

Tabla de contenidos

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
1.1 Objetivo General	3
1.2 Alcance	3
1.3 Limitaciones	3
<b>2 HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Diseño y ámbito organizacional</b>	<b>3</b>
2.1.1 Creación de la DGDR	3
2.1.2 Traslado de recursos de la DGDR	3
2.1.3 Recurso Humano de la DGDR	5
2.1.4 Coordinación y comunicación con instancias internas	6
2.1.5 Funciones de la DGDR	7
<b>2.2 Sistema de Información</b>	<b>8</b>
2.2.1 Manejo de la información	8
2.2.2 Respaldo de la información	9
2.2.3 Registro de la correspondencia	9
<b>2.3 Valoración del Control Interno</b>	<b>10</b>
2.3.1 Expedientes de los funcionarios	10
2.3.2 Saldo de vacaciones de los funcionarios	10
2.3.3 Manual de procedimientos	11
2.3.4 Uso del formulario DGAR-006	12
<b>3 CONCLUSIÓN</b>	<b>13</b>
<b>4 PUNTOS ESPECÍFICOS</b>	<b>13</b>
4.1 Origen del estudio	13
4.2 Normativa aplicable	13
4.3 Discusión de resultados	13
4.4 Trámite del informe	14
<b>5 NOMBRES Y FIRMAS</b>	<b>14</b>
<b>6 ANEXOS</b>	<b>15</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El estudio realizado comprendió el análisis de la gestión integral de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional (DGDR) como órgano técnico responsable de velar porque las Direcciones Regionales de Educación (DRE) funcionen de conformidad a la normativa y procedimientos establecidos por las autoridades superiores, así como promover una mejor gestión y desarrollo organizacional, aunado a la renovación del proceso de supervisión; para lo cual debe brindar apoyo a las dependencias a nivel central, en el seguimiento de planes y proyectos en las Direcciones Regionales, estableciendo para ese fin mecanismos de coordinación y comunicación permanentes.

La DGDR se crea en el 2014 a partir de la transformación de la Secretaría Técnica de Coordinación Regional STCR, con el fin de que liderara los procesos de cambios y mejora hacia las DRE mediante 3 departamentos: Desarrollo Organizacional, Gestión Administrativa Regional y Supervisión Educativa; no obstante a partir de ese mismo año la administración priva a esta dirección de parte de sus recursos, dando en préstamo parte de sus plazas y trasladando otras en forma permanente, debilitando de esta forma una recién nacida dirección. Así las cosas y con la incorporación de un nuevo departamento, para el I Semestre de 2018 la DGDR cuenta con 22 plazas divididas en 4 departamentos y una dirección para atender a 27 DRE, lo que de acuerdo con las jefaturas de sus departamentos hace imposible cumplir con todas las funciones y tareas asignadas.

Precisamente sobre las funciones asignadas por decreto a la DGDR llama la atención que algunas resultan imposibles de cumplir como la que establece *“Garantizar que las Direcciones Regionales de Educación, así como sus dependencias, cumplan con sus competencias y atribuciones, de conformidad con la normativa vigente.”* otras se duplican y otras parecen hasta incongruentes, lo que evidencia la falta de cuidado que prevaleció a la hora de establecer las funciones que debía cumplir la DGDR.

De la misma forma la falta de apoyo y reconocimiento hacia esta dirección ha provocado, entre otras cosas, que la comunicación y coordinación que debería existir entre las instancias a nivel central y la DGDR para trasladar procesos a las DRE y darle seguimiento no se dé como debiera, generando en muchas ocasiones situaciones de conflicto en las DRE que deben ser resueltas por la DGDR e impidiendo a esta dirección empoderarse de su papel como órgano técnico responsable de las oficinas regionales.

Por otra parte el registro y resguardo de la información en la DGDR no obedece a estándares ni lineamientos formales previamente establecidos, cada departamento registra y resguarda la información según sus necesidades y disponibilidad de recursos; igualmente el registro de la correspondencia se hace en forma duplicada y aun así es ineficiente; finalmente la valoración del control interno evidenció que los expedientes de los funcionarios estaban desactualizados e incumplían con la normativa, que algunos colaboradores acumulaban dos periodos de vacaciones y que el manual de procedimientos precisa ser actualizado y oficializado.

Con el fin de subsanar las deficiencias detectadas se emitieron recomendaciones a la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, a la Dirección de Recursos Humanos, a la Viceministra de Planificación Institucional y Coordinación Regional, a la Viceministra Administrativa y a la Viceministra Académica.

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1 Objetivo General

El objetivo del estudio consistió en realizar un análisis integral de la gestión de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional como órgano técnico responsable de velar porque las Direcciones Regionales de Educación (DRE) funcionen de conformidad con los lineamientos técnicos, directrices y manuales de procedimientos establecidas por las autoridades superiores, además de promover acciones para mejorar la capacidad de gestión de estas instancias, su desarrollo organizacional y la renovación del proceso de supervisión de centros educativos. (Decreto 38170 artículo 68)

#### 1.2 Alcance

Las acciones evaluadas corresponden al I semestre del año 2018, ampliándose en aquellos casos que se consideró necesario.

### 2. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

#### 2.1 DISEÑO Y ÁMBITO ORGANIZACIONAL

##### 2.1.1 Creación de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

En el año 2011 se crea la Secretaría Técnica de Coordinación Regional, en adelante STCR, como un órgano técnico adscrito al Despacho del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, responsable de servir de enlace entre las autoridades superiores del Ministerio de Educación Pública y las Direcciones Regionales de Educación y de velar por que estas instancias cumplieran con sus competencias y atribuciones, de conformidad con la normativa y lineamientos técnicos. Para el 2014 mediante el Decreto 38170-MEP se transforma la STCR en la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, en adelante DGDR; esta transformación, dándole el rango de dirección, fue con el propósito de que liderara los procesos de cambios y mejora hacia las DRE, tal como se indica en el informe técnico relacionado con la dicha reorganización.

*... en lo que respecta a la Secretaría Técnica de Coordinación Regional (...) se advierte la necesidad de avanzar hacia su consolidación como Dirección, con una organización interna propia que permita institucionalizar los procesos estratégicos bajo su responsabilidad (...) la propuesta para su organización interna es el resultado de un proceso de consulta sobre el funcionamiento de las Direcciones Regionales de Educación, de manera que desde el nivel central la Secretaría Técnica, con rango de Dirección, pueda brindar apoyo en áreas estratégicas para el desempeño regional en tres temas prioritarios: Apoyo Administrativo, Supervisión Educativa, Prevención y Atención de Conflictos (...) como una Dirección en línea y con rango similar al que ostentan la Dirección de Planificación Institucional, la Proveduría Institucional y la Dirección Financiera...*

Para el abordaje de estos temas se crean 3 departamentos: Departamento de Desarrollo Organizacional (DDO), Departamento de Gestión Administrativa Regional (DGAR) y Departamento de Supervisión Educativa (DSE).

##### 2.1.2 Traslado de recursos de la DGDR

Después de la transformación que llevara de la STCR a la DGDR, la nueva administración priva de parte de sus recursos a esta dirección, trasladando y dando en préstamo varias plazas con las que contaba en su momento la STCR, ver cuadros 1 y 2, proceso que se ha continuado hasta el 2018 y que ha generado un debilitamiento de la DGDR impidiéndole crecer y empoderarse para convertirse en el órgano técnico responsable de velar porque las DRE funcionen de conformidad a la normativa.

**Cuadro 1**  
**Plazas de la DGDR trasladadas en condición de préstamo**

Plaza #	Clase de puesto	Instancia a la que se trasladó	Rige del traslado temporal
400231	Profesional de Servicio Civil 2 Recursos Humanos	Unidad de Reclutamiento y Selección Dpto. Promoción RH	13-mar-17 al 31-dic-18
400233	Profesional de Servicio Civil 2 Recursos Humanos	Carrera Docente Servicio Civil	28-jun-17 al 31-dic-18
400020	Profesional de Servicio Civil 2 Psicología	Unidad de Reclutamiento y Selección Dpto. Promoción RH	13-mar-17 al 31-dic-18
400236	Asesor Nacional Orientación	Instituto de Desarrollo Profesional IDP	junio 2017 al 07-may-18
401092	Profesional de Servicio Civil 3 Psicología	Yo me apunto	20-jul-15 al 31-dic-18
411444	Profesional de Servicio Civil 1 B Equipos Interdisciplinarios	Recursos Humanos	2018

Fuente: Información suministrada por las jefaturas de la DGDR

**Cuadro 2**  
**Plazas de la DGDR trasladadas permanentemente**

Plaza #	Clase de puesto	Instancia a la que se trasladó	Fecha traslado
403507	Profesional de Servicio Civil 1B Ingeniería Industrial	Plaza de la DRE Sulá, estuvo en la DGDR y luego se trasladó al despacho del Viceministerio Administrativo	2015
403510	Profesional de Servicio Civil 2 Relaciones públicas	Se trasladó a la Dirección de Recursos Tecnológicos por orden del Viceministro	2017
400228	Profesional de Servicio Civil 2 Relaciones públicas	Plaza de la STCR trasladada al IDP	2015
401236	Asesor Nacional Informática Educativa	Plaza prestada a la DGDR por la Dirección de Desarrollo Curricular	2014
400094	Profesional de Servicio Civil 2 Generalista	Plaza de la DPI, laboró un par de meses en la DGDR y luego la cedieron al despacho del viceministerio académico	2015
403506	Profesional de Servicio Civil 2 Derecho	Plaza de la DRE Sulá, se trasladó al DGAR ahí estuvo 1 año y luego la trasladan al despacho del viceministerio de panificación y coordinación regional	2015

Fuente: Información suministrada por la DGDR y verificada en Integra 2.

Este desmantelamiento que ha sufrido la DGDR contradice lo establecido en el artículo 13 de la Ley de Control Interno respecto a las prácticas y políticas de recursos humanos apropiadas, y se debe en gran parte a que se ha considerado erróneamente que dicha instancia contaba con demasiado personal, subestimando por completo la labor que debe ejercer esta dirección, además de la falta de apoyo por parte del Despacho de Planificación y Coordinación Regional, lo que finalmente ocasiona que la DGDR deba laborar con poco personal, no pudiendo cumplir con muchas de la tareas encomendadas.

**Recomendación a la Viceministra de Planificación y Coordinación Regional**

1. Realizar las gestiones necesarias para recuperar o sustituir las plazas de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional solicitadas en calidad de préstamo. (Plazo inmediato).

**2.1.3 Recurso Humano de la DGDR**

Actualmente la DGDR cuenta con 22 plazas divididas en 4 departamentos y una dirección, una de las cuales esta reubicada por salud, ver cuadro 3. Esto por cuanto se mantienen 6 plazas prestadas y dos más pertenecen a servicios Generales (chofer-misceláneo). Además hasta agosto de 2017 se nombran las jefaturas en los departamentos, anteriormente se contaba con una figura de encargado que coordinaba las funciones, lo que limitaba el accionar de cada uno de los tres departamentos.

**Cuadro 3  
Plazas con que cuenta actualmente la DGDR**

	Clase de Puesto	Especialidad	Cantidad
<b>Dirección</b>	Profesional de Servicio Civil 2	Derecho	1
	Técnico de Servicio Civil 3	Bibliotecología	1
	Secretario de Servicio Civil 2	Sin especialidad T-I	1
	Director de Gestión y Desarrollo Regional	Sin especialidad T-I	1
<b>DDO</b>	Profesional Jefe de Servicio Civil 2	Administración / Generalista	1
	Profesional de Servicio Civil 2	Administración de Recursos Humanos	1
	Profesional de Servicio Civil 2	Psicología	2
	Profesional de Servicio Civil 2	Sociología	1
<b>DGAR</b>	Profesional Jefe de Servicio Civil 2	Administración / Generalista	1
	Profesional Servicio Civil 1-B	Administración / Generalista	1
	Profesional Servicio Civil 2	Administración / Generalista	2
	Profesional Servicio Civil 3	Administración / Generalista	1
	Técnico de Servicio Civil 1	Contabilidad	1
<b>DSE</b>	Profesional Jefe de Servicio Civil 2	Administración Educativa	1
	Asesor Nacional (G. de E.)	Administración Educativa	3
	Profesor de Enseñanza General Básica 1	Sin especialidad (I y II ciclos)	1
<b>DGJ</b>	Profesional de Servicio Civil 1 B	Administración / Generalista	2

Fuente: Información suministrada por la DGDR.

Las jefaturas de cada uno de los departamentos son enfáticas al señalar que es prácticamente imposible atender las funciones y darle cobertura a las 27 DRE con tan poco personal; a pesar de que el DDO ha realizado dos solicitudes para dotación de plazas no ha recibido ninguna respuesta, pero es importante destacar que tampoco han realizado un análisis formal o diagnóstico de necesidades, por medio del cual se pueda establecer la cantidad y perfil idóneo de recurso humano requerido, en cada departamento para un óptimo funcionamiento.

Por otra parte y para agravar la situación en abril de 2018 mediante Decreto 41007 se suma a la DGDR un nuevo departamento, Gestión de Juntas, esto debido a una recomendación del informe de auditoría 64-16 que solicitaba valorar el traslado del Departamento de Juntas de la Dirección Financiera a la DGDR, sin embargo no se realiza dicho traslado sino que se crea un nuevo departamento de Gestión de Juntas para la DGDR y al de la Dirección Financiera se le cambia el nombre a Gestión de Transferencias, manteniendo esta último Departamento todos sus recursos. Así las cosas la DGDR cuenta con un nuevo departamento sin que se le asignen o trasladen nuevos recursos.

Todo este ambiente es contrario a lo establecido en la NCI 2.4 Idoneidad de personal, clara al señalar la importancia de las políticas y gestión de recursos humanos enfocadas en la contratación y retención de personal idóneo en la cantidad que se estime suficiente para el logro de los objetivos institucionales; no obstante la poca importancia que se le ha dado a la DGDR y la falta de apoyo por parte de sus superiores ha ocasionado que a la DGDR se le imposibilite cumplir a cabalidad con sus funciones.

### **Recomendación a la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional**

**2.** Realizar un diagnóstico formal de necesidades de recurso humano, según cantidad y perfil idóneo requerido en cada departamento y posteriormente realizar las gestiones necesarias para la adquisición de esos recursos según corresponda. (Plazo 6 meses).

#### **2.1.4 Coordinación y comunicación con instancias internas**

La comunicación y coordinación de las instancias a nivel central con la DGDR no siempre es la idónea, por ejemplo la Dirección de Recursos Humanos (DRH) a pesar de generar importantes procesos y trámites hacia las DRE ignora la colaboración que podría y debería recibir por parte de la DGDR con el fin de agilizar y facilitar los mismos; esto se vio reflejado el 18 de mayo cuando la DRH envía un comunicado sobre el proceso de traslados en propiedad y aumento de lecciones, en el que se aclara:

*Todo interesado que no cuente con la posibilidad tecnológica para participar en el proceso, podrán presentarse a la Dirección Regional de Educación más cercana donde se habilitará una computadora para que se complete la solicitud.*

Al respecto, se evidenció que las DRE desconocían ese detalle y se enteran por medio del comunicado, lo que generó disgusto y molestias por parte de algunas, ante lo cual la DGDR debió atender consultas, dudas y en algunos casos colaborarles con gestiones para obtener el equipo informático, situación que se pudo prever con un mínimo de comunicación entre la DGDR y la DRH.

De acuerdo con la DGDR este tipo de situaciones suelen darse no solo con la DRH sino con otras instancias, por lo que precisa establecer adecuados mecanismos de coordinación para evitar situaciones negativas que afecten la gestión de las DRE. Si bien es función de la DGDR apoyar a las dependencias del nivel central en los planes y acciones que son responsabilidad de las DRE y establecer mecanismos de coordinación y comunicación permanentes entre las autoridades superiores y las DRE, es muy difícil que puedan cumplir con este mandato si no reciben la información y comunicación oportunamente por parte de las instancias centrales.

La Norma de Control Interno 5.7 sobre la calidad de la comunicación señala la importancia de una comunicación oportuna, mediante los canales adecuados y con las instancias pertinentes, no obstante a nivel central todavía se percibe a la DGDR como la Secretaría Técnica, casi como una oficina de apoyo al despacho del Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional y no como una



Dirección con el mismo rango que gozan por ejemplo la Dirección Financiera o la Dirección de Planificación Institucional.

### **Recomendación a la Dirección de Recursos Humanos**

3. Implementar mecanismos de comunicación y coordinación efectivos con la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, en los procesos y proyectos estratégicos que involucren a las Direcciones Regionales de Educación (Plazo 2 meses).

### **Recomendación A la Viceministra de Planificación Institucional y Coordinación Regional, a la Viceministra Administrativa y a la Viceministra Académica.**

4. Solicitar a todas las instancias bajo su cargo mantener una comunicación fluida y una coordinación efectiva con la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, en los procesos y proyectos estratégicos que involucren a las Direcciones Regionales de Educación y verificar su cumplimiento (Plazo inmediato)

### **2.1.5 Funciones de la DGDR**

En el análisis realizado sobre las funciones asignadas por decreto a la DGDR podemos observar que ciertas se duplican, otras resultan incongruentes y algunas otras hasta parecen imposibles de cumplir, como la primera función que establece “*Garantizar que las Direcciones Regionales de Educación, así como sus dependencias, cumplan con sus competencias y atribuciones, de conformidad con la normativa vigente.*” (Decreto 38170, artículo 70, inciso a). Sin embargo garantizar implica dar garantía o seguridad de que determinada situación va a suceder o a realizarse, lo que en este caso es materialmente imposible.

Asimismo la función correspondiente al inciso l establece “*Dictar los lineamientos técnicos, directrices y manuales de procedimiento requeridos para orientar el funcionamiento del Consejo Asesor Regional (CAR), el Consejo de Supervisión de Centros Educativos y el Consejo de Participación Comunal, así como llevar el control de las actas correspondientes*”. Ante lo cual cabe cuestionarse porqué la DGDR debería de llevar el control de las actas, lo que es una función del Director Regional según se establece en los artículos 51, 56 y 45 del decreto 35513, en los que queda claramente establecido que será el Director o la Directora Regional quien para efectos de control y seguimiento deberá llevar un registro y control de actas de las reuniones realizadas.

En lo que respecta al DGAR en el artículo 73 inciso c., se le asigna “*Ejecutar el Programa Presupuestario establecido para el financiamiento de las Direcciones Regionales de Educación, garantizando el uso oportuno y transparente de los recursos destinados a su funcionamiento operativo*” De acuerdo con la jefatura de este departamento la función genera a lo interno una situación administrativa compleja, ya que la jefatura del programa la ejerce el Director del DGDR, pero los funcionarios que ejecutan la labor están a cargo del Jefe del DGAR, por lo que se da una doble jefatura sobre ellos, además no queda claro el rol que tendría el Jefe del DGAR en cuanto al programa, por lo que la función podría ir enfocada en brindar apoyo a la dirección en este tema.

De la misma forma la función “*Preparar reportes trimestrales sobre el nivel de ejecución del Programa Presupuestario de las Direcciones Regionales de Educación*” (inciso d) resulta insuficiente puesto que por sí sola no tiene sentido, esta función debería apuntar a analizar los reportes trimestrales para verificar el uso oportuno de los recursos y proponer acciones de mejora.

Finalmente el inciso g establece “*Identificar, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos, necesidades de capacitación y mejoramiento profesional del personal destacado en las Direcciones Regionales de Educación, con el propósito de promover el mejoramiento de su capacidad de gestión*” Sin embargo esta función también se le asigna al DDO en el artículo 72, inciso c. “*Identificar las necesidades de capacitación y asesoría para el mejoramiento de la capacidad de gestión de las Direcciones Regionales de Educación, y canalizar a las dependencias del nivel que corresponda*”, dándose una duplicidad de funciones.

Sobre este tema la Ley de Control Interno en su artículo 13 establece la importancia de evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa y tomar las medidas pertinentes, lo que se complementa con la NCI 2.5 Estructura organizativa; no obstante es evidente que en el proceso de transformación de la STCR a la DGDR faltó profundizar en el análisis de las funciones por lo que actualmente resulta imperioso replantearse las funciones de la DGDR y realizar los cambios necesarios que conduzcan a una mejor gestión.

### **Recomendación a Dirección de Gestión y Desarrollo Regional**

5. Realizar un análisis de las funciones asignadas a la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional mediante el Decreto 38170 y proponer los cambios necesarios con el fin de que pueda lograr un mejor desempeño acorde a su naturaleza. (Plazo 6 meses).

## **2.2 SISTEMA DE INFORMACIÓN**

### **2.2.1 Manejo de la información**

Para el registro de la información no existen lineamientos formales, cada departamento registra sus transacciones diarias según sus necesidades, por lo que se observan diferencias entre departamentos, algunos lo hacen metódicamente y otros de forma más tradicional utilizando hasta bitácoras físicas y en algunos casos, dejando importantes transacciones sin registrar del todo, además dos de estos departamentos utilizan carpetas compartidas, pero el tercero no lo hace.

Sobre este tema la NCI 5.9 Tecnologías de Información señala que se deben aprovechar las tecnologías de información que apoyen la gestión institucional por medio del manejo apropiado de la información. Por su parte la Norma de Control Interno 4.4.1 Documentación y registro de la gestión institucional señala la importancia de establecer las medidas pertinentes para que la información relevante se registre y documente convenientemente. No obstante el desconocimiento de la importancia que conlleva un adecuado sistema de registro y las posibilidades que esta información puede proporcionar respecto a la planificación y toma de decisiones, produce una disminución en el nivel de seguridad y la confiabilidad de la información de la instancia.

### **Recomendaciones a la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional**

6. Implementar el uso de registros electrónicos para todos los procesos que se generan en cada uno de los departamentos, con el fin de utilizar esta información como insumo en el proceso de planificación y de toma de decisiones. (Plazo 2 meses).

7. Crear o gestionar un medio centralizado para el resguardo de la información mediante red de carpetas compartidas para todos los departamentos y la dirección. (Plazo 1 mes).



### 2.2.2 Respaldo de la información

No existen lineamientos formales ni la completa disponibilidad de medios adecuados para que cada funcionario realice periódicamente respaldos de información, esto a pesar de lo estipulado en el Manual de Lineamientos del Uso de los Recursos Informáticos Institucionales en sus puntos 9.3.1 y 9.3.7, lo que eventualmente podría provocar la pérdida de información valiosa para la gestión de la entidad, debido en parte al desconocimiento de la importancia que conlleva un adecuado resguardo de la información.

### Recomendaciones la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

8. Implementar en lo que sea posible, el uso de información digital en todos los procesos que se ejecutan utilizando medidas alternas de almacenamiento de la información y sus respectivos respaldos, guardando los documentos en formato digital. (Plazo inmediato).
9. Establecer internamente la periodicidad en la cual se deberán realizar los respaldos, de acuerdo con las políticas institucionales establecidas para este fin y comunicarlo por escrito a todos los funcionarios de la Dirección. (Plazo inmediato).
10. Gestionar la adquisición de medios electrónicos que faciliten el proceso de respaldo de los documentos. (Plazo inmediato).

### 2.2.3 Registro de la correspondencia

En la DGDR se utilizan dos sistemas para el registro de la correspondencia el 2020 y el Sistema de Correspondencia *SI*; el 2020 lo utiliza el encargado del archivo y el *SI* la secretaria, la información que se registra en ambos sistemas es la misma, por lo que se duplican los registros y el trabajo; de la misma forma en ambos sistemas se registra toda la correspondencia que ingresa, pero no toda la que se emite, esta última solo se incorpora si está relacionada con alguna correspondencia recibida, como parte de la respuesta o el trámite, así las cosas a pesar de que se utilizan dos sistemas simultáneamente el registro como tal no es eficiente.

La norma de Control Interno 4.4.1 Documentación y Registro de la Gestión Institucional señala la importancia de establecer las medidas pertinentes para que la información relevante se registre y documente convenientemente, lo que se complementa con el artículo 16 de la Ley General de Control Interno Sistemas de información; empero el desconocimiento de la importancia que conlleva un adecuado sistema de correspondencia, genera un registro incompleto y por lo tanto poco confiable, además del desperdicio de recursos por la duplicación de la tarea.

### Recomendación a la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

11. Utilizar únicamente un sistema para el registro de la correspondencia, en el cual se deberán registrar, sin excepción, todos los oficios emitidos por la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional y la totalidad de correspondencia recibida (Plazo inmediato).

## 2.3 VALORACIÓN DEL CONTROL INTERNO

### 2.3.1 Expedientes de los funcionarios

Mediante la revisión de expedientes de los funcionarios de la DGDR se detectaron varias deficiencias que evidencian un manejo inadecuado de los mismos, ver cuadro 4.

**Cuadro 4**  
**Hallazgos detectados en la revisión de expedientes de la DGDR**

1	Los documentos en los expedientes no están foliados.
2	Los documentos en los expedientes no están necesariamente ordenados cronológicamente.
3	Los expedientes no cuentan con un formulario u hoja de datos personales, solamente en 3 expedientes se hayan los datos por medio del currículum.
4	8 expedientes, un 32% no contaban con copia de la cédula y solamente uno tiene fotografía del funcionario.
5	10 Expedientes, un 40% no cuentan con copia de los atestados.
6	3 expedientes no cuentan con las evaluaciones del desempeño.
7	En tres expedientes se hallaron documentos pertenecientes a otros funcionarios.

Fuente: Archivo de la DGDR.

De acuerdo con el Oficio Circular Gestión 003-2016 *Actualización de los lineamientos dados mediante Oficio Circular GESTIÓN-029-2005, relacionado con el manejo de Expedientes de Personal* de la Dirección de Recursos Humanos los expedientes deben confeccionarse en forma integrada y en estricto orden cronológico, secuencial y con un único folio; debidamente rotulados, sin documentación que no sean del expediente que se trate y sin duplicidad de folios. Sin embargo el descuido e inobservancia de la normativa podrían ocasionar pérdida, extravío y hasta duplicidad de documentos e información incompleta, lo que impide hacer una revisión oportuna y conocer con precisión aspectos importantes de la idoneidad del personal destacado.

### Recomendación a la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

12. Girar instrucciones por escrito y dar seguimiento para que se ordenen y actualicen los expedientes físicos de todos los funcionarios según lo estipulado en la normativa. (Plazo inmediato).

### 2.3.2 Saldo de vacaciones de los funcionarios

Se evidenció que los saldos de vacaciones de algunos funcionarios de la DGDR acumulan periodos, ver cuadro 5. Lo que es contrario a la normativa según el artículo 159 del Código de Trabajo y 34 del Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Educación Pública N° 5771-E.

**Cuadro 5**  
**Saldos de vacaciones de algunos funcionarios de la DGDR a mayo de 2018**

Nombre del funcionario	Clase de Puesto	Saldo Vacaciones	Cumple Periodo
<b>Dirección DGDR</b>			
Maribelle Morera Flores	Secretario de Servicio Civil 2	34	Mayo
<b>Dpto. Gestión de Juntas</b>			

Cindy Mariela Gamboa Vindas	Profesional de Servicio Civil 2	38	Mayo
<b>Dpto. Supervisión Ejecutiva</b>			
Elver Alpízar Murillo	Asesor Nacional (G. de E.)	41	Enero
Heidy Patricia Villalobos Bolaños	Asesor Nacional (G. de E.)	31	Enero

Fuente: Sistema de Vacaciones MEP.

Si bien la DGDR debe atender muchas tareas y funciones con personal limitado no debe olvidarse que los funcionarios necesitan gozar de los periodos de descanso en los tiempos estipulados, ya que las cargas laborales disminuyen el rendimiento laboral en la consecución de los objetivos institucionales.

### **Recomendación a la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional**

**13.** Establecer una programación para que todos los funcionarios disfruten de las vacaciones periódicamente, con el fin de que no se acumulen periodos, para lo cual se debe establecer la logística necesaria que permita rebajarlos, sin alterar el servicio que se brinda. (Plazo inmediato).

#### **2.3.3 Manual de procedimientos**

La DGDR cuenta con un manual de procedimientos elaborado en 2014, mismo que contiene 22 procedimientos; 4 del DDO, 11 del DGAR y 7 del DSE, ver cuadro 6.

#### **Cuadro 6 Procedimientos en el manual de la DGDR**

<b>Procedimientos del Departamento de Desarrollo Organizacional</b>
-Mejoramiento de las competencias organizacionales de las DRE.
-Atención de situaciones de conflicto.
-Atención de requerimiento de apoyo planteado por los ERI.
-Estrategia de prevención de conflictos.
<b>Procedimientos del Departamento de Gestión Administrativa Regional</b>
-Reserva de recursos en el programa presupuestario 557 (PP557).
-Traslado de partidas presupuestarias del programa presupuestario 557 (PP557).
-Contratos de alquiler para las Direcciones Regionales de Educación.
-Coordinación y seguimiento de plan de compras del programa presupuestario 557.
-Liquidación de viáticos del Programa Presupuestario 557 (PP557).
-Gestión de necesidades de capacitación administrativa de la DGDR.
-Actualización de cuadros de personal.
-Gestión del recurso humano. (Nombramientos).
-Canalización de consultas, denuncias o solicitudes.
-Análisis de informes trimestrales de las Juntas de Educación y Juntas Administrativas.
-Plan de capacitación anual de gestión de las Juntas.
<b>Procedimientos del Departamento de Supervisión Educativa</b>
-Diagnóstico de necesidades de actualización y formación profesional.
-Para la gestión supervisora.
-Conformación y traslado de circuitos educativos públicos o privados y suscripción de acuerdos de cooperación regional.
-Desarrollo y formación permanente de los supervisores y asistentes de supervisión de educación.
-Asesoría y divulgación del modelo, manual y programa regional de supervisión.

-Actualización de directrices e instrumentos técnicos de la gestión supervisora.

-Asesoría y atención del usuario en materia de supervisión educativa.

Fuente: Manual de la DGDR.

No obstante en este manual no se encuentran todos los procedimientos de la DGDR y la mayoría de los funcionarios ignoran su existencia y por lo tanto no lo utilizan, de hecho se desconoce si este documento fue oficializado, por lo que es importante actualizarlo para posteriormente darlo a conocer. Como bien lo indica la Ley General de Control Interno 8292 en su artículo 15 sobre el deber de documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos.

A pesar de que las jefaturas de la DGDR saben la importancia de actualizar esta herramienta indican que no han iniciado con esta tarea debido a la falta de personal para apoyar la labor, empero la ausencia de un apropiado manual de procedimientos impide contar con una guía adecuada y oportuna para la ejecución de las tareas diarias, así como para la inducción de nuevos funcionarios. Además al no establecer de forma escrita cada una de las funciones se corre el riesgo que los funcionarios desconozcan su accionar, personalicen las tareas, se dupliquen esfuerzos o bien, se realicen tareas sin que se puedan responsabilizar de estas.

### **Recomendación a la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional**

**14.** Actualizar y oficializar el Manual de procedimientos de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional (Plazo 6 meses).

#### **2.3.4 Uso del formulario DGAR-006**

La DGDR realiza anualmente un diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual se ejecuta de manera informal, mayormente mediante consultas verbales a los funcionarios, no se utiliza el formulario establecido para tal caso en el procedimiento DGAR-006 Gestión de Necesidades de Capacitación Administrativa de la DGDR.

Esto es contrario a lo indicado en las Normas de Control Interno 4.4.1 Documentación y Registro de la Gestión Institucional y 4.4.2 Formularios Uniformes, que destacan la relevancia de registrar y documentar adecuadamente la información mediante los formularios estipulados. Sin embargo la costumbre de realizar estas actividades informalmente podría generar situaciones de conflicto al no quedar una constancia adecuada de los requerimientos de los funcionarios para su debido trámite ni como comprobante para posibles reclamos.

### **Recomendaciones a la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional**

**15.** Utilizar el formulario de necesidades de capacitación establecido en el procedimiento DAR-006 Gestión de necesidades de capacitación administrativa de la DGDR. (Plazo inmediato).

**16.** Analizar los requerimientos de capacitación según las necesidades y perfil de los funcionarios, de manera tal que estas sean planteadas para el real crecimiento profesional.

### 3. CONCLUSIÓN

Si bien la transformación de la Secretaría Técnica de Coordinación Regional a la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional fue una acertada decisión, por cuanto se requiere de un órgano técnico con el liderazgo y la capacidad de fungir como enlace y coordinador entre las dependencias del nivel central y las Direcciones Regionales de Educación, fiscalizando que estas últimas cumplan con sus deberes, la falta de apoyo y el debilitamiento a que ha sido sometida esta dirección ha impedido que pueda empoderarse para ejercer el rol que le corresponde y cumplir con todas las funciones encomendadas, algunas de las cuales requieren de una reforma.

A pesar de esto se debe rescatar la visión de las jefaturas, enfocadas en trabajar en equipo para lograr una dirección consolidada, pese a que el manejo de la información necesita mejoras y algunos controles internos son débiles, no obstante fácilmente subsanables.

Es necesario un mayor respaldo y reconocimiento de la importante labor que debe ejercer la DGDR si se desea que las DRE puedan lograr una mayor capacidad en la gestión administrativa, una cultura organizacional cada día más favorable, un proceso de supervisión renovado y más eficiente y una mejor administración de las Juntas de Educación.

### 4. PUNTOS ESPECÍFICOS

#### 4.1 Origen

El presente estudio tiene su origen en el Plan de Trabajo de la Dirección de Auditoría Interna para el año 2018. La potestad para su realización -y solicitar la posterior implementación de sus recomendaciones- emana del artículo 22 de la Ley General de Control Interno, en el que se confiere a las Auditorías Internas la atribución de realizar evaluaciones de procesos y recursos sujetos a su competencia institucional.

#### 4.2 Normativa Aplicable

Este informe se ejecutó de conformidad con lo establecido en la Ley General de Control Interno, Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público y el Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, de la misma forma se tomó en cuenta la siguiente normativa:

- Código de Trabajo.
- Decreto 38170 Organización Administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública.
- Decreto 35513 Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación del Ministerio de Educación Pública.
- Decreto 41007.
- Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Educación Pública N° 5771-E.
- Manual de Lineamientos del Uso de los Recursos Informáticos Institucionales.
- OFICIO CIRCULAR GESTIÓN-003-2016: Actualización de los lineamientos dados mediante Oficio Circular GESTIÓN-029-2005, relacionado con el manejo de Expedientes de Personal.
- Circular DRH-1329-2016-DIR del 1 de febrero de 2016, de la Dirección de Recursos Humanos.

#### 4.3 Discusión de resultados

El día 11 de julio de 2018 se discutió el borrador del informe con el Director de Gestión y Desarrollo Regional, el señor Luis Diego Víquez Lizano, el Jefe del Departamento de Desarrollo Organizacional el señor Mauricio Cubero Madrigal, el Jefe del Departamento de Gestión Administrativa Regional el señor Jesús Rivera Masis, la Jefe del Departamento de Supervisión Educativa la señora Heidi

Villalobos Bolaños, la Jefe del Departamento de Gestión de Juntas, la señora Karol Zúñiga Ulloa y la asesora de la Dirección la señora Carolina Barboza Bonilla. Posteriormente, mediante oficio DGDR-0700-07-2018, la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional remitió una serie de observaciones, la cuales fueron analizadas por esta Dirección de Auditoría Interna, cuyo proceso se ilustra en el Anexo 6.1.

#### **4.4 Trámite del informe**

Este informe debe seguir el trámite dispuesto en el artículo 36 de la Ley General de Control Interno, N° 8292. Cada una de las dependencias a las que se dirijan recomendaciones en este informe, debe enviar a esta Auditoría Interna un cronograma detallado, con las acciones y fechas en que serán cumplidas. En caso de incumplimiento injustificado de las recomendaciones de un informe de Auditoría, se aplicarán las sanciones indicadas en los artículos 61 y 54 del Reglamento Autónomo de Servicios del MEP, modificados mediante Decreto Ejecutivo 36028-MEP del 3 de junio del 2010.

#### **5. NOMBRES Y FIRMAS**

Licda. Adriana Chaves Jiménez  
**Auditora Encargada**

MBA. Sarita Pérez Umaña  
**Jefe Dpto. Auditoría de Programas  
Subauditora Interna a.i.**

MBA. Edier Navarro Esquivel  
**Auditor Interno a.i.**



Estudio 01-18



**6. ANEXOS**

**Anexo 6.1 Modificaciones realizadas al informe borrador**

Observaciones de la DGDR Oficio DGDR-0700-07-2018	Se acoge			Criterio de la Auditoría
	Sí	No	Parcial	
Recomendación #2. La DGDR solicita que se divida en dos recomendaciones; una a la Dirección de Recursos Humanos, debido a que señalan se requiere de un especialista en recursos humanos para realizar el diagnóstico de necesidades de recurso humano y la otra a la Viceministra de Planificación y Coordinación Regional para que instruya la dotación de plazas que se requerirían.		X		La DGDR es quien conoce sus funciones y responsabilidades y por lo tanto las necesidades que pueda tener en materia de recurso humano, por lo tanto es de su interés realizar un diagnóstico y tramitarlo según corresponda, para lo cual pueden solicitar la colaboración de la Dirección de Recursos Humanos por medio de la Viceministra de Planificación y Coordinación Regional. La recomendación #2 queda igual
Recomendación #3. Se solicita modificar la recomendación para que quede de la siguiente forma: Coordinar con la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional los nuevos lineamientos, proyectos, directrices, programas y acciones que involucren crear nuevas tareas o funciones a las Direcciones Regionales de Educación, sus departamentos y las supervisiones, desde la fase de planificación o formulación.			X	La recomendación #3 queda de la siguiente forma:  Implementar mecanismos de comunicación y coordinación efectivos con la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional en los procesos y proyectos estratégicos que involucren a las Direcciones Regionales de Educación.
Recomendación #4. Se solicita modificar la recomendación para que quede de la siguiente forma: Instruir a todas las dependencias de oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública para que coordinen con la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional los nuevos lineamientos, proyectos, directrices, programas y acciones que involucren crear nuevas tareas o funciones a las Direcciones Regionales de Educación, sus departamentos y las supervisiones, desde la fase de planificación o formulación.			X	La recomendación #3 queda de la siguiente forma:  Solicitar a todas las instancias bajo su cargo mantener una comunicación fluida y una coordinación efectiva con la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, en los procesos y proyectos estratégicos que involucren a las Direcciones Regionales de Educación y verificar su cumplimiento.
Punto 2.3.2. Se solicita excluir del cuadro a los funcionarios Luis Guillermo Calvo y Floribeth Montero, por cuanto ya no son funcionarios de la DGDR.	X			

<p>Recomendación #11. Se solicita modificar la recomendación para que quede de la siguiente forma: Verificar que el registro de la correspondencia recibida y emitida en la DGDR quede registrada en un único sistema informático, con los requerimientos necesarios para un eficiente resguardo y ágil búsqueda.</p>			X	<p>La recomendación #11 queda de la siguiente forma:</p> <p>Utilizar únicamente un sistema para el registro de la correspondencia, en el cual se deberán registrar, sin excepción, todos los oficios emitidos por la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional y la totalidad de correspondencia recibida.</p>
<p>Se propone recomendar a la Dirección de Informática de Gestión la creación de un sistema único de registro de ingreso, egreso, administración y resguardo de documentos en todas las dependencias del Ministerio de Educación Pública, tanto en oficinas centrales como Direcciones Regionales de Educación.</p>		X		<p>Para emitir dicha recomendación primero se debe realizar un estudio de auditoría sobre los sistemas de registro de correspondencia utilizados en el MEP.</p>