



Informe N° 39-2025

Estudio 416

Lineamientos para la elaboración del POA-SPI

Instancias Directivas Regionales

Instancias Directivas Centrales

Mayo, 2025

Elaborado por:

**Delfina Cartín Sánchez
Malena Amador Venegas
Digna Quesada Murillo**

Aprobado por:

Freddy Quesada Galagarza



Tabla de Contenido

I. RESUMEN EJECUTIVO	4
II. DIMENSIÓN CONCEPTUAL	5
2.1 Planificación Estratégica (<i>en adelante PE</i>) y Gestión de Valor Público por Resultados.....	5
2.2 Ciclo de Planificación.....	8
2.2.1 Programación.....	9
2.2.2 Ejecución.....	11
2.2.3 Seguimiento.....	11
2.2.4 Evaluación.....	12
III. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA DE GOBIERNO INTERNO.....	12
Misión.....	12
Visión.....	12
Valor Público.....	13
Ejes Sistémicos de Valor Público.....	13
IV. DIMENSIÓN INSTRUCCIONAL	14
4.1 Instancias Directivas Centrales.....	14
4.2 Instancias Directivas Regionales.....	18
V. ANEXOS.....	23
5.1 Enlace para consulta “ <i>Decreto 38170-MEP, Organización administrativa de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública</i> ”.	23
5.2 Enlace para consulta “ <i>Decreto 35513-MEP, Organización Administrativa de la Direcciones Regionales</i> ”.	23



Índice de Figuras

FIGURA N°1 CADENA DE RESULTADOS.	7
FIGURA N°2 CICLO DE PLANIFICACIÓN.....	8
FIGURA N°3 EJES SISTÉMICOS DE VALOR PÚBLICO.	13
FIGURA N°4 ATRIBUTOS DE ACCIÓN.	13

Índice de Cuadros

CUADRO N°1 EJEMPLO CADENA DE RESULTADOS.	8
CUADRO N°2 EJEMPLOS DE OBJETIVOS.	10
CUADRO N°3 EJEMPLOS DE INDICADORES.....	10
CUADRO N°4 EJEMPLOS DE META DESCRIPTIVA.	11
CUADRO N°5 ÁREAS ESTRATÉGICAS.....	14
CUADRO N°6 EJEMPLO DE INSTANCIA DIRECTIVA CENTRAL.	17
CUADRO N°7 ÁREAS ESTRATÉGICAS.	19
CUADRO N°8 EJEMPLO INSTANCIA DIRECTIVA REGIONAL.	22



I. RESUMEN EJECUTIVO

El Departamento de Programación y Evaluación (*DPyE*) promulga la presente guía instructiva de programación para la formulación del Plan Operativo Anual (*POA*) dentro del Sistema de Planificación Institucional (*en adelante, SPI*), con el manifiesto interés de delimitar y dirigir a las instancias directivas –formalmente constituidas, según el principio de legalidad–, del Ministerio de Educación Pública (*en adelante, MEP*), en la construcción del sustrato y la filosofía gerencial de un proceso de planificación que sea consistente con las demandas estratégicas de una gobernanza pública idónea encauzada a proporcionar resultados sustantivos de inconmensurable valor agregado, en estricto apego a la finalidad teleológica del sistema educativo.

Instrumentalmente, su confección pretende facilitar al grupo de trabajo encargado de la función en cada instancia directiva central (*en adelante, IDC*) y en cada instancia directiva regional (*en adelante, IDR*) del MEP, una generación fluida y coherente de los productos inherentes a los módulos que conforman el engranaje de la herramienta tecnológica

Cabe recordar que este mandato se enmarca en las potestades conferidas al DPyE por el ordenamiento vigente (*artículo 44, D.E. 38170-MEP Organización administrativa de las oficinas centrales del MEP*) en el que se le faculta como instancia rectora de la materia a ejercer las siguientes funciones:

(...)

- *Desarrollar, implementar y actualizar las metodologías e instrumentos requeridos para orientar el proceso de planificación estratégica del MEP, tanto en Oficinas Centrales como en Direcciones Regionales de Educación.*
- *Coordinar la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) del MEP.*
- *Preparar informes periódicos sobre la evaluación POA del MEP y otros planes relacionados, y someterlos al conocimiento del Nivel Político (...).*



II. DIMENSIÓN CONCEPTUAL

2.1 Planificación Estratégica (*en adelante PE*) y Gestión de Valor Público por Resultados.

Planificación Estratégica. Se entiende como un proceso gerencial de pensamiento crítico que se plasma en un ejercicio formal, trascendente y sistemático, cuya estructuración le proporciona coherencia y sentido futuro a “*la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer (...) para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen*”. Implica –*grosso modo*– la determinación y enunciación de (...) *objetivos prioritarios, acompañados del establecimiento de los cursos de acción para su consecución y que son claves para la toma de decisiones en el sector público (Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público* https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/33541/MANUAL_MODULO_1.pdf).

Siguiendo la misma fuente bibliográfica se puede indicar que las cuestiones alrededor de un proceso de PE se abordan ordenadamente bajo las siguientes interrogantes y respectivas respuestas:

- ¿Quiénes Somos? ¿Qué hacemos y para quiénes?: **MISIÓN**
- ¿Cómo queremos ser reconocidos?: **VISIÓN**
- ¿Dónde queremos ir?: **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**
- ¿Cómo podemos llegar?: **ESTRATEGIAS**
- ¿Cómo sabemos que hemos logrado lo esperado?: **INDICADORES/METAS**

Su aplicación en el ámbito público se concibe como un elemento imprescindible para la discriminación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de ágil evolución e ineludibles exigencias por avanzar hacia un sistema de administración casado con los resultados, cuyas características esenciales son: (*Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público* https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/33541/MANUAL_MODULO_1.pdf):

- *Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la*



base para el control y evaluación de las metas.

- *Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.*
- *Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidos las responsabilidades en toda la organización por el cumplimiento de las metas, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.*
- *Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.*
- *Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo con compromisos de desempeño.*

La PE es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. De manera que el control y la evaluación posterior de los resultados no es posible realizarla sin un proceso previo de planificación.

Valor Público. Cabe destacar que toda planificación estratégica debe ir destinada a la creación de valor público, el cual, es el *“valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones, se crea valor sobre todo a través de transacciones individuales con los ciudadanos, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y, prestándoles servicios de calidad” (Marco Moreno, 2019).*

Por lo tanto, es obligación de la rectoría en la materia promover que en los POAs institucionales se consigne con evidente despliegue, el valor público que conlleva los objetivos e indicadores, con la finalidad de satisfacer las necesidades que demanda la población que constituye la razón de ser del sistema educativo especialmente aquel segmento estudiantil que se encuentran en condiciones de desventaja social y vulnerabilidad y, por ende, en riesgo de exclusión.

Gestión para Resultados. “Es un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la

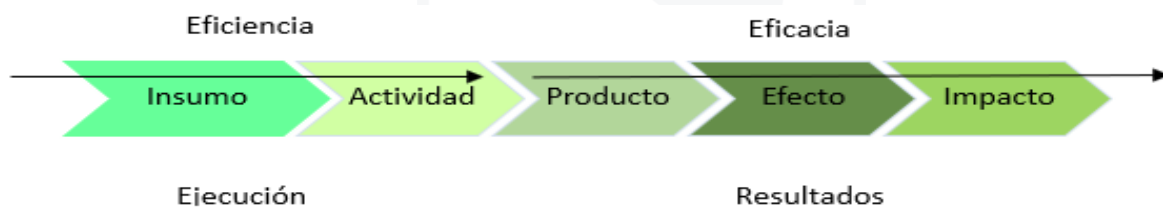


consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones” (BID y CLAD, 2007).

Para esto se requiere la edificación de una cultura gerencial con diseño prospectivo de gestión, con habilidades agudas para la complementariedad y alineamiento de procesos tanto a nivel interno como externo de cada dependencia, que redunde en un vasto aprovechamiento de sinergias y economías de escala orientadas a potenciar la oportunidad y base científica de la toma de decisiones y una óptima rendición de cuentas.

Cadena de Resultados. De acuerdo con García López (2011) mencionado por la CLAD, define la cadena de resultados: *Permite comprender “(...) 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”¹.*

Figura N°1 Cadena de Resultados.



Fuente: Banco Mundial y OCDE (2005).

Un insumo y una actividad no son resultados, sino que son parte de la ejecución para llegar al resultado que producirá un efecto e impacto sobre la organización.

La cadena de resultados, por tanto, es la secuencia lógica de un resultado esperado, donde se determinan los resultados que la organización espera obtener al finalizar el período; posteriormente se definen los productos, las correspondientes actividades para la obtención de esos productos e insumos necesarios para llevar a cabo dichas actividades.

Un ejemplo de una cadena de resultados se detalla en el cuadro N°1.

¹ Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público.



Cuadro N°1 Ejemplo cadena de resultados.

Insumos ¿Cuáles son los recursos utilizados?	Actividades ¿Qué es lo que se hace?	Productos ¿Qué se ha producido o entregado?	Resultados ¿Qué se desea alcanzar?	Impacto ¿Qué cambio se quiere alcanzar a largo plazo?
Recurso Humano	Capacitar a los docentes	Estudiantes graduados en áreas de mayor demanda laboral	Población estudiantil con habilidades técnicas en áreas de mayor demanda laboral	Disminución del desempleo
Recurso Financiero	Dotar a los centros educativos de los insumos requeridos, según sus especialidades.			
Infraestructura educativa	Actualización de los programas de estudio de Educación Técnica Profesional			

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Ciclo de Planificación.

La operatividad en materia de planificación en el MEP comprende las fases representadas en la figura N°2. Todas estas etapas son integradas en el POA, que constituye un instrumento de planificación institucional, en el cual el compromiso sobre la contribución parcial que aporta cada área clave para alcanzar el estado óptimo del sistema educativo del país.

Figura N°2 Ciclo de Planificación.



Fuente: Elaboración propia.



2.2.1 Programación.

En esta etapa las IDR e IDC identifican las acciones necesarias para la formulación del área, objetivos, indicadores y metas estratégicas, así como los riesgos con las respectivas medidas de mitigación, en el caso de aplicarse y la asignación presupuestaria, siendo incluidos en el SPI.

Una vez que las instancias ingresen su programación en el SPI, los Departamentos responsables proceden a analizar la información consignada, con la finalidad de aprobar su plan de trabajo anual (POA).

Cómo formular un área. Corresponde a ámbitos de trabajo temáticos que han sido definidos como claves por la jerarquía superior y que orientan y determinan los resultados obtenidos y el quehacer estratégico institucional. Estas son áreas críticas que se encuentran esbozadas por lo general en el Plan Nacional de Desarrollo (*en adelante PND*), Plan Estratégico Institucional (*en adelante PEI*), Plan Integral de Nivelación Académica (*en adelante PINA*), Programa Nacional de Formación Tecnológica (*en adelante PNFT*), *Estrategia Educativa MEP (en adelante E.E.MEP)*, las dispuestas por las autoridades ministeriales y las derivadas de gestión interna (*D.E 38170-MEP, Organización administrativa de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública y D.E. 35513-MEP, Organización Administrativa de la Direcciones Regionales*).

Cómo formular un objetivo. Los objetivos se definen como “*Los resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica, indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control*” (*Fred R. David, 2003*).

Estos representan una acción que se concreta en la enunciación de un verbo en infinitivo tendiente a la consecución de un resultado que constituya un reto pero que sea alcanzable en términos de los cambios que se desean lograr en el sistema educativo frente a situaciones o condiciones susceptibles de mejora. Su declaración general debe ser concreta de manera tal que permita su verificabilidad y medición y libre de cualquier ambigüedad que pudiese ocasionar confusión o libres interpretaciones. Se muestran algunos ejemplos:



Cuadro N°2 Ejemplos de Objetivos.

Objetivos incorrectos	Objetivo requerido (el producto que se espera)
Gestionar la capacitación de personas funcionarias de la instancia en la lengua de señas costarricense, elaboración de información accesible, inclusión, braille, diseño universal para el aprendizaje.	Capacitar a los funcionarios de la Dirección Regional de Educación en materia de diseño universal para el aprendizaje (DUA).
Atender a los profesionales de la educación en jornadas de trabajo, con el fin de promover la política curricular.	Verificar el cumplimiento del currículo del personal docente de los centros educativos.
Encuentros y/o pasantías para promoción de espacios de conocimiento mutuo y con otras direcciones regionales.	Promover espacios de intercambio de buenas prácticas en las Direcciones Regionales de Educación.

Fuente: Elaboración propia.

Cómo formular un indicador. Los indicadores se formulan en términos numéricos o porcentuales, permitiendo medir el grado de avance y cumplimiento de los objetivos en un periodo determinado. Se muestran algunos ejemplos:

Cuadro N°3 Ejemplos de Indicadores.

Indicador incorrecto	Indicador requerido (el producto que se espera)
Porcentaje de denuncias atendidas.	Porcentaje de informes/ casos resueltos (con comunicación al interesado sobre resultado final)
Número de capacitaciones recibidas por cada asesor.	Cantidad de asesores con capacitación certificada en planificación estratégica.
Número de reuniones en comisión de Software.	Cantidad de módulos informáticos elaborados.
Cantidad de solicitudes de asignación de recursos.	Cantidad de resoluciones emitidas sobre asignación de recursos.
Cantidad de reuniones de supervisión.	Cantidad de informes de diagnóstico y evaluación generados (sobre aspectos de aula o administrativos).
Realizar acciones para la ejecución del presupuesto regional.	Cantidad de proyectos de (área de gestión involucrada) ejecutados.
Cantidad de videoconferencias realizadas.	Cantidad de supervisores con capacitación certificada en (temática de interés).

Fuente: Elaboración propia.

Cómo formular una meta numérica (cifras absolutas o porcentuales).

Se refiere a la cuantificación del objetivo e indicador que se desea lograr en un espacio y tiempo determinado, debe ser congruente con los recursos



disponibles y que permita su medición.

Cómo formular una meta descriptiva. Es la descripción cualitativa de la meta numérica o porcentual y sirve para detallar aspectos relevantes derivados de la relación entre el objetivo, el indicador y la meta numérica o porcentual. Se muestran algunos ejemplos:

Cuadro N°4 Ejemplos de meta descriptiva.

Meta descriptiva incorrecta	Meta descriptiva requerida (el producto que se espera)
Concretar los proyectos de infraestructura que cuentan con recursos en la caja única. Seguimiento a la ejecución de los proyectos.	Proyectos de infraestructura que cuentan con recursos en caja única ejecutados.
Digitalizar un total de 21 sesiones del Consejo.	Transcribir en un formato digital las minutas de las sesiones del Consejo Superior de Educación.
Que Programas de Equidad brinde alimentación a 30700 estudiantes.	Brindar el servicio de alimentación a 30.700 estudiantes en los centros educativos.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2 Ejecución.

En esta etapa las IDR e IDC ejecutan las actividades descritas en la fase de programación con los recursos e insumos disponibles para el logro de los objetivos estratégicos propuestos.

2.2.3 Seguimiento.

En esta etapa las IDR e IDC ingresan el avance (*el resultado de las actividades ejecutadas*) de forma semestral de las metas propuestas de manera sistemática en el SPI, con el propósito de identificar brechas de actuación que pueden poner en riesgo el cumplimiento de las metas programadas, lo que necesita propuestas de mejora.

Una vez que las instancias digitan su avance en el SPI, los Departamentos correspondientes de la Dirección de Planificación Institucional proceden a analizar la información registrada, con el fin de que los datos sean congruentes con lo programado.



2.2.4 Evaluación.

En esta etapa las IDR e IDC ingresan el logro obtenido (*el resultado de las actividades ejecutadas*) del segundo semestre de las metas propuestas, de manera sistemática el SPI genera el resultado anual, el porcentaje de cumplimiento anual y la clasificación anual de cada meta, según los Criterios de Clasificación (Guía para la Programación, Reprogramación y Seguimiento del POA-SPI, página 104) con el propósito de verificar mediante la utilización de los mecanismos de evidencia pertinente, si el grado de cumplimiento de las metas informadas de los objetivos programados en el POA fueron cumplidas.

Asimismo, se emite una valoración, determinando si las actividades planteadas en los planes, programas y proyectos definidos en las áreas de índole estratégica están contribuyendo o no, a solventar las necesidades de la población estudiantil del sistema educativo; además del desempeño de las dependencias –formalmente constituidas según el principio de legalidad– para el mejoramiento de la Gestión Pública.

III. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA DE GOBIERNO INTERNO.

De conformidad con el Plan Estratégico Institucional-MEP (PEI) aún vigente (2019-2024), el marco filosófico que rige la Direccionalidad Estratégica está conformado de las siguientes declaraciones:

Misión.

El MEP es el ente rector que garantiza a los habitantes del país el derecho fundamental a una educación de calidad, con acceso equitativo e inclusivo, con aprendizajes pertinentes y relevantes, para la formación plena e integral de las personas y la convivencia.

Visión.

Ser una institución reconocida a nivel nacional e internacional como la rectora del sistema educativo costarricense mediante el mejoramiento continuo de la gestión, con estándares modernos de eficacia, eficiencia y transparencia orientada a la construcción de una sociedad inclusiva e integrada.



IV. DIMENSIÓN INSTRUCCIONAL

Todas las dependencias orgánicas formalmente constituidas de esta cartera ministerial –según el principio de legalidad–, deben ajustarse a las indicaciones que se desglosan a continuación:

4.1 Instancias Directivas Centrales.

4.1.1 Programar en su POA las metas (en cifras absolutas o porcentuales) asignadas en el periodo vigente de los objetivos e indicadores que son de acatamiento obligatorio, que provienen del PNDIP, PEI, PNFT y E.E. MEP, así como las dispuestas por las autoridades ministeriales.

4.1.2 Apegarse a las funciones establecidas en el Decreto 38170-MEP, *Organización Administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública* cuando se elaboren áreas, objetivos, indicadores y metas derivadas de la gestión interna (*ver anexo 5.2*). Para este punto, se adjunta el documento denominado “*Registro de funciones estratégicas de las instancias del MEP*” que extrae lo más relevante del citado decreto.

4.1.3 Formular la programación de áreas, objetivos, indicadores y metas derivadas de la gestión interna en el POA, de acuerdo con las metodologías de un enfoque de **Gestión para Resultados**, de tal manera que se logre mejorar la prestación de los bienes y servicios para una mejor calidad de vida en la población estudiantil.

Para lograr el enfoque de una GpR, se establecen 7 áreas estratégicas sustantivas como parte de la consolidación del proceso de planificación por resultados, en la configuración programática de sus respectivos POAs, de manera que los resultados programados deben responder obligatoriamente a alguna de las siguientes áreas estratégicas.

Cuadro N°5 Áreas Estratégicas.

Área Estratégicas	Subárea	Conceptualización de Áreas Estratégicas
Evaluación.	Macroevaluación.	Grado de Evolución en el aprendizaje grupal e individual del discente respecto del acervo de competencias cognitivas y habilidades establecidas para su punto de progresión.
	Certificación.	



Área Estratégicas	Subárea	Conceptualización de Áreas Estratégicas
Promoción del Talento docente.	Perfiles actualizados.	Conjunto de proyección de necesidades y de programas con valor agregado de internalización, tendientes a asegurar la atracción, permanencia y crecimiento integral de la fuerza de trabajo de mayor idoneidad.
	Pruebas selectivas de idoneidad.	
	Seguimiento en desempeño.	
	Incentivación.	
Inclusividad.	Visión de género en carreras STEM.	Integración activa a la comunidad institucional de grupos de personas con condiciones, preferencias, aptitudes y actitudes diversas, tanto en el plano biológico como psico sociocultural.
	Oportunidades socioeconómicas a segmentos vulnerables.	
	Ambientes de integración y participación.	
	Accesibilidad real a personas con discapacidad.	
	Cero discriminación a diversidad.	
Solidez de aprendizaje.	Contextualización regional.	Apropiamiento de habilidades y conocimientos en un plazo prolongadamente continuo, con visión crítica y holística, para hacer factible la vinculación y el sentido de estos saberes en la resolución argumentada, innovadora y objetiva de problemas esenciales.
	Recuperación.	
	Integralidad.	
	Pertinencia con la evolución y modernidad de conocimiento.	
Ingeniería edilicia	Diseño arquitectónico.	Proyecto constructivo de edificación cuyo diseño y posterior operación contempla no solo la estructura física, sino también su gestión tecnológica y la optimización del ambiente y de la convivencia de los actores principales de la dinámica educativa.
	Escenario constructivo.	
Inteligencia didáctica de la enseñanza.	Utilidad de recursos tecnológicos.	Organización adaptable de recursos técnicos, materiales y metodológicos empleados contextualmente por los guías docentes que, dentro de un clima interactivo, están configurados para lograr al cumplimiento de objetivos del proceso educativo.
	Capacitación.	
Rendimiento competitivo de gestión sociotécnica.	Rendición de cuentas.	Sinergia de las dimensiones humana y operacional, claves en el desempeño efectivo de la Estrategia Gerencial, reflejado en la productividad y calidad distintiva de los resultados de su gestión.
	Atención al usuario.	
	Mejoramiento continuo de diseños de procesos y estructura organizativa.	
	Culturas productivas de trabajo.	
	Seguridad jurídica en actuaciones.	
	Eficiencia en aplicación de	



Área Estratégicas	Subárea	Conceptualización de Áreas Estratégicas
	fondos.	
	Aprovisionamiento oportuno de recursos de apoyo.	
	Automatización eficaz en digitalización de trámites.	

Fuente: *Elaboración propia.*

Para cada una de estas áreas estratégicas, se debe formular un objetivo, indicador, meta numérica y meta descriptiva, según corresponda.

4.1.4 Considerar que, en la redacción de las áreas, objetivos, indicadores y metas derivadas de la gestión interna en el POA, **NO DEBE** incluir acciones que representen actividades intermedias (*medios para llegar al producto final*) que se ejecutan a nivel interno; se detallan algunos ejemplos que no corresponden:

- Cantidad de reuniones a ejecutar.
- Cantidad de talleres a realizar.
- Cantidad de informes de cumplimiento.
- Porcentaje de denuncias atendidas.
- Porcentaje de solicitudes atendidas.
- Porcentaje de contratos remitidos.
- Cantidad de funcionarios que participan.
- Cantidad de giras realizadas.
- Porcentaje de reuniones asistidas.
- Número de solicitudes de pedido tramitadas y ejecutadas.
- Cantidad de solicitudes de avales para suplencias tramitados.
- Número de capacitaciones recibidas por cada asesor.
- Porcentaje de consultas.
- Cantidad de videos cortos realizados.
- Cantidad de Libros autorizados.
- Cantidad de estudios.
- Cantidad de material audiovisual e informativo para visualizar las acciones de cooperación que ejecutan los cooperantes.
- Cantidad de acciones.
- Cantidad de materiales didácticos.
- Porcentaje alcanzado.
- Número de estrategias ejecutadas.
- Cantidad de ofertas formativas.



- Estrategia elaborada.
- Entorno virtual actualizado.
- Informes de evaluación divulgados.
- Cantidad de Solicitudes de pedido.
- Personerías Jurídicas emitidas.
- Cantidad de planillas.
- Número de reuniones.
- Entre otros.

La finalidad es consolidar un POA donde se obtengan productos finales con valor público, realizando la siguiente pregunta ¿Cuál es el producto final que contribuye al valor público deseado?.

4.1.5 Mantener la congruencia entre las metas formuladas, ya sea en cifras absolutas o porcentuales en el POA, con el tipo de indicador, permitiendo así que, en el proceso de seguimiento, la interpretación de los resultados sean los correctos, es decir, si la meta se formuló en cifras absolutas, el resultado debe ser en cifras absolutas. Ahora bien, si la programación fue en cifras porcentuales, el resultado debe ser de igual manera en cifras porcentuales.

4.1.6 Indicar obligatoriamente, para cada objetivo del POA, el Departamento responsable de la ejecución de su cumplimiento. Se permite indicar la Unidad en el caso exclusivo de que no dependa de un Departamento, siempre y cuando se encuentre legalmente constituida (según D.E. 38170-MEP Organización administrativa de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública). Para tal efecto, en el SPI se utiliza la columna denominada **“Departamento Responsable”**, de la siguiente forma:

Cuadro N°6 Ejemplo de Instancia Directiva Central.

Intervención Pública	Objetivo	Indicador	Meta	Meta descriptiva	Departamento Responsable
Programa de Equidad Educativa.	Aumentar el porcentaje de estudiantes que reciben subsidio para transporte estudiantil.	Porcentaje de estudiantes que reciben subsidios para transporte estudiantil.	16%	16% de estudiantes que reciben subsidios para transporte estudiantil.	Dirección de Programas de Equidad.

Fuente: Elaboración propia.



4.1.7 De acuerdo con los oficios **DPI-DPE-079-05-2024** y **DPI-DPE-373-12-2024** con respecto al tema de la Directriz 285-MEP Políticas institucionales en materia de discapacidad, se incluirá de manera obligatoria en sus respectivos POAs dentro del Sistema de Planificación Institucional (SPI) a las siguientes dependencias:

- Instituto de Desarrollo Profesional.
- Dirección de Prensa y Relaciones Públicas.
- Dirección de Desarrollo Curricular.
- Dirección de Gestión y Talento Humano.
- Dirección de Infraestructura Educativa.

Para las restantes Instancias Directivas Centrales, se les recomienda incorporar en su programación, acciones que sean realmente significativas en función de resultados que coadyuven al cumplimiento de la directriz aludida.

4.2 Instancias Directivas Regionales.

4.2.1 Programar en su POA las metas (en cifras absolutas o porcentuales) asignadas en el periodo vigente de los objetivos e indicadores que son de acatamiento obligatorio, que provienen del PNDIP, E.E.MEP y las dispuestas por las autoridades ministeriales.

4.2.2 Con el fin de orientar a las Direcciones Regionales de Educación (DRE) a una Planificación Estratégica Regional, el SPI registra nuevas áreas, objetivos e indicadores de forma obligatoria, donde cada regional formulará su propia meta para las programaciones del POA, que a continuación se detalla:

Área Estratégica	Objetivo Estratégico	Indicador	Valor público
Transformación Digital para la automatización de procesos	Digitalizar el universo de trámites administrativos.	Porcentaje de trámites digitalizados respecto al total de trámites existentes.	Facilitar el acceso a todos los trámites administrativos y reducir tiempos de respuesta.



Área Estratégica	Objetivo Estratégico	Indicador	Valor público
Fortalecimiento de la Gestión Gerencial del sistema educativo regional.	Incrementar la autonomía de las Direcciones Regionales de Educación en la gestión y toma de decisiones en procesos relativos a la tramitología de personal y diseño de proyectos.	Cantidad de proyectos de inversión pública gestionados a nivel regional.	Optimizar el uso de los recursos públicos, y empoderar a las direcciones regionales, aumentando así la responsabilidad y la transparencia en la gestión educativa.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3 Apegarse a las funciones establecidas en el Decreto 35513-MEP, *Organización Administrativa de la Direcciones Regionales* cuando se elaboren áreas, objetivos, indicadores y metas derivadas de la gestión interna (*ver anexo 5.2*). Para este punto, se adjunta el documento denominado “*Registro de funciones estratégicas de las instancias del MEP*” que extrae lo más relevante del citado decreto.

4.2.4 Formular la programación de áreas, objetivos, indicadores y metas derivadas de la gestión interna en el POA, de acuerdo con las metodologías de un enfoque de **Gestión para Resultados (GpR)**, de tal manera que se logre mejorar la prestación de los bienes y servicios para una mejor calidad de vida en la población estudiantil.

Para lograr el enfoque de una GpR, se establecen 7 áreas estratégicas sustantivas como parte de la consolidación del proceso de planificación por resultados, en la configuración programática de sus respectivos POAs, de manera que los resultados programados de su gestión deben responder obligatoriamente a alguna de las siguientes áreas estratégicas.

Cuadro N°7 Áreas Estratégicas.

Área	Subárea	Conceptualización de Áreas Estratégicas
Evaluación.	Macroevaluación.	Grado de Evolución en el aprendizaje grupal e individual del discente respecto del acervo de competencias cognitivas y habilidades establecidas para su punto de progresión.
	Certificación.	
Promoción del Talento docente.	Perfiles actualizados.	Conjunto de proyección de necesidades y de programas con
	Pruebas selectivas de	



Área	Subárea	Conceptualización de Áreas Estratégicas
	idoneidad. Seguimiento en desempeño. Incentivación.	valor agregado de internalización, tendientes a asegurar la atracción, permanencia y crecimiento integral de la fuerza de trabajo de mayor idoneidad.
Inclusividad.	Visión de género en carreras STEM. Oportunidades socioeconómicas a segmentos vulnerables. Ambientes de integración y participación. Accesibilidad real a personas con discapacidad. Cero discriminación a diversidad.	Integración activa a la comunidad institucional de grupos de personas con condiciones, preferencias, aptitudes y actitudes diversas, tanto en el plano biológico como psico sociocultural.
Solidez de aprendizaje.	Contextualización regional. Recuperación. Integralidad. Pertinencia con la evolución y modernidad de conocimiento.	Apropiamiento de habilidades y conocimientos en un plazo prolongadamente continuo, con visión crítica y holística, para hacer factible la vinculación y el sentido de estos saberes en la resolución argumentada, innovadora y objetiva de problemas esenciales.
Ingeniería edilicia	Diseño arquitectónico. Escenario constructivo.	Proyecto constructivo de edificación cuyo diseño y posterior operación contempla no solo la estructura física, sino también su gestión tecnológica y la optimización del ambiente y de la convivencia de los actores principales de la dinámica educativa.
Inteligencia didáctica de la enseñanza.	Utilidad de recursos tecnológicos. Capacitación.	Organización adaptable de recursos técnicos, materiales y metodológicos empleados contextualmente por los guías docentes que, dentro de un clima interactivo, están configurados para lograr al cumplimiento de objetivos del proceso educativo.
Rendimiento competitivo de gestión sociotécnica.	Rendición de cuentas. Atención al usuario. Mejoramiento continuo de diseños de procesos y estructura organizativa. Culturas productivas de trabajo. Seguridad jurídica en actuaciones. Eficiencia en aplicación de fondos. Aprovisionamiento	Sinergia de las dimensiones humana y operacional, claves en el desempeño efectivo de la Estrategia Gerencial, reflejado en la productividad y calidad distintiva de los resultados de su gestión.



Área	Subárea	Conceptualización de Áreas Estratégicas
	oportuno de recursos de apoyo.	
	Automatización eficaz en digitalización de trámites.	

Fuente: Elaboración propia.

Para cada una de estas áreas estratégicas, se debe formular un objetivo, indicador, meta numérica y meta descriptiva, según corresponda.

4.2.5 Considerar que, en la redacción de las áreas, objetivos, indicadores y metas de su propia gestión en el POA, **NO DEBE** incluir acciones que representen actividades intermedias (medios para llegar al producto final) que se ejecutan a nivel interno; se detallan algunos ejemplos, entre otros, que no corresponden:

- Cantidad de reuniones a ejecutar.
- Cantidad de talleres a realizar.
- Cantidad de jornadas de trabajo por realizar.
- Cantidad de visitas técnicas y colegiadas a ejecutar.
- Cantidad de videoconferencias realizadas.
- Porcentajes de informes realizados.
- Cantidad de Juntas de Educación y Administrativas supervisadas.
- Realizar acciones para la ejecución del presupuesto regional.
- Cantidad de acciones de mejoras al rendimiento académico.
- Cantidad de acciones realizadas para el mejoramiento institucional en las áreas curricular y administrativa.
- Porcentaje de gestiones a desarrollar en las oficinas centrales MEP.
- Porcentaje de ejecución del proyecto pedagógico curricular – académico, formulado.
- Porcentaje de ejecución del plan del departamento de servicios administrativos y financieros de la DRE.
- Porcentaje de ejecución del plan operativo anual de la DRE.
- Porcentaje de ejecución del plan de supervisores de centros educativos de DRE.
- Cantidad de acciones curriculares que se llevan a cabo en los Centros.
- Cantidad de acciones ejecutadas en relación con la transversalización del enfoque de educación



intercultural.

- Cantidad de acciones administrativas ejecutadas para una buena aplicación del control interno.
- Cantidad de trámites de adquisiciones de bienes y servicios solicitados.
- Cantidad de informes contables revisados.
- Cantidad de servicios de Recursos Humanos brindados por la DRE.
- Plan Operativo Interno (POI) de la DRE.

La finalidad es consolidar un POA donde se obtengan productos finales con valor público, realizando la siguiente pregunta ¿Cuál es el producto final que contribuye al valor público deseado?

4.2.6 Mantener la congruencia entre las metas formuladas, ya sea en cifras absolutas o porcentuales en el POA consecuente con el tipo de indicador, permitiendo así que en el proceso de seguimiento semestral y anual la interpretación de los resultados sean los correctos, es decir, si la meta se redactó en cifras absolutas, el resultado debe ser en cifras absolutas. Ahora bien, si la programación fue en cifras porcentuales, el resultado debe ser de igual manera en cifras porcentuales.

4.2.7 Indicar obligatoriamente, para cada objetivo del POA, el Departamento responsable de la ejecución de su cumplimiento, siempre y cuando se encuentre legalmente constituido (*según el D.E. 35513-MEP, Organización Administrativa de la Direcciones Regionales*). Para tal efecto, en el SPI se utiliza la columna denominada **“Departamento Responsable”**, de la siguiente forma:

Cuadro N°8 Ejemplo Instancia Directiva Regional.

Área	Objetivo	Indicador	Meta	Meta descriptiva	Departamento Responsable
Fortalecimiento de la formación profesional para atender las prioridades de desarrollo nacional.	Incrementar la cantidad de centros educativos que implementan la Estrategia Nacional de Educación STEAM.	Cantidad acumulada de centros educativos que implementan la Estrategia Nacional de Educación STEAM.	20	20 centros educativos que implementan la Estrategia Nacional de Educación STEAM.	Departamento de Asesorías Pedagógicas.

Fuente: Elaboración propia.



4.2.8 De acuerdo con los oficios DPI-DPE-079-05-2024 y DPI-DPE-373-12-2024 con respecto al tema de la Directriz 285-MEP Políticas institucionales en materia de discapacidad, se les recomienda incorporar en sus programaciones, acciones que sean realmente significativas en función de resultados que coadyuven al cumplimiento de la directriz aludida.

4.2.9 Cada instancia directiva regional-DRE debe realizar un marco diagnóstico del entorno regional, es decir, reflejar el estado de situación actual que pueda sustentar la lógica de la propuesta y cumplimiento de las metas por medio de la aplicación de la técnica FODA.

En función de las facultades conferidas al Departamento de Programación y Evaluación de la Dirección de Planificación Institucional, se tiene la potestad de **formular las recomendaciones pertinentes, refutar e incluso desaprobado las propuestas programáticas de IDC y IDR que no se apeguen a las instrucciones que se giran en estos Lineamientos sobre todo aquellos que delimitan la naturaleza conceptual del contenido.**

V. ANEXOS

5.1 Enlace para consulta “*Decreto 38170-MEP, Organización administrativa de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública*”.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=76554&nValor3=95625&strTipM=TC

5.2 Enlace para consulta “*Decreto 35513-MEP, Organización Administrativa de la Direcciones Regionales*”.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=66309&nValor3=95628&strTipM=TC