar lo que sucede con el resto de los informantes.

**b) Jefaturas de Departamento/Unidad en oficinas centrales:**

Las personas que desempeñan el cargo de jefatura de departamento o unidad opinan que la capacitación y asesoría recurrente ha sido una limitación tanto en la ejecución de las funciones, uso de metodologías y procedimientos para la realización del seguimiento y evaluación (65.0%), así como en la elaboración y revisión de indicadores de desempeño en la gestión de los programas, proyecto o acciones que tiene a cargo (56.0%), cómo se muestra a continuación:

**Tabla 28. Limitaciones en los siguientes aspectos sobre la implementación del Seguimiento y Evaluación. Según jefaturas de departamento o unidad de oficinas centrales**

Limitaciones	Sí		No		No es de mi competencia		No sé	
	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel
Existe un marco legal que regula el sistema de seguimiento y evaluación de la gestión que realiza su dirección, departamento o unidad	47	47.0	10	10.0	4	4.0	39	39.0
El marco legal o reglamentario que regula el sistema de seguimiento y evaluación de la gestión en la dirección, departamento o unidad que usted dirige detalla las responsabilidades en la producción, recolección, análisis y uso de la información.	31	31.0	19	19.0	6	6.0	44	44.0



Limitaciones	Sí		No		No es de mi competencia		No sé	
	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel
Existe en su dirección, departamento o unidad un plan propio que brinde lineamientos relacionados a la generación de información.	32	32.0	31	31.0	7	7.0	30	30.0
Se recolecta información durante el año para conocer los avances de los programas o proyectos que tiene a su cargo	65	65.0	9	9.0	5	5.0	21	21.0
Se ofrece capacitación y asesoría recurrente (al menos anual) para elaborar y revisar indicadores de desempeño de la gestión de los programas, proyectos o acciones que tiene a cargo	14	14.0	56	56.0	6	6.0	24	24.0
Recibe capacitación y asesoría frecuente (al menos una vez al año) para la ejecución de las funciones, uso de metodologías y procedimientos para la realización del seguimiento y evaluación en su dirección, departamento o unidad.	10	10.0	65	65.0	4	4.0	21	21.0
Se realizan controles internos para identificar la calidad de los indicadores de seguimiento o evaluación de la gestión, programas y proyectos.	43	43.0	29	29.0	4	4.0	24	24.0
Se realizan auditorías externas para medir la gestión administrativa en su dirección, departamento o unidad	29	29.0	33	33.0	7	7.0	31	31.0
Existen criterios y procedimientos institucionalizados para utilizar la información del sistema de seguimiento y evaluación para corregir la marcha de los programas y proyectos o gestión administrativa.	24	24.0	24	24.0	11	11.0	41	41.0
Se realizan evaluaciones periódicas de resultados o avance dirigidas a revisar el cumplimiento de políticas educativas.	25	25.0	23	23.0	14	14.0	38	38.0
Se presentan los resultados a la ciudadanía sobre el seguimiento y evaluación de los programas y proyectos que tiene a cargo	12	12.0	38	38.0	13	13.0	37	37.0
Se llevan a cabo evaluaciones regulares o especiales, acorde con las necesidades específicas de los programas y/o proyectos a su cargo.	24	24.0	35	35.0	11	11.0	30	30.0

Nota: Elaboración propia, 2024. Porcentajes calculados según N=100

Pese a lo anterior, un punto a favor es que a pesar de que se presentan las limitaciones mencionadas, de alguna forma recolectan información que realmente en conocer los avances de los programas o proyectos que tiene a su cargo. Asimismo, se presentan datos importantes en el rubro de “no sabe”, por lo que indagar en esto, sería relevante para aumentar la cobertura en la implementación del pilar del seguimiento y evaluación, máxime que éste, es de clave para orientar las acciones y estrategias, así como los recursos de manera más asertiva y lograr los cambios o el impacto deseado en el enfoque de GpRD.



**c) Personas directoras de una DRE:**

Las personas que desempeñan funciones de dirección en una DRE, presentan similitudes con las demás poblaciones en el estudio, ya que las principales limitaciones percibidas están asociadas a la realización de auditorías externas para medir la gestión administrativa (66.7%), capacitación y asesoría frecuente (al menos una vez al año) para la ejecución de las funciones, uso de metodologías y procedimientos para la realización del seguimiento y evaluación en su dirección, departamento o unidad (62.5%) y para elaborar y revisar indicadores de desempeño de la gestión de los programas, proyectos o acciones que tiene a cargo (54.2%), así como también el contar con un plan propio que brinde lineamientos relacionados a la generación de información (50.0%), como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 29. Limitaciones en los siguientes aspectos sobre la implementación del Seguimiento y evaluación. Según las personas directoras en una DRE.**

Limitaciones	Sí		No		No es de mi competencia		No sé	
	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel
Existe un marco legal que regula el sistema de seguimiento y evaluación de la gestión que realiza su dirección, departamento o unidad	16	66.7	3	12.5	0	0.0	5	20.8
El marco legal o reglamentario que regula el sistema de seguimiento y evaluación de la gestión en la dirección, departamento o unidad que usted dirige detalla las responsabilidades en la producción, recolección, análisis y uso de la información.	13	54.2	9	37.5	0	0.0	2	8.3
Existe en su dirección, departamento o unidad un plan propio que brinde lineamientos relacionados a la generación de información.	9	37.5	12	50.0	0	0.0	3	12.5
Se recolecta información durante el año para conocer los avances de los programas o proyectos que tiene a su cargo	20	83.3	3	12.5	0	0.0	1	4.2
Se ofrece capacitación y asesoría recurrente (al menos anual) para elaborar y revisar indicadores de desempeño de la gestión de los programas, proyectos o acciones que tiene a cargo	10	41.7	13	54.2	0	0.0	1	4.2
Recibe capacitación y asesoría frecuente (al menos una vez al año) para la ejecución de las funciones, uso de metodologías y procedimientos para la realización del seguimiento y evaluación en su dirección, departamento o unidad.	7	29.2	15	62.5	0	0.0	2	8.3
Se realizan controles internos para identificar la calidad de los indicadores de seguimiento o evaluación de la gestión, programas y proyectos.	12	50.0	11	45.8	0	0.0	1	4.2



Limitaciones	Sí		No		No es de mi competencia		No sé	
	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel
Se realizan auditorías externas para medir la gestión administrativa en su dirección, departamento o unidad	6	25.0	16	66.7	1	4.2	1	4.2
Existen criterios y procedimientos institucionalizados para utilizarla información del sistema de seguimiento y evaluación para corregir la marcha de los programas y proyectos o gestión administrativa.	13	54.2	9	37.5		0.0	2	8.3
Se realizan evaluaciones periódicas de resultados o avance dirigidas a revisar el cumplimiento de políticas educativas.	15	62.5	8	33.3		0.0	1	4.2
Se presentan los resultados a la ciudadanía sobre el seguimiento y evaluación de los programas y proyectos que tiene a cargo	13	54.2	10	41.7		0.0	1	4.2
Se llevan a cabo evaluaciones regulares o especiales, acorde con las necesidades específicas de los programas y/o proyectos a su cargo.	13	54.2	9	37.5	0	0.0	2	8.3

Nota: Elaboración propia, 2024. Porcentajes calculados según N=24.

De las doce características consultadas, ocho de ellas tienen valoraciones positivas por una mayoría de las personas directoras, siendo las tres principales, aquellas asociadas a la recolección de información durante el año para conocer los avances de los programas o proyectos (83.3%), a reconocer que existe un marco legal que regula el seguimiento y evaluación de la gestión (66.7%) y a que se realizan evaluaciones periódicas de resultados o avance dirigidas a revisar el cumplimiento de políticas educativas (62.5%).

En esa misma línea, se presentan rubros que poseen una leve mayoría (por arriba del 50%) con valoración positiva, a saber: la realización de evaluaciones regulares o especiales, acordes a las necesidades específicas de los programas y/o proyectos (54.2%), presentación de resultados a la ciudadanía sobre el seguimiento y evaluación de estos (54.2%), existencia de criterios o procedimientos institucionalizados para utilizar la información del sistema de seguimiento y para corregir la marcha de los programas y proyectos o gestión administrativa (54.2%), así como también reconocimiento de un marco legal o reglamentario que regula el sistema de seguimiento y evaluación de la gestión y detalla las responsabilidades en la producción, recolección, análisis y uso de la información (54.2%) y por último, la realización de controles internos para identificar la



calidad de los indicadores de seguimiento o evaluación de la gestión, programas y proyectos (50.0%).

Por otro lado, el total de la población en consulta (N=145), expresa otras limitaciones que han tenido que enfrentar y que afectan la implementación del pilar del seguimiento y evaluación en la GpRD a saber:



**Tabla 30. Otras limitaciones acerca de la implementación del Seguimiento y Evaluación según total de informantes**

Otras limitaciones	Total (N=145)		Directores /subdirectores OC (N=21)		Jefaturas Dptos. /Unidades OC (N=100)		Directores (as) DRE (N=24)	
	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel
Falta capacitación y acompañamiento	42	29.0	11	52.4	27	27.0	4	16.7
Falta personal disponible	17	11.7	1	4.8	14	14.0	2	8.3
Falta instrumentos o un sistema de seguimiento y evaluación	16	11.0	4	19.0	8	8.0	4	16.7
No se conocen lineamientos o directrices (política)/No hay una cultura	15	10.3	2	9.5	11	11.0	2	8.3
La carga laboral no permite ejecutar las acciones	14	9.7	0	0.0	9	9.0	5	20.8
Falta coordinación y comunicación adecuada a los procesos	13	9.0	2	9.5	10	10.0	1	4.2
Presupuesto	4	2.8	0	0.0	4	4.0	0	0.0
No se planifica de esta forma /Los problemas en la planificación	2	1.4	0	0.0	1	1.0	1	4.2
El seguimiento y evaluación que se realiza es suficiente	1	0.7	0	0.0	0	0.0	1	4.2
Ninguna/no	18	12.4	0	0.0	15	15.0	3	12.5
Otras respuestas	10	6.9	3	14.3	5	5.0	2	8.3
No sabe/no responde	21	14.5	3	14.3	17	17.0	1	4.2

Nota: Elaboración propia, 2024. Porcentajes calculados según las N indicadas en el cuadro. Respuesta abierta en que un informante podía indicar más de una respuesta.

En la tabla anterior, a nivel general como por informante surge nuevamente el tema de capacitación y acompañamiento principalmente. En menor medida, se menciona la falta de personal disponible para llevar a cabo las tareas en la implementación de un enfoque de GpRD, además falta de instrumentos de seguimiento y evaluación, así como desconocimiento de lineamientos o directrices, la carga laboral parece ser un impedimento, así como falta de coordinación y comunicación adecuada en los procesos. Otro punto importante es que según los datos existe una porción de la población que no tienen claro o no saben sobre este tema del seguimiento y evaluación.



Por su parte, la señora viceministra administrativa Sofía Ramírez, comenta que se realiza evaluación permanente en el quehacer institucional y que los mecanismos de control interno y seguimiento están claros pero que el principal desafío que se tiene es la frecuencia con la que se realiza el seguimiento.

*“A mí me parece que es parte del día a día existen, el ente Contralor, la auditoría, planificación todas las “ias” que realizan una evaluación permanente del quehacer institucional. Creo que los mismos mecanismos de control interno y seguimiento, están bien claros.  
La norma está, creo que sobra, más bien porque cuando vemos tenemos en la cantidad de informes y nos dedicamos a responder informes, el mismo informe, pero para distintas personas. Creo que no es la evaluación, sino tal vez el desafío que tenemos es en el seguimiento, porque yo puedo hacer un seguimiento ¿Mensual o semestral?  
” (S. Ramírez, Entrevista semiestructurada 2024).*

### 5.3.1. Limitaciones para implementar los tres pilares de la GpRD en los ámbitos: político, gestión institucional, gestión organizacional y direccionamiento de recursos

Desde el 2016, MIDEPLAN emitía el documento de “Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica” (2016), en el que se realizaba un análisis sobre los desafíos que podrían presentarse en las instituciones del país y que podrían afectar directa o indirectamente el éxito para la adopción del enfoque de GpRD.

En este sentido, según los datos obtenidos en esta investigación se realiza un análisis de manera general sobre estos desafíos en los diferentes ámbitos advertidos por MIDEPLAN en el 2016.

#### 5.3.1.1. Ámbito político:

Entre los aspectos que se menciona por parte de MIDEPLAN (2016) como desafío en el ámbito político es la del compromiso por parte de jefes y funcionarios que permitan trascender los periodos de gobierno para perfeccionar la GpRD en las instituciones públicas, de acuerdo con las demandas de la población.

Según los datos obtenidos en esta investigación el gobierno actual ha continuado la labor de implementar este enfoque mediante un trabajo que se traduce en estudios de





investigación, consultas a diferentes actores del sector educativo (DEIE, DPI), así como algunas capacitaciones o talleres y ha propuesto lineamientos o circulares como las que se citan en el apartado de documentos que conoce y utiliza, entre otros.

En este sentido, se promueve una continuidad en la visión política-estratégica orientada hacia este enfoque, pero que aún no logra la cobertura deseada, ya que, según los datos obtenidos, existe personal que desempeña funciones con un nivel jerárquico de toma de decisiones que aún desconoce, no tiene la claridad o no han recibido documentación sobre la implementación del enfoque de GpRD, así como que el tema de capacitación y asesoría es un tema recurrente de limitaciones en los tres pilares y entre la opinión de los informantes, a pesar de que se divulgaron directrices vía correo de prensa en mayo de este año (Circular DVM-PICR-DPI-0010-2024 y Circular DM-0018-04-2024).

#### **5.3.1.2. Ámbito gestión institucional**

En esa línea MIDEPLAN establece mejoras en las rectorías de los sectores encargados de liderar los procesos, así como la de promover integración organizativa y comunicación fluida entre los mandos, según los datos obtenidos en este rubro, por debajo del 50% del total de informantes realiza esta articulación y quienes contestaron que si la han llevado a cabo, mencionan que son las instancias correspondientes según en cada pilar, destacando al Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional, en específico sus áreas de Planificación institucional, Programación y Evaluación y Formulación Presupuestaria y que dicha relación es valorada como positiva.

Lo anterior corresponde con el decreto Ejecutivo 38170-MEP. pese a esto hay otra porción de la población que, no ha realizado dicha coordinación, por lo que se debe indagar en este aspecto y continuar fortaleciendo dicha articulación entre dependencias.

#### **5.3.1.3. Ámbito direccionamiento de recursos**

Este es uno de los ámbitos que presentan mayores dificultades ya que hay una tendencia en la opinión que menciona no contar con recursos humanos, técnicos



(materiales) y económicos para llevar a cabo labores relacionadas a la gestión en los tres pilares.

En lo concerniente al seguimiento y la evaluación también presenta limitaciones ya que, aunque se recolecte información sobre los programas o proyectos, se señala entre la población en consulta, que no se cuenta con el conocimiento para la elaboración de indicadores, uso de metodologías y procedimientos de indicadores de desempeño para medir los programas o proyectos que se tienen a cargo.

#### **5.3.1.4. Ámbito de gestión organizacional**

En este ámbito, existe un compromiso de las autoridades por la implementación de dicho enfoque en el MEP a través del viceministerio de Planificación y Coordinación Regional y las oficinas adscritas que continúan trabajando hacia la implementación de una cultura institucional para generar valor público y fortalecer las capacidades del personal en cuanto al enfoque de GpRD, sin embargo, el camino ha sido lento pero no se ha detenido y aunque se enfrentan a un ministerio que es el más complejo del gobierno central, el trabajo debe continuarse y fortalecerse.

Otros temas que se arrastran en este ámbito y que señala MIDEPLAN es sobre el tema de seguimiento y evaluación, específicamente que los proyectos o programas tengan una sólida evaluación ex ante, durante y ex post, que, si bien se recolecta información desde las diferentes áreas indagadas, no se cuenta con información metodológica y conceptual para la elaboración de indicadores de desempeño que permitan obtener datos sobre el avance de los objetivos y los resultados esperados.



#### **5.4. Oportunidades de mejora que permitan definir las líneas de acción para la implementación del enfoque GpRD en tres de sus cinco pilares y en cada uno de los ámbitos.**

Una vez analizadas las limitaciones es importante conocer las oportunidades de mejora que las personas informantes identifican y que podrían contribuir a la implementación de este modelo en el MEP y en sus labores diarias.

En este apartado se analizan aquellas mencionadas en cada uno de los tres pilares y por la población en consulta, con el objetivo de brindar insumos de mejora propuestos por estos.

##### **5.4.1. Oportunidades de mejora en la Planificación para resultados, presupuesto por resultados y evaluación y seguimiento**

###### **5.4.1.1. Oportunidades de mejora en la Planificación para resultados**

###### **a. Personas directoras y subdirectoras de las OC**

Las personas directoras y subdirectoras de las OC desempeñan un rol fundamental en el engranaje de la gestión administrativa que debe estar articulada al sistema educativo para generar valor público. Esta población considera relevante para la implementación de la planificación para resultados- fortalecer la capacitación y formación continua (38.2%), así como que la planificación este alineada con objetivos (resultados) (20.6%), se reconoce, además, la necesidad de contar con un modelo de GpRD en el MEP (11.8%), así como otros aspectos relacionados al acceso de plataformas para dar seguimiento y evaluación (5.9%) y contar con lineamientos (5.9%), a saber:



**Figura 9. Oportunidades de mejora para implementar la planificación para resultados brindadas por las personas directoras y subdirectores de OC.**



Nota: Elaboración propia, 2024.

N= 21 personas directoras y subdirectoras de OC. Los informantes podían marcar más de una opción de respuesta, por lo que el porcentaje indicado corresponde al número total de menciones.

Con respecto a la capacitación, estos demandan de un plan de capacitación y seguimiento dirigido a jefatura y encargados, que vaya más allá de una inducción y que se ocupe de temas de planificación, cultura institucional, seguimiento y evaluación. Requieren, además, mayor conocimiento en las disposiciones oficiales para atender los diferentes instrumentos para la planificación como PND, POA y PAT.

Al referirse a la planificación y alineación de objetivos, estos consideran que debe existir claridad y operacionalización de los objetivos ministeriales en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo (PND), y las dependencias e instancias regionales del MEP, por lo que es relevante, algunas frases dadas por los informantes que ilustran esta idea son: “Poder pasar de la planificación por objetivos a la planificación por resultados para dar mayor valor a la sociedad. (...) No se puede planificar de forma aislada”. (Encuesta a personas directoras y subdirectores, 2024).



Es importante recalcar, que, para este grupo de informantes, se percibe la importancia de contar con un enfoque en GpRD en el MEP y así como también contar con una visión estratégica, retroalimentación, indicadores claros y medibles de gestión. Aunado a que lo idóneo sería contar con una dependencia especializada en lo concerniente a la planificación desde la GpRD, esto llama la atención por cuanto dicha dependencia según el Decreto Ejecutivo 38170-MEP menciona al: Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, la Dirección de Planificación Institucional, la Dirección Financiera y la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional para dicha labor, lo que parece indicar que esta percepción no está clara entre esta población.

En menor porcentaje, se mencionan el mejorar la comunicación, coordinación y articulación entre las instancias para el excelente cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo, generar una cultura en el personal de la evaluación de procesos orientada a resultados y gestar una política unificada de GpRD, acciones que ya se están desarrollando en el MEP.

#### **b. Personas jefas de departamento y de unidades de OC**

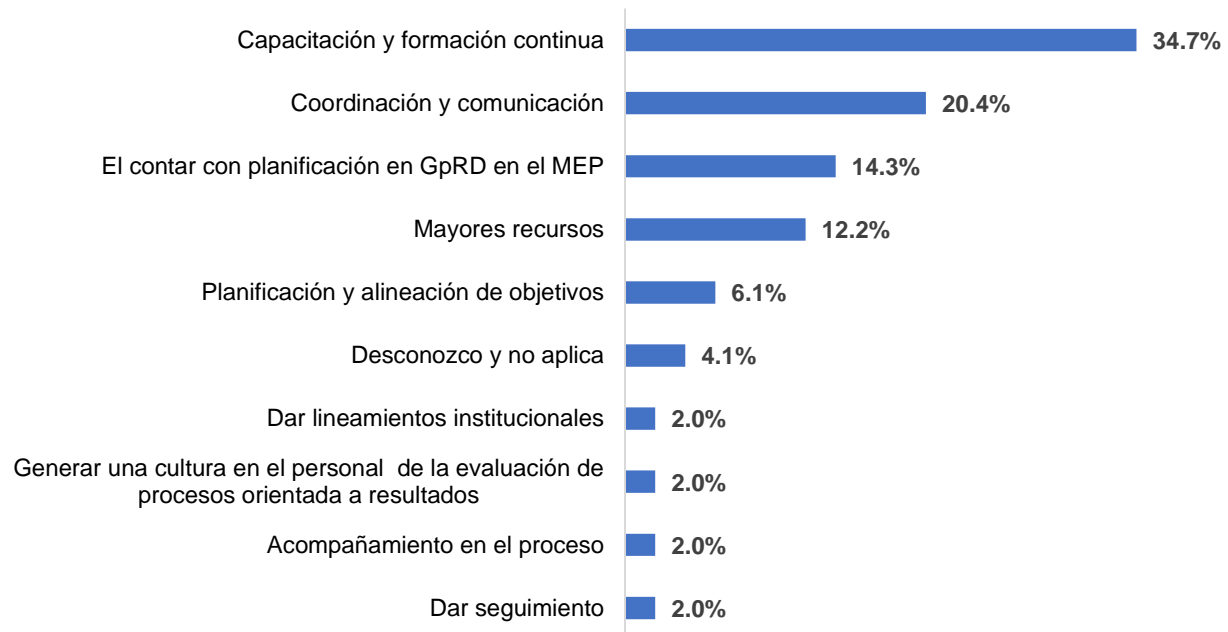
Para las personas jefas de departamento y de unidades, al igual que para la población de dirección y subdirección de OC, la capacitación y formación continua, son aspectos relevantes para mejorar la implementación de la GpRD (34.7%). De igual manera, hay un interés en ser instruidos por cuanto consideran importante tener espacios para capacitarse en temas de presupuesto y que ésta sea dirigida a todo el personal. Un ejemplo de esto sería realizar un ejercicio de capacitación constante para el quehacer de la dependencia en el marco de una planificación de GpRD y que contenga elementos teóricos, mediante el empleo de charlas, seminarios, foros, entre otros, además se hay una necesidad de contar con recursos humanos y tecnológicos. por departamentos, unidades.

Destacan, lo importante de tener una mayor coordinación y comunicación (20.4%) entre las diferentes direcciones de todo el MEP con el fin de unificar esfuerzos en la mejora del servicio público, así como contar con una GpRD (14.3%) que incluya: un marco de referencia que unifique de forma clara y simple la relación entre los diferentes instrumentos de planificación estratégica institucional: POA, POI, PND. Adicionalmente se



expresa la necesidad de contar más recursos (humanos, económicos y tecnológicos) (12.2%) como se ilustra a continuación:

**Figura 10. Oportunidades de mejora para implementar la planificación para resultados brindadas por las personas jefaturas de departamento y de unidades de OC.**



Nota: Elaboración propia, 2024.

N= 100 personas jefas de departamento y de unidades de OC. Los informantes podían marcar más de una opción de respuesta, por lo que el porcentaje indicado corresponde al número total de menciones.

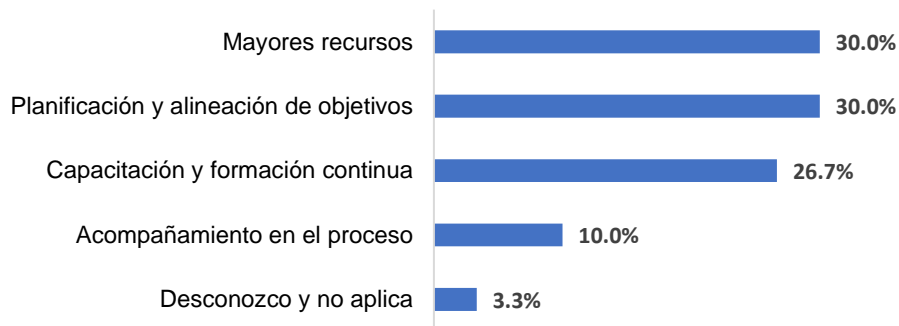
En mayor detalle al respecto de la comunicación, ésta es percibida en dos vías y que son importantes a considerar, a saber: la oficial, es decir, que haya asesoramiento, capacitación, talleres de construcción de metodologías para la planificación para resultados, comunicación de los objetivos y metas de los diferentes indicadores a toda la organización, envío de material y boletines con información básica. La otra forma se circunscribe a las relaciones humanas, es decir, que haya comunicación más fluida entre jefaturas, apertura para aportar ante los errores técnicos de la planificación estratégica institucional, las sesiones de trabajo para explicación sean presenciales y no virtuales, mayor articulación con autoridades y técnicos y contar con una coordinación para la implementación de la planificación para resultados.



### c. Personas directoras DRE

Como se ilustra en la siguiente figura, la falta de recursos humanos y económicos (30.0%) es un tema recurrente. Asimismo, se menciona que debe haber una articulación entre la planificación y alineación de objetivos (30.0%) en la que se trace solo una línea y reorganice los tiempos, contenidos y acciones que se deben atender con el fin de tener claridad con los objetivos.

**Figura 11. Oportunidades de mejora para implementar la planificación para resultados brindadas por las personas directoras DRE.**



Nota: Elaboración propia, 2024.

N= 24 personas directoras DRE. Los informantes podían marcar más de una opción de respuesta, por lo que el porcentaje indicado corresponde al número total de menciones.

Como se desprende de la tabla anterior, la capacitación y formación continua (26.7%) son aspectos reiterativos en todas las personas informantes.

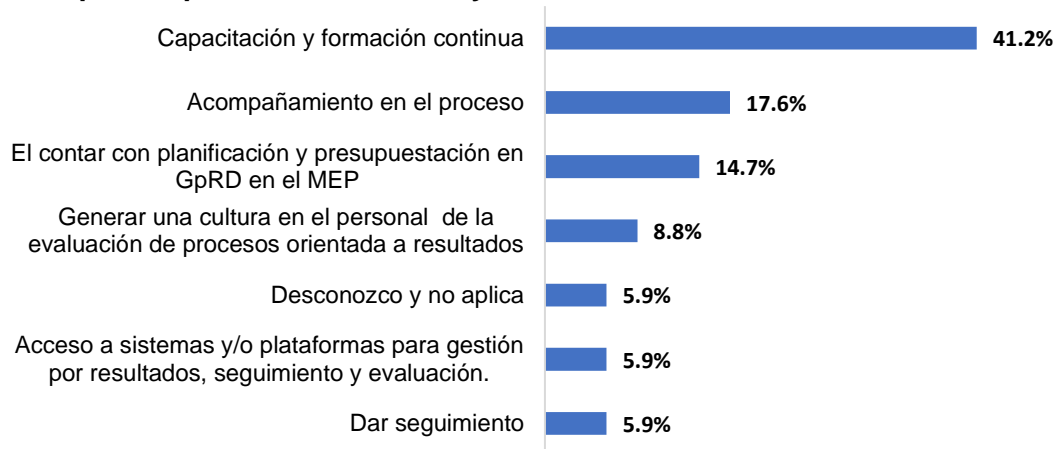


### 5.4.1.2. Oportunidades de mejora en el Presupuesto por resultados

#### a. Personas directoras y subdirectoras OC

Para este grupo de informantes, entre las principales opciones de mejora destacan: capacitación y formación continua (41.2%), acompañamiento en el proceso (17.6%), el contar con una planificación y presupuestación de resultados en el MEP (14.7%) y Generar una cultura en el personal de la evaluación de procesos orientada a resultados (8.8%), tal y como se ilustra en la siguiente figura:

**Figura 12. Oportunidades de mejora para implementar el presupuesto por resultados brindadas por las personas directoras y subdirectoras.**



Nota: Elaboración propia, 2024.

N=21 personas directoras y subdirectoras de OC. Los informantes podían marcar más de una opción de respuesta, por lo que el porcentaje indicado corresponde al número total de menciones.

En mayor detalle, los informantes mencionan que la capacitación y formación continua debe comprender aspectos como brindar indicaciones al momento de la elaboración de presupuesto e instruir en temas de: integración de datos, objetivos Smart, sistemas de monitoreo, transparencia y rendición de cuentas, priorización de recursos y evaluación. Esta capacitación debe ir paralela a un acompañamiento y apoyo de las autoridades del MEP en el proceso de la formulación del presupuesto por resultados.

Llama la atención lo expresado por este grupo de informantes de generar una cultura en el personal del MEP orientada hacia la GpRD, ya que a pesar de que la DPI ha





realizado labores de capacitación a través de talleres no se visualiza entre la población en consulta.

### b. Personas jefaturas de departamentos y de unidades

Como se observa en la siguiente figura, las jefaturas de departamento y de unidades desconocen mayormente (38.8%) acerca del presupuesto por resultados, lo que constituye una data interesante, pues estos corresponden a un conglomerado que se ubica en los mandos medios de la gestión administrativa del MEP, por lo que es relevante atender las necesidades de información y operacionalización en esta población con respecto a este tema.

**Figura 13. Oportunidades de mejora para implementar el presupuesto por resultados brindadas por las personas jefas de departamento y de unidades.**



Nota: Elaboración propia, 2024.

N= 100 personas Jefaturas de departamento y de unidades de OC. Los informantes podían marcar más de una opción de respuesta, por lo que el porcentaje indicado corresponde al número total de menciones.

En esa misma línea, se reitera como una buena práctica la capacitación y formación continua (23.5%), la coordinación y comunicación constante desde inicio día del año (10.6%) y el contar con la gestión integral presupuesto por resultados en el MEP (9.4%).



A continuación, se rescatan algunas ideas expresadas por esta población para que se considere a futuro en un eventual plan de capacitación y que constituyen una necesidad en lo concerniente a la formulación del presupuesto por resultados:

#### Otras necesidades de capacitación citadas

- *Capacitaciones enfocadas en ¿cómo implementar el presupuesto desde el quehacer del departamento y/o unidad?*
- *Llevar a todos los estratos de la institución el modelo y lo que pretende el mismo (operativo, coordinación, mandos medios, gerencial y política).*
- *Capacitación, divulgación, puesta en marcha y acompañamiento del modelo.*
- *Charlas, seminarios, foros para conocer como es en realidad la gestión y luego implementar con base a eso.*
- *Sesiones de trabajo y retroalimentación con los otros departamentos.*
- *Mayor seguimiento.*
- *Redacción de contrataciones y carteles de licitación.*

*(Encuesta a jefaturas de departamentos y de unidades, 2024).*

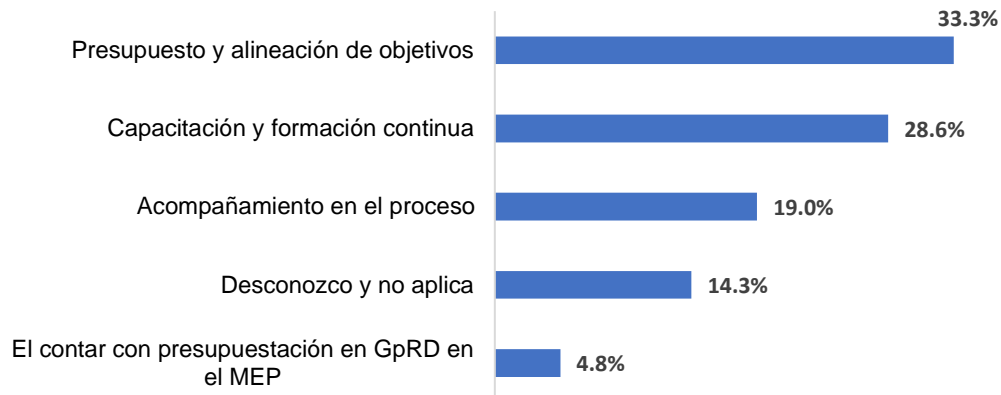
El contar con la gestión integral de presupuesto por resultados en el MEP involucra el desarrollo de un marco de referencia para conocer con más detalle este pilar de gestión, así como ejecutar un plan de adopción de este enfoque con el personal del ministerio. Al respecto, se rescatan algunas frases dadas por los informantes para ilustrar la idea anterior: “(...) Iniciar por modificar la estructura presupuestaria del MEP para que se oriente a Gestión parar resultados. (...) La estructura presupuestaria debe formularse según áreas de resultados” (Encuesta jefaturas de departamento y unidades OC, 2024).



### c. Personas directoras DRE

Las personas consultadas consideran que una oportunidad de mejora constituye el implementar el presupuesto alineado con objetivos (resultados) (33.3%), así como también la capacitación y formación continua (28.6%) y el acompañamiento en el proceso (19.0%). Cabe destacar que un 14.3% desconoce y no aplica el presupuesto por resultados, como se detalla a continuación:

**Figura 14. Oportunidades de mejora para implementar el presupuesto por resultados brindadas por las personas directoras DRE.**



Nota: Elaboración propia, 2024.

N= 24 personas directoras DRE. Los informantes podían marcar más de una opción de respuesta, por lo que el porcentaje indicado corresponde al número total de menciones.

Por lo anterior, es primordial implementar una articulación entre los objetivos (resultados) y el presupuesto asignado. En el tema de la capacitación, se requiere actualizar al personal de las DRE para lo cual es necesario contar con espacios para esa labor.

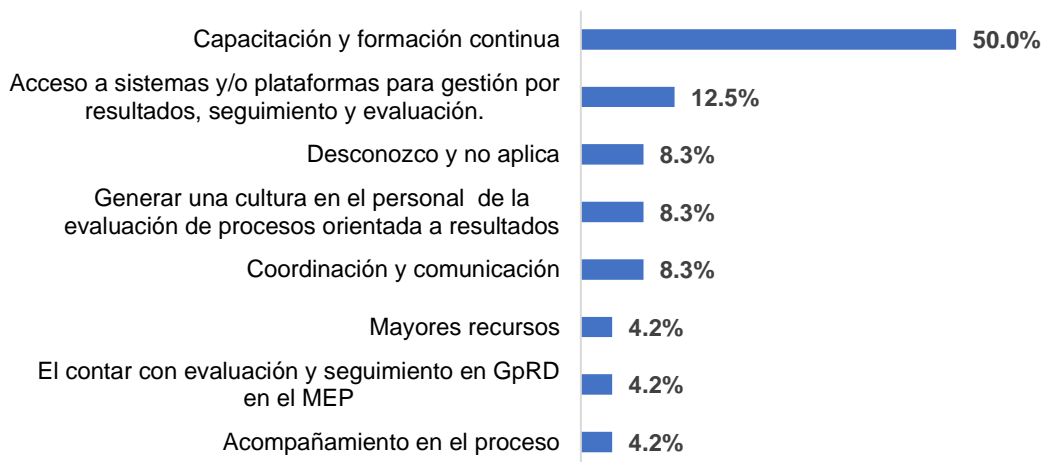


### 5.4.1.3. Oportunidades de mejora en el Seguimiento y evaluación

#### a. Personas directoras y subdirectoras OC

El tema de la capacitación y la formación es reiterativo con los otros pilares estudiados (50.0%), seguido de brindar acceso a sistemas y plataformas para GpRD, seguimiento y evaluación (12.5%), como se ilustra a continuación. Al respecto, se ilustra con algunas ideas propuestas por los informantes y que se extraen del instrumento: “implementar el uso de herramientas tecnológicas ágiles que apoyen el seguimiento y ejecución de los indicadores (...) debería existir un sistema informático robusto que permita monitorear alcances no solo cuantitativos sino también cualitativos” (Encuesta a personas directoras y subdirectoras, 2024).

**Figura 15. Oportunidades de mejora para implementar el seguimiento y evaluación brindadas por las personas directoras y subdirectoras OC.**



Nota: Elaboración propia, 2024.

N= 21 personas directoras DRE. Los informantes podían marcar más de una opción de respuesta, por lo que el porcentaje indicado corresponde al número total de menciones.

Además, se requiere de contar con una comunicación y coordinación más fluida (8.3%) y generar una cultura en las personas funcionarias de la evaluación de procesos orientada a resultados (8.3%), específicamente trabajar la resistencia al cambio que en palabras de los informantes: “(...) muchas veces se da por la falta de comprensión de los



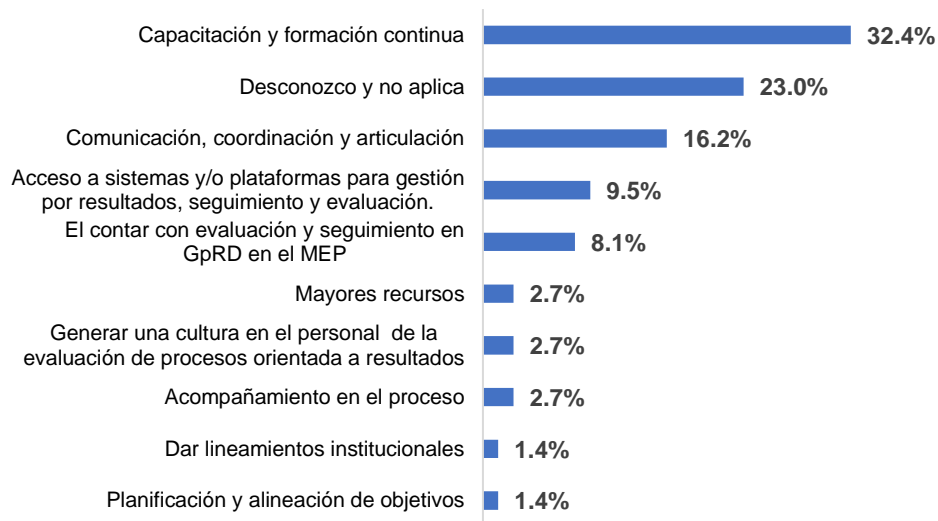
beneficios de la GpRD”. (Encuesta a personas directoras y subdirectoras, 2024), otro tema a valorar es el grado de desconocimiento que se presenta en la población el cual corresponde a 8.3%, lo que se debe brindar atención, máxime que son un puesto con un rango alto de toma de decisiones y tienen a cargo programas y proyectos.

**b. Personas jefaturas de departamentos y de unidades OC**

La capacitación y formación continua (32.4%) se reitera también en este pilar, haciendo la salvedad de que debería estar articulada el seguimiento y la evaluación desde el quehacer del departamento y/o unidad que dirige. En este sentido, se alude también a que esta capacitación y asesoría debe ir de la mano de un acompañamiento por las instancias expertas en el tema y se realicen a través de charlas, seminarios, foros, entre otros.

Se menciona, además, que una oportunidad de mejora es la comunicación y coordinación entre instancias (16.2%).

**Figura 16. Oportunidades de mejora para implementar el seguimiento y evaluación brindadas por las personas jefaturas de departamentos y de unidades OC.**



Nota: Elaboración propia, 2024.

N= 100 personas directoras DRE. Los informantes podían marcar más de una opción de respuesta, por lo que el porcentaje indicado corresponde al número total de menciones.



El tener acceso a sistemas y plataformas (9.5%) comprende contar con herramientas y la automatización para mejorar la gestión, brindar información y resultados, tener una adecuada plantilla y estandarización de los requerimientos y aspectos de seguimiento y evaluación bajo un marco de referencia claro y simple, apoyado por tecnología para gestión de la información, así como promover instrumentos prácticos y concisos que permitan el logro del seguimiento y la evaluación.

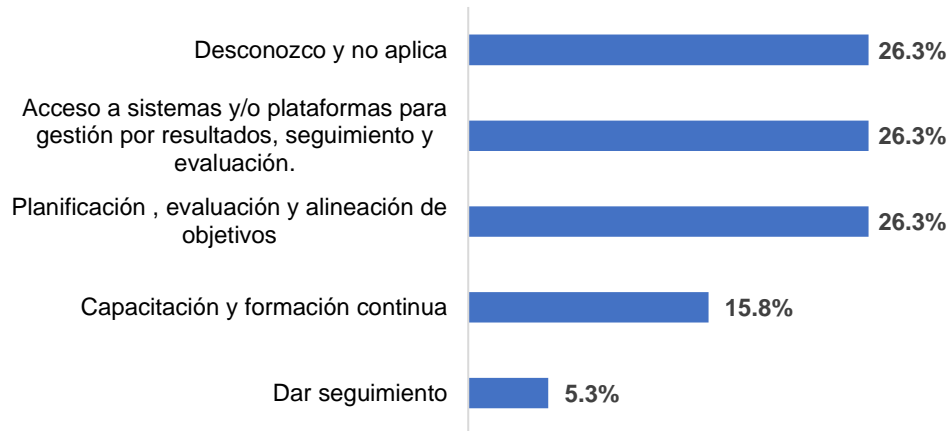
Para tener la GpRD en el MEP en seguimiento y evaluación se deben establecer proyectos con responsables directos y plazos de cumplimiento, así como un sistema de indicadores que permita a los diferentes niveles de jefaturas conocer su grado de avance y de esta forma tomar decisiones para la mejora. Adicionalmente, según los datos obtenidos se deduce que es fundamental la definición de los objetivos orientados a los resultados, así como la construcción de indicadores, contar con mayor autonomía por parte de las jefaturas inmediatas para la toma de decisiones en materia de seguimiento y la evaluación y tener respaldo de las autoridades en cuanto a la implementación y seguimiento de los distintos programas a ejecutar.

### **c. Personas directoras DRE**

Esta población desconoce y/o considera que no es de su competencia lo relacionado a la evaluación y seguimiento (26.3%), lo cual llama la atención por cuanto no se vislumbra una oportunidad de mejora en este tema y que en su quehacer es fundamental para medir los avances en los programas, proyectos o la gestión a cargo. No obstante, las personas directoras de las DRE mencionan que es necesario tener acceso a sistemas y/o plataformas para gestión para resultados y al seguimiento y evaluación (26.3%) mediante Instrumentos estandarizados para la sistematización de la información, tal y como se refleja en la siguiente figura:



**Figura 17. Oportunidades de mejora para implementar el seguimiento y evaluación, brindadas por las personas directoras DRE**



Nota: Elaboración propia, 2024.

N= 24 personas directoras DRE. Los informantes podían marcar más de una opción de respuesta, por lo que el porcentaje indicado corresponde al número total de menciones.

Otro tema que se valora como oportunidad de mejora, es que la planificación y evaluación este alineada con los objetivos (resultados), así mismo se propone mejorar y fortalecer la capacitación y formación continua.

#### **5.4.3. Recomendaciones dadas por las personas participantes para implementar la GpRD en el MEP**

Las personas informantes brindaron otras recomendaciones que desde su percepción podrían mejorar en el desarrollo de la GpRD en el MEP, las cuales se detallan en la siguiente tabla:



**Tabla 31. Recomendaciones dadas por las personas informantes para implementar la GpRD en el MEP**

Recomendaciones dadas por las personas Informantes	TOTAL (n=145)		Directores (as)/ Subdirectores (as) N= 21		Jefaturas Dptos. / Unidades N= 100		Directores (as) DRE N=24	
	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel
Capacitación	61	42.1	10	47.6	42	42.0	9	37.5
Involucrar a las instancias en los procesos/mejorar coordinación, comunicación	19	13.1	2	9.5	15	15.0	2	8.3
Realización de diagnósticos y priorice las metas que se quieren	17	11.7	1	4.8	11	11.0	5	20.8
Brindar acompañamiento/asesoría/seguimiento	14	9.7	0	0.0	12	12.0	2	8.3
Autoridades apoyen y doten de recursos para el cumplimiento de los proyectos	5	3.4	0	0.0	2	2.0	3	12.5
Dotación de personal idóneo	2	1.4	0	0.0	2	2.0	0	0.0
Reducción de las tareas asignadas	2	1.4	0	0.0	1	1.0	1	4.2
Se requiere de cambio cultural	2	1.4	2	9.5	0	0.0	0	0.0
Construir, cambia, ajustar herramientas de planificación	8	5.5	3	14.3	3	3.0	2	8.3
Otras respuestas	17	11.7	0	0.0	16	16.0	1	4.2
No tiene ninguna	20	13.8	2	9.5	14	14.0	4	16.7
N/A	13	9.0	3	14.3	10	10.0	0	0.0

Nota: Elaboración propia, 2024. Los informantes podían marcar más de una opción de respuesta, por lo que el porcentaje indicado corresponde al número total de menciones.

Como se identifica en la tabla anterior, la principal recomendación emitida por las personas informantes consiste en establecer procesos capacitación (42.1%) a todo el personal en el modelo de GpRD, que contemple no sólo la normativa sino también metodología, así como que se den las inducciones para que todos los responsables en el proceso conozcan la ruta a seguir. El 13.1% recomienda involucrar a las instancias en los procesos de gestión.

Adicionalmente se brindan algunas frases que ilustran otras recomendaciones para ser tomadas en cuenta





### Otras recomendaciones citadas

- Los espacios para crear la cadena de resultados sean lo suficientemente participativos.  
Se incluyan a la mayor parte del personal y se considere a los usuarios siempre.
- Se brinde asesoría a las Direcciones Regionales de educación.
- Mejor coordinación de comunicación entre los gestores y la administración.
- Alinear el trabajo de todas las direcciones partiendo de que todos los esfuerzos deben de ir dirigidos a ofrecer más y mejores oportunidades a nuestros estudiantes.
- Incluir a cada instancia en los procesos de planificación de forma que las metas, acciones e indicadores realmente correspondan con la gestión que se realiza.

(Encuesta aplicada a la población total (145), 2024).

La información obtenida sugiere que se debe realizar diagnósticos que prioricen las metas deseadas, es decir, planificar las acciones que respondan a esas necesidades y dirigir las gestiones para atenderlas y resolver lo que corresponda. Aunado a esto, que las instancias competentes brinden el acompañamiento requerido para la planificación y presupuestación por resultados.



## Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones tratan de dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación, con el objeto de determinar las limitaciones y oportunidades de mejora para la implementación del enfoque de GpRD en tres pilares: Planificación para resultados, Presupuesto por resultados y seguimiento y evaluación en el MEP. Seguidamente, se detallan, las recomendaciones para las autoridades y dependencias a lo interno del MEP, que pueden ser un insumo para la ejecución de este modelo.

### 6.1. Conclusiones

1. Los datos obtenidos reflejan falta de conocimiento acerca de la GpRD por parte de las personas funcionarias participantes del estudio, que se evidencia en los puntajes obtenidos, principalmente entre 3 y 4 de la escala de nivel de conocimiento de los tópicos: Generar valor público, Planificación para Resultados, Presupuesto por resultados, Gestión financiera, Auditoría y adquisiciones, Gestión de programas y proyectos, Seguimiento y evaluación, teoría de la intervención y cadena de resultados.
2. De los tres grupos de informantes quienes presentan mayor conocimiento en estos tópicos, según los datos obtenidos, son las personas de las DRE, seguido de las personas directoras y subdirectoras de las OC, mientras que las jefaturas de departamento y unidades son el estrato que menos conocimiento tienen sobre el enfoque de GpRD.
3. Las personas funcionarias de las tres poblaciones consultadas, expresan mayoritariamente que no han recibido ni inducción ni capacitación para la implementación del modelo de GpRD, solo un pequeño grupo de personas la han recibido y mencionan que esta fue otorgada principalmente por la DPI, Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional y el Despacho ministerial. Cabe destacar que en el 2019 se impartió una capacitación acerca de la GpRD a diferente personal del MEP con injerencia en la toma de decisiones, no obstante, pocos la mencionan. Aunado a esto, no existe un plan de inducción ni reinducción o seguimiento en el



MEP para las personas funcionarias como parte de un proceso inductivo en el puesto que van a desempeñar, lo que se convierte en una dificultad la implementación del enfoque en el quehacer institucional desde las diferentes áreas.

4. En general los datos arrojaron una tendencia a la baja entre los participantes del estudio, en cuanto a que no han recibido suficiente información a través de lineamientos, directrices, decretos y circulares sobre el enfoque de GpRD pese a que, en mayo de este año, se comunicó dos circulares cuyo contenido está relacionado a la GpRD y fue enviado a Directores de oficinas centrales, Directores Regionales de Educación, Jefes de Programas presupuestarios y Coordinadores de Programas Presupuestarios, en este sentido se convierte en un punto débil para llevar a cabo la implementación del enfoque ya que aunque se brindaron esos insumos no se han visualizado como se debería. Esto es reafirmado por la cantidad de personas que desconocen del tema a lo largo de los tópicos analizados en cada uno de los pilares.
5. Los pocos participantes del estudio que mencionan han recibido lineamientos, directrices y otros, señalan principalmente que provienen del despacho de la ministra y Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional, así como de la Dirección de Planificación Institucional, oficina adscrita a este viceministerio, como corresponde a las funciones según el Decreto ejecutivo 38170-MEP. El estrato que menos expresa recibir documentación son los puestos de jefatura lo que es una limitación si se toma en cuenta que debe existir una articulación integrada a nivel organizacional y un establecimiento claro del tipo de participación que se desempeña entre los diferentes niveles de mando para la implementación del enfoque de GpRD, aunado a que también desde los departamentos y unidades se gestionan iniciativas institucionales tales como proyectos o programas.
6. La población que ha recibido documentación refiere que ha sido sobre lineamientos técnicos y metodológicos de procesos tales como: planificación, presupuesto, inversión, adicionalmente se ha recibido sobre las guías para la programación, reprogramación y seguimiento del POA. Sin embargo, no se tiene certeza sobre la claridad en la información recibida por parte de los informantes para traducirlos en su



quehacer institucional, esto es reafirmado por la falta de conocimiento, capacitación, y seguimiento con respecto a este tema que es mencionado de manera reiterativa por los informantes.

7. Tomando en cuenta que hay personas funcionarias que no han recibido lineamientos específicos en la implementación de este enfoque, es decir, que no sólo no tienen la información necesaria para orientar su gestión con características del enfoque GpRD, sino que, además, el camino para la adopción de este no ha sido el mismo para todas las áreas dentro del MEP por lo que constituye una debilidad. Ante este panorama, se requiere establecer el tipo de rol que tendrá cada una de las áreas en el MEP, mejorar la rectoría de estos sectores y promover una integración organizativa y comunicación fluida entre las instancias para orientar y alinear un proceso de adopción de la GpRD como lo establece MIDEPLAN (2016).
8. Las personas funcionarias perciben que la ejecución del enfoque de GpRD en el MEP presenta debilidades en la coordinación, articulación de las acciones y avance de la implementación del enfoque.
9. En el aspecto de la coordinación, el bajo porcentaje obtenido (menos del 50), a nivel general, en cada uno de los tres pilares indagados en este estudio, es evidencia que es un tema que se tiene que fortalecer ya que hay personal que no ha coordinado con alguna entidad o bien que ha sido poca o deficiente, dato que merece de atención por cuanto según el Decreto Ejecutivo citado debe de realizarse y que además es fundamental para el desarrollo del enfoque en tanto que es indispensable para fomentar la integración organizativa y comunicación fluida entre los niveles de mando, según lo que establece MIDEPLAN. En este sentido la viceministra Administrativa reafirma que la articulación entre instancias representa un gran desafío para el logro de las metas institucionales.
10. Lo anterior podría estar en congruencia con lo expresado a nivel general sobre los espacios y eficiencia de la coordinación en cada uno de los pilares ya que es un rubro que obtuvo porcentajes de mediana importancia, por lo que es un tema que requiere de atención por parte de las autoridades.



11. Entre los participantes del estudio que mencionan realizar esta articulación, se lleva a cabo con las instancias acordes con lo establecido en el Decreto Ejecutivo 38170-MEP y que, además es valorada de manera positiva, no obstante se debe seguir fortaleciendo, por cuanto hay informantes que no la han llevado a cabo.
12. Para las personas en consulta, la articulación de la GpRD con los objetivos estratégicos en la dependencia que dirigen se articula principalmente, en la creación y utilización de los instrumentos de planificación, así como también de la articulación y análisis de la gestión según objetivos y resultados. Estos instrumentos son anuales y conllevan un seguimiento por parte de la DPI, quien es el órgano técnico rector en materia de planificación en el MEP.
13. Existe una tendencia a la baja de las personas funcionarias con respecto a la contribución del enfoque GpRD en la mejora continua y avance en las políticas públicas y estrategias en los servicios que ejecuta el MEP, la mayoría de los informantes no perciben este avance o mejora por cuanto es un proceso que expresan está iniciando a lo interno del MEP, además puede estar asociado a la falta de conocimiento.
14. Si bien en los tres pilares se muestra un grado de reconocimiento de las acciones contenidas en cada uno de ellos, llama la atención que tanto a nivel general como por informante se presentan personas funcionarias que no tienen el conocimiento o la información clara sobre los procesos en los tres pilares consultados, por lo que es relevante fortalecer la divulgación de las acciones que se están realizando dentro del MEP.
15. Se presentan coincidencias en cuanto a las limitaciones que enfrentan las personas funcionarias en cada uno de los pilares, uno de ellos el de la capacitación y asesoría frecuente para conocer y ejecutar tareas, así como la disposición de los recursos económicos, técnicos (materiales) y humanos para llevar a cabo las acciones tanto en planificación para resultados, presupuesto por resultados como en seguimiento y evaluación.



16. El pilar de la planificación para resultados es uno de los que se perciben más acciones a nivel general, ya que, de los 20 ítems presentados, más de la mitad (14) obtuvieron porcentajes que evidencian una visualización por parte de los informantes en el avance en el trabajo que se realiza desde el MEP para la implementación del enfoque, siendo los principales que se cuenta con el conocimiento de las situaciones y de las problemáticas atender, identificación de objetivos prioritarios y de acciones institucionales para subsanar dichas problemáticas. En este sentido, la identificación de necesidades en el ámbito educativo es un aspecto fundamental para la GpRD ya que a partir de ahí se desprenden las actividades o tareas que forman parte del valor público.
17. Por cargo que ocupa se presenta una tendencia similar a lo dicho anteriormente en el pilar de Planificación para Resultados, pero se agrega como debilidades en el estrato de dirección en oficinas centrales, en lo concerniente a que la visión y misión no contempla del todo las líneas base para la medición y definición de metas. En el caso de las DRE se adiciona que la falta de espacios para la coordinación y su eficiencia, así como también que no del todo se cuenta con manuales y metodologías para llevar a cabo dicha planificación.
18. Otras limitaciones señaladas por la población en consulta en el pilar de planificación y que se reafirma es el desconocimiento, limitaciones presupuestarias, falta de recursos humanos especializado, política poco clara, cargas de trabajo y la articulación y comunicación con las instancias.
19. En el pilar del presupuesto por resultados de 11 ítems, 9 de ellos, presentan valoraciones entre el 30 y 50 por lo que es un pilar que no alcanza porcentajes importantes a favor y que evidencia profundas debilidades en sus aspectos, así como en el grado de desconocimiento sobre las actividades compuestas en dicho pilar.
20. En este mismo pilar, pero según cargo que ocupa, se adiciona a nivel de dirección de oficinas centrales no contar con herramientas de seguimiento en la calidad del gasto compuesto por indicadores de desempeño. En las jefaturas es donde se presenta mayor desconocimiento del tema presupuestario.



21. A nivel general en otras limitaciones en el pilar de presupuesto por resultados no sólo la falta de capacitación y divulgación del tema, sino además que las herramientas de formulación presupuestaria no están acordes con la GpRD, escasez de personal y el tiempo para realizar las labores en este tema.
22. El Seguimiento y evaluación también presenta porcentajes medios; es decir, que de 12 ítems evaluados, únicamente uno es destacado; el que se refiere a la recolección de información durante el año para conocer el avance de los programas, proyectos o acciones que tiene a cargo. Por ende, este pilar presenta debilidades en la mayoría de los ítems, así como que hay datos que muestran desconocimiento en el tema. Cabe aclarar que, si bien el personal en general recolecta información sobre estos programas, proyecto o acciones, algunas de las tareas propias de este pilar no se realizan a cabalidad, principalmente en la elaboración de indicadores más robustos para medir resultados. Misma situación se refleja según cargo que ocupa, siendo el estrato de jefatura el que más presenta debilidades.
23. Otras debilidades señaladas por los informantes es la capacitación y acompañamiento, falta de personal disponible y de instrumentos o un sistema de seguimiento y evaluación, no hay una política clara sobre este tema, y hay falta de coordinación y comunicación adecuada para llevar a cabo estos procesos.
24. Entre las oportunidades de mejora para fortalecer la planificación para resultados, existe coincidencia de las personas funcionarias en el desarrollo de capacitaciones y asesorías frecuentes, no obstante, estas deben ir paralelas a un proceso de acompañamiento en la puesta en práctica del modelo.
25. Aunado a esto, se destaca entre la población en consulta la importancia en la disponibilidad de contar con los recursos económicos, técnicos y humanos para llevar a cabo labores relacionadas con la implementación de la GpRD. así como también de espacios eficientes de comunicación y coordinación entre instancias para desarrollar la planificación para resultados.



26. Las personas funcionarias coinciden en que las oportunidades de mejora para la ejecución del presupuesto por resultados están en la capacitación y formación continua, además contar con una guía que sirva de orientación cuando se está elaborando el presupuesto en la instancia que dirige.
27. El pilar de evaluación y seguimiento concuerda con los dos pilares anteriores en lo relevante de la capacitación y formación continua en la GpRD y la necesidad de contar con un sistema informático robusto que permita realizar el monitoreo y el seguimiento. No obstante, se presenta una porción de personas funcionarias consideran que la evaluación y el seguimiento no es de su competencia o desconocen el proceso, lo cual es un tema que requiere atención por cuanto en el MEP se gestan programas, proyectos y demás acciones que contribuyen a dar respuesta a necesidades de la población, por tanto, es necesario que se lleve a cabo este proceso en las diferentes áreas dentro del MEP.





## 6.2. Recomendaciones

### *A la Ministra de Educación*

1. En coordinación con el Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional, continuar con el desarrollo de la política integral de planificación 2025-2035, la cual podría subsanar los vacíos y facilitar la implementación del enfoque GpRD. Esto en pro de generar valor público y potenciar la gobernanza en el MEP.

### *Al Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional*

En coordinación con las oficinas adscritas a este viceministerio:

1. Elaborar, revisar y divulgar la normativa y la metodología existente para instaurar y fortalecer una cultura institucional para la implementación de este enfoque en las diferentes instancias del MEP y garantizar la sostenibilidad en el tiempo. Dicha documentación debe estar alineada al grado de participación de los diferentes actores, es decir, contextualizarla, así como también alinear los objetivos acordes con resultados que se esperan lograr según cada pilar del enfoque como punto de partida. Se debe tomar en cuenta lo señalado en este informe en el apartado de limitaciones en cada uno de los pilares para ser atendidos mediante dicha normativa y metodología.
2. Es imperante elaborar un plan de capacitación en materia de la GpRD, no sólo desde lo conceptual sino también metodológico y que este esté contextualizado a las áreas de especialización que se desprenden de los tres viceministerios. Este plan, además requiere de un acompañamiento y seguimiento por parte de los expertos para la debida ejecución de los conocimientos que en este caso según el Decreto N° 38170-MEP, le corresponde al Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional y sus departamentos adscritos. Para dicha capacitación se puede recurrir al establecimiento de alianzas con el Ministerio de Hacienda, MIDEPLAN y el Instituto Uladislao Gámez.
3. Fortalecer el compromiso, la comunicación y la articulación por parte de las personas funcionarias en las direcciones y departamentos en el MEP para continuar con el camino hacia la adopción del enfoque GpRD. Para este fin, se insta la elaboración de un plan de divulgación (webinarios, talleres, charlas, correos de prensa, entre otros)



que facilite masificar el conocimiento sobre la implementación de dicho enfoque, así como valorar los canales de comunicación óptimos para atender las consultas que se tengan entre los y las funcionarias del MEP.

4. Divulgar y fomentar en todos los niveles de responsabilidad dentro del MEP, acerca de lo importante que son los procesos de autoformación y formación inicial y que cada departamento tiene capital humano valioso con conocimientos que pueden generar procesos de inducción y reinducción o la formación de capacidades internas y así mejorar el conocimiento y la claridad de lo que es el enfoque de GpRD, esto por cuanto se reconoce entre la población la importancia, necesidad e interés en la implementación del enfoque, por tanto, es ideal fomentar la participación de los funcionarios.
5. Revisar y fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de manera que se brinde información oportuna que contengan indicadores eficacia, eficiencia, calidad, entre otros, así como de las metas (con base a la teoría de la intervención y cadena de resultados) sobre los programas, proyectos y demás acciones para la toma de decisiones estratégicas.
6. Promover mejoras al proceso de seguimiento y evaluación de forma periódica y mediante la construcción de parámetros para una efectiva medición de los programas o proyectos, así como una mejor fiscalización de este proceso mediante la construcción y revisión de indicadores de desempeño.
7. Revisar y fortalecer los sistemas y plataformas (un sistema informático robusto) en los tres pilares, cuya información sea oportuna para el seguimiento y evaluación de los programas, proyectos y demás acciones con los insumos necesarios para realimentar la labor que se está realizando en torno a la implementación del enfoque y sea de insumo para la toma de decisiones estratégicas
8. Valorar la disposición y orientar los recursos económicos, técnicos (materiales) y humanos hacia la adecuada ejecución del enfoque.



## Referencias

BID, 2015. Construyendo gobiernos efectivos Resúmenes ejecutivos de los informes nacionales (N.N). BID. <https://publications.iadb.org/es/guatemala-construyendo-gobiernos-efectivos-resumenes-ejecutivos-de-los-informes-nacionales>

CIRCULAR DM-0018-04-2024. [Ministerio de Educación Pública]. Lineamientos técnicos y metodológicos para la consolidación articulada de los procesos estratégicos institucionales de planificación, formulación presupuestaria y proyectos de inversión. 02 de mayo de 2024.

CIRCULAR DVM-PICR-DPI-0010-2024. [Ministerio de Educación Pública]. Lineamientos específicos para la formulación presupuestaria y la inversión en el Ministerio de Educación Pública. 08 de mayo de 2024.

Decreto ejecutivo N° 38170-MEP de 2014 (con fuerza de ley). Organización administrativa de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública N° 38170-MEP, LA PRESIDENTA DE LA REPÚBLICA Y EL MINISTRO DE EDUCACIÓN PÚBLICA. 30 de enero de 2014. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=76554&nValor3=95625&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=76554&nValor3=95625&strTipM=TC)

Departamento de Programación y Evaluación (julio, 2022). Diagnóstico del Sector Educación 2023-2026 (Informe N°38-2022 Estudio 198). Dirección de Planificación Institucional del Ministerio de Educación Pública.

Departamento de Programación y Evaluación de la Dirección de Planificación Institucional del Ministerio de Educación Pública (2021). Informe N°42-2021, Estudio 91. Informe del cumplimiento anual de metas programadas en el POA 2020. CONESUP. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2022-07/est-91poavsconesupinf-n°305-2021.pdf>



Departamento de Programación y Evaluación de la Dirección de Planificación Institucional (2021). Informe N°3.05-2021, Estudio 130. Plan Operativo Institucional 2021. Ministerio de Educación Pública. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2022-07/plan-operativo-institucional-2021.pdf>

DEVPOLES (9 de noviembre de 2020). Modelos de Gestión para resultados. ¿Una 2da generación? <https://developmentpoles.com/en/blog/270-entrevista-roberto-garcia-modelo-gestion-resultados>

Dictamen C-180-2006. I.- Los empleados de confianza subordinados en el sector público costarricense y su regulación normativa. 15 de mayo de 2006 (Costa Rica). [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamento/pro\\_ficha.aspx?param1=PRD&param6=1&nDictamen=13904&strTipM=T](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamento/pro_ficha.aspx?param1=PRD&param6=1&nDictamen=13904&strTipM=T)

Dirección de Prensa y Relaciones Públicas del MEP (11 de junio 2024). MEP informa sobre pagos. Página oficial del MEP. <https://www.mep.go.cr/noticias/mep-informa-sobre-pagos>

DIRECTRIZ N° 093-P de 2017 [Presidencia de la República]. Por medio del cual se establecen directrices sobre la Gestión para Resultados en el Desarrollo, dirigida al sector público.

Dirección de Planificación Institucional [DPI] (2022). Estrategia para la aplicación de la gestión con enfoque en resultados en la consecución de objetivos institucionales del MEP. Ministerio de Educación Pública.

División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades. Contraloría General de la República (2022). Informe de Auditoría de Carácter Especial sobre la Gestión para Resultados del Ministerio De Educación Pública (Informe DFOE-CAP-IF-00015-2022). Contraloría General de la Republica. <https://cgrweb.cgr.go.cr/apex/f?p=164:7:::NO::>

Figuroa, W, Molina, M, Peñate, M (Julio de 2018) Gestión pública por resultados para el desarrollo en Centroamérica. Boletín de Estudios Fiscales No. 21.



[https://mail.icefi.org/sites/default/files/bef\\_21gestion\\_publica\\_por\\_resultados\\_para\\_el\\_de\\_sarrollo\\_de\\_centroamerica.pdf](https://mail.icefi.org/sites/default/files/bef_21gestion_publica_por_resultados_para_el_de_sarrollo_de_centroamerica.pdf)

García M., Kaufmann J., Martínez J., Sanginés M. (2016). Base de datos de Indicadores de GpRD. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional del Estado.

<https://publications.iadb.org/es/publicacion/15543/base-de-datos-de-indicadores-de-gprd-cuestionario>

García, R, García M (2010). La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe (Segunda edición), BID. ISBN 978-1-59782-128-5

<https://publications.iadb.org/es/publicacion/16304/la-gestion-para-resultados-en-el-desarrollo-avances-y-desafios-en-america-latina>

Ministerio de Educación Pública. (13 de marzo de 2024). Visión. <https://www.mep.go.cr/vision>

Ministerio de Educación Pública (2024). Acerca del MEP. Conozca más sobre el Ministerio.

<https://www.mep.go.cr/acerca-del-mep>

Ministerio de Educación Pública (2020), Plan Estratégico Institucional, 2019-2025. MIDEPLAN

<https://repositorio-snp.mideplan.go.cr/bitstream/handle/123456789/297/PEI-040.pdf?sequence=1>

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.3

Meneses, J. (2016). El cuestionario. Universitat Oberta de Catalunya,

<https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica., <https://www.mideplan.go.cr/node/1545>



Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Ministerio de Hacienda (2012). Manual Gerencial para El Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno. [https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2018/09/mideplan-manual\\_gerencial\\_para\\_disec3b1o\\_ejecucion\\_evaluaciones\\_estrategicas\\_gobierno.pdf](https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2018/09/mideplan-manual_gerencial_para_disec3b1o_ejecucion_evaluaciones_estrategicas_gobierno.pdf)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Ministerio de Hacienda (2017). Guía de la teoría de la intervención. Orientaciones metodológicas para la evaluación. <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/3hKUn5b6Q5mjgaTeZoKQyg>

Resolución DG-021-2010/ Resolución DG-252-2010/ Resolución DG-256-2011)2 Resolución DG-186-2017/ Resolución DG-057-2018 [Dirección General de Servicio Civil]. ÁREA DE CARRERA DOCENTE MANUAL DESCRIPTIVO DE CLASES DOCENTES. Directores Regionales de Educación. 22/02/2022.

Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago), 2023. Diagnóstico de capacidades nacionales para la producción de indicadores para alimentar la Matriz de planificación y presupuestación por resultados basada en la Ruta de la Educación. UNESCO



## **ANEXOS**



## ANEXO No. 1

### CARTA DE COMPROMISO

#### ENTRE EL MINISTERIO DE HACIENDA, EL MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA Y EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

En la ciudad de San José, Costa Rica, a los trece días del mes de agosto del año dos mil diecinueve, los abajo firmantes convienen en impulsar la implementación del enfoque Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).

Para estos efectos, se asume el compromiso de trabajar en forma conjunta con el propósito de implementar instrumentos, metodologías, acuerdos y acciones que permitan impulsar cambios sustanciales en la gestión pública, orientados a optimizar la prestación de bienes y servicios y con ello contribuir a mejorar las condiciones de vida de los costarricenses.

#### EL MINISTERIO DE HACIENDA Y EL MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA:

Se comprometen a proveer asistencia técnica para orientar la elaboración de un diagnóstico institucional de la estructura programática y programación presupuestaria de la entidad en el marco de la Gestión para Resultados en el Desarrollo.

#### EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA:

Se compromete a realizar las siguientes gestiones:

- Validar e implementar las decisiones finales que se tomen con respecto a la estructura programática y programación presupuestaria de la entidad; esta última deberá presentarse ante la Dirección General de Presupuesto Nacional, del Ministerio de Hacienda, según corresponde.
- Designar un equipo interdisciplinario responsable de liderar y conducir el proceso, el cual deberá ser notificado ante el Ministerio de Hacienda.
- Garantizar la asistencia de los (as) funcionarios (as) a talleres, reuniones u otros eventos que se consideren necesarios para la implementación del proceso; así como, disponer del tiempo y recursos necesarios para desarrollar los productos derivados del cambio en la estructura programática y la programación presupuestaria de la entidad.
- Servir de guía a otras instituciones que deseen implementar el modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo.

Dado lo anterior, suscribimos el presente acuerdo para garantizar el compromiso del Ministerio de Educación Pública de participar activamente en el proceso de "Implementación del presupuesto por resultados dentro del marco de la Gestión para Resultados en el Desarrollo", mismo que dará inicio en el mes de setiembre de 2019.

MARIA DEL ROCIO AGUILAR ACOSTA (FIRMA)  
FIRMA DIGITALIZADA POR MARIA DEL ROCIO AGUILAR ACOSTA  
 FECHA: 2019.08.13 14:24:45-0500

Rocio Aguilar M.  
Ministra  
Ministerio de Hacienda

MARIA DEL PILAR GARRIDO GONZALO (FIRMA)  
FIRMA DIGITALIZADA POR MARIA DEL PILAR GARRIDO GONZALO  
 FECHA: 2019.08.13 14:13:45-0500

Maria del Pilar Garrido Gonzalo  
Ministra  
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

GUISELLE CRUZ MADURO (FIRMA)  
FIRMA DIGITALIZADA POR GUISELLE CRUZ MADURO  
 FECHA: 2019.08.13 14:08:30-0500

Giselle Cruz Maduro  
Ministra  
Ministerio de Educación Pública





## Anexo No. 2



San José, 4 de setiembre de 2019  
DGPN-0143-2019

Señora  
Guiselle Cruz Maduro  
**Ministra**  
**Ministerio de Educación Pública**

**Asunto:** Invitación actividad de capacitación

Estimada señora:

En el proceso de implementación del Presupuesto por Resultados en el marco de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), con el fin de realizar la revisión y rediseño de las estructuras programáticas y en concordancia con el oficio DM-1347-2019 del 21 de agosto del año en curso, me permito remitir la presente invitación para realizar tres sesiones de trabajo con el fin de presentar los siguientes documentos:

1. "Guía Metodológica para fortalecer el proceso de revisión y ajuste de las estructura programáticas del presupuesto".
2. "Metodología para la elaboración de indicadores de producción pública".

Para dicha actividad es importante contar con la participación de funcionarios de su institución, que incluya, personas con conocimiento técnico y capacidad para tomar decisiones de las siguientes áreas (dos personas por área): financiero; planificación; Desarrollo Curricular; Infraestructura y equipamiento del sistema educativo; Aplicación de la tecnología de la educación; Gestión y evaluación de la calidad; Desarrollo y coordinación regional; Programas de equidad; Enseñanza preescolar, primer y segundo ciclo; Enseñanza Tercer ciclo y educación diversificada académica; Enseñanza tercer ciclo educación diversificada técnica; Enseñanza especial y Educación para jóvenes y adultos.

La participación de los funcionarios se requiere según la siguiente distribución, en cada grupo deben participar nueve funcionarios, de manera tal que al finalizar la última fecha se haya contado con la representación solicitada anteriormente:

Grupo I: 10, 13 y 17 de setiembre  
Grupo II: 20, 24 y 27 de setiembre  
Grupo III: 01, 04 y 08 de octubre

La actividad se realizará con horario de 8:30 a.m. a 12:30 p.m., en las instalaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ubicadas en el Centro Corporativo El Cedral, ubicado frente a la autopista Próspero Fernández, 500 metros este del peaje Escazú-Sabana y será impartida mediante la

Dirección: Edificio Noga, 100 metros este del Banco Nacional Paseo Colón, frente edificio Centro Colón. San José, Costa Rica  
Tel: (506)2539-6240 - www.hacienda.go.cr



modalidad de videoconferencia, por consultores de la firma SIDEPRO S.A., quienes por medio de la cooperación técnica del BID están apoyando a este ministerio en el desarrollo de las citadas actividades y se espera contar con el acompañamiento de ellos en la formulación del presupuesto del 2021.

Esperando contar con la participación de su institución en las fechas y horas señaladas, se despide,

Cordialmente,

**JOSE LUIS ARAYA** Firmado digitalmente por JOSE  
**ALPIZAR (FIRMA)** LUIS ARAYA ALPIZAR (FIRMA)  
Fecha: 2019.09.05 10:53:29 -06'00'

Jose Luis Araya Alpizar  
Director General a.i.

c.c. Sra. Rocio Aguilar Montoya, Ministra de Hacienda  
([despachomh@hacienda.go.cr](mailto:despachomh@hacienda.go.cr))  
Sr. Rodolfo Cordero Vargas, Viceministro de Egresos, MH-  
([corderovr@hacienda.go.cr](mailto:corderovr@hacienda.go.cr))  
Sra. Ana Miriam Araya Porras, Directora Ejecutivo STAP  
([arayapa@hacienda.go.cr](mailto:arayapa@hacienda.go.cr))  
Sra. Paula Villalta Olivares, Viceministra de Planificación Institucional y Coordinación Regional  
([paula.villalta.olivares@mep.go.cr](mailto:paula.villalta.olivares@mep.go.cr))  
Sra. Melania Brenes Monge, Viceministra Académica.  
([melania.brenes.monge@mep.go.cr](mailto:melania.brenes.monge@mep.go.cr))  
Sr. Steven González Cortés, Viceministro Administrativo.  
([steven.gonzalez.cortes@mep.go.cr](mailto:steven.gonzalez.cortes@mep.go.cr))