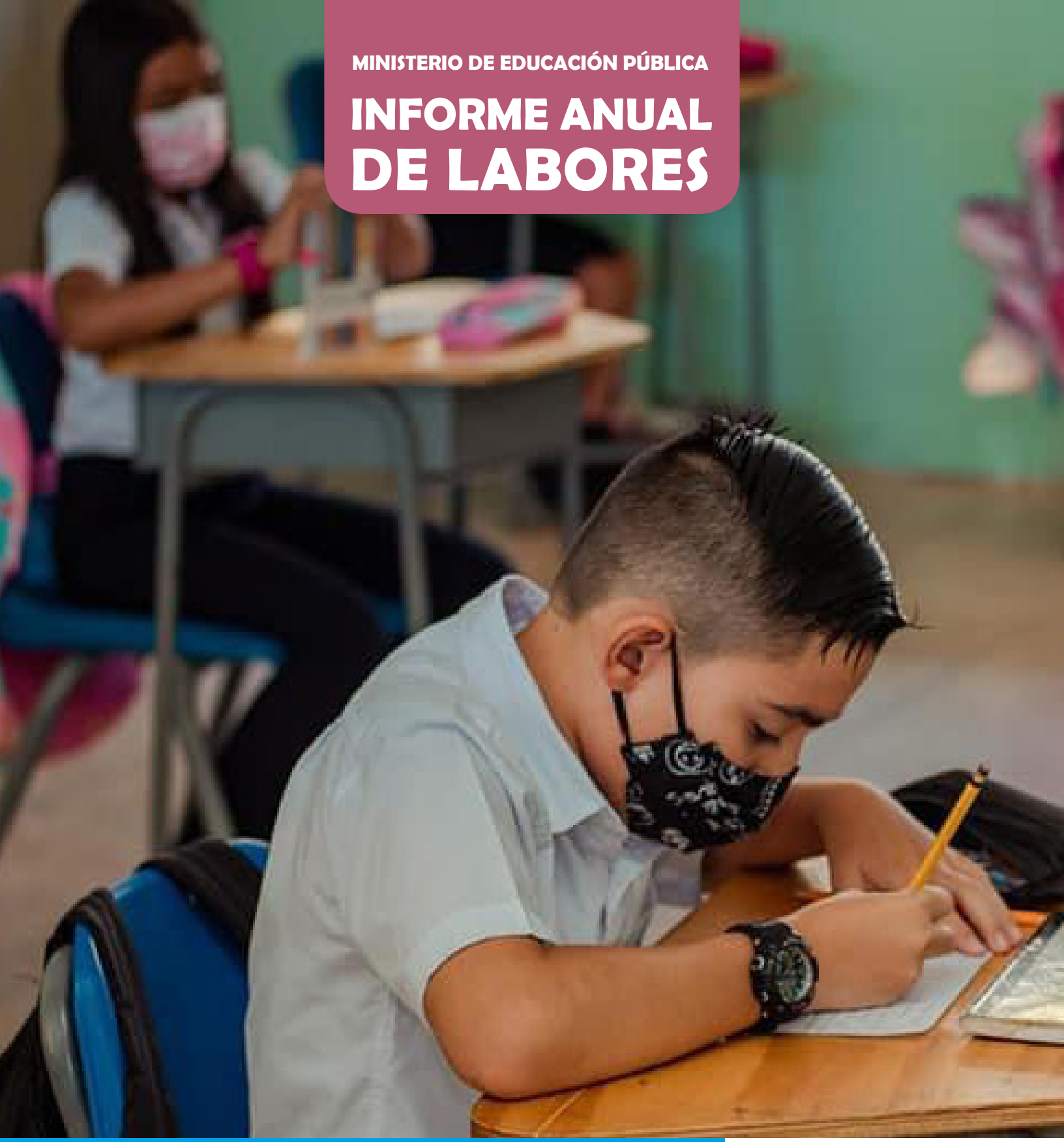
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

INFORME ANUAL DE LABORES



(ELABORADO EN CUMPLIMIENTO DE LA LEY 9398, LEY PARA PERFECCIONAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS)

STEVEN GONZALEZ CORTÉS | MINISTRO DE EDUCACIÓN

COSTA RICA
GOBIERNO DEL BICENTENARIO
2018 - 2022

mep
Ministerio de Educación Pública

INFORME ANUAL DE LABORES

ELABORADO EN CUMPLIMIENTO DE LA LEY 9398, LEY PARA PERFECCIONAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS

TRANSFORMACIÓN CURRICULAR:
una apuesta por la calidad educativa.

COSTA RICA
GOBIERNO DEL BICENTENARIO
2018 - 2022

Ministerio de Educación Pública

AGRADECIMIENTOS

El presente informe concreta una ardua labor de consolidación de información, organización de datos y síntesis de reportes. Un trabajo de esta naturaleza es siempre fruto de ideas, propuestas y esfuerzos de muchas personas. Por ello, se hace ineludible externar el más sincero agradecimiento a cada una de las instancias, tanto de Oficinas Centrales como de las Direcciones Regionales de Educación, por la información remitida para la elaboración del presente documento. A través de la documentación aportada, se hace patente el trabajo cotidiano de todos los órganos ministeriales para brindar un servicio educativo de calidad y comprometido con toda la sociedad costarricense.

También reciban un cordial reconocimiento los equipos de los despachos Ministerial, Académico, Administrativo, y de Planificación y Coordinación Regional por el gran apoyo brindado en el seguimiento de los procesos requeridos para la preparación de este documento. La labor de acompañamiento de las jefaturas de cada despacho fue un factor decisivo para la consecución de este informe anual de labores.

Por último, el agradecimiento se hace extensivo a cada actor de la comunidad educativa nacional. El esfuerzo de cada persona potencia la meta ministerial de lograr un sistema educativo de calidad para todos y todas.



PRESENTACIÓN

La rendición de cuentas se asocia con la responsabilidad, la legalidad y la democracia de un país. Por ello, la Ley para Perfeccionar la Rendición de Cuentas (N° 9398) establece la obligatoriedad de los funcionarios públicos de rendir cuentas por su labor; con la propósito de mejorar la calidad del accionar estatal. En atención a dicho requerimiento y con la intención de concretar un espacio de interlocución en mi calidad de servidor público y la ciudadanía, el presente informe brinda los principales hitos de la gestión anual del Ministerio de Educación Pública.

Este documento se constituye como una herramienta para generar transparencia y confianza entre el Ministerio y la ciudadanía; pues responsabiliza de su labor a quienes ejercemos el poder público. Los mecanismos de rendición de cuentas permiten obtener información sobre la administración de las entidades públicas y sus resultados, y mejora en los procesos de toma de decisión.

La salud de la democracia tiene como uno de fundamentos sólidos el ejercicio del control social de la administración pública. De esta manera, se promueve el ejercicio cotidiano de principios democráticos tales como transparencia, responsabilidad, eficacia, eficiencia y participación ciudadana en el manejo de los recursos públicos.

En mi calidad de Ministro de Educación y como servidor público, con entusiasmo y humildad, pongo a disposición de la ciudadanía este informe, con la intención de identificar los progresos de la actual gestión, así como los principales retos que la institución debe afrontar, en aras de lograr una calidad de educación para toda la población estudiantil.

Este informe abarca mi gestión, del 15 de noviembre de 2021 en adelante y de la exministra Guiselle Cruz Maduro, del 1 de mayo de 2021 al 15 de noviembre de 2021.

STEVEN GONZALEZ CORTES (FIRMA)

Firmado digitalmente por STEVEN GONZALEZ CORTES (FIRMA)
Fecha: 2022.05.06 19:58:28 -06'00'

Steven González Cortés
Ministro de Educación

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Lista de tablas por capítulo y tema 12

Lista de gráficos por capítulo y tema 14

CAPÍTULO 1: CONTEXTO INSTITUCIONAL 16

Marco jurídico institucional del Ministerio de Educación Pública 18

Marco Filosófico Institucional 19

- Política Educativa vigente: La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad 21
- Política Curricular, en el marco de la visión “educar para una nueva ciudadanía” 22

Organización institucional y estructura de puestos 24

Estructura organizativa general 24

Estructura institucional por viceministerio 27

- Direcciones Regionales de Educación 30

Estructura de puestos y escala salarial de los funcionarios de la institución 30

CAPÍTULO 2: ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL 38

Recursos Humanos y financieros 40

Costo de la planilla 40

- Partida de remuneraciones 41

Cantidad de personal del Ministerio 44

- Movimientos de personal 45

Visión estratégica de la Administración 48

Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 48

- Indicadores de áreas estratégicas de articulación presidencial (Metas Sectoriales) 48
- Metas de las Intervenciones Estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 51

Plan Operativo Institucional (POI) 54

- Programa Presupuestario 554: Infraestructura y Equipamiento del Sistema Educativo 54
- Programa Presupuestario 555: Aplicación de la Tecnología a la Educación 55
- Programa Presupuestario 556: Gestión y Evaluación de la Calidad 56
- Programa Presupuestario 558: Programas de Equidad 57
- Subprograma Presupuestario 553-02 Desarrollo Curricular 57
- Subprograma Presupuestario 553-03: Institución Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano 59
- Subprograma Presupuestario 573-01: Enseñanza Preescolar, I y II ciclo 59
- Subprograma Presupuestario 573-02: III ciclo y educación diversificada académica 60
- Subprograma Presupuestario 573-03: III ciclo y educación diversificada técnica 61
- Subprograma Presupuestario 573-04 Enseñanza Especial 61
- Subprograma Presupuestario 573-05 Educación para Jóvenes y Adultos 62

Compromisos institucionales 64

Procesos de contratación iniciados u adjudicados 64

Modificaciones salariales acordadas 67

Procesos o demandas judiciales 68

- Acciones realizadas para evitar la judicialización de los reclamos administrativos 71

Comparecencias legislativas 72

Viajes de las autoridades durante la gestión 75

CAPÍTULO 3: OPORTUNIDADES INSTITUCIONALES DE MEJORA 80

Limitaciones y obstáculos en la gestión ministerial 82

Restricciones presupuestarias 82

- Presupuesto 2020 83
- Presupuesto 2021 83
- Presupuesto 2022 84

Actualizar plataforma tecnológica para mejorar la gestión 87

Brecha digital 90

Evaluación del desempeño docente 92

- Ejes de la gestión del desempeño docente en Costa Rica- MEP 93

Exclusión educativa 97

- Priorización de direcciones regionales y centros educativos con mayor exclusión educativa 97
- Emisión de los protocolos de actuación 97
- Consolidación de Equipos de Permanencia 98
- Estrategia de Alerta Temprana 98
- Implementación del proyecto PROEDUCA 98
- Implementación de proyectos que fortalecen la permanencia estudiantil 99
- Elaboración de una estrategia para la atención focalizada de poblaciones en riesgo de exclusión educativa y vulnerabilidad 100

Retos del sistema educativo costarricense 102

Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo 104

Transformación profesional docente 108

Transformación institucional 110

Transformación de la gestión educativa 113

Anexos 116

Bibliografía 1752



LISTA DE TABLAS POR CAPÍTULO Y TEMA

CAPÍTULO 1: CONTEXTO INSTITUCIONAL

Tema 2: Organización institucional y estructura de puestos

- **Tabla 1.** Organización de los niveles director y ejecutor del Viceministerio Académico
- **Tabla 2.** Organización de los niveles director y ejecutor del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional
- **Tabla 3.** Organización de los niveles director y ejecutor del Viceministerio Administrativo
- **Tabla 4.** Número de personas funcionarias nombradas, según clase de puesto, 2021

CAPÍTULO 2: ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Tema 1: Recursos financieros, humanos y materiales disponibles

- **Tabla 5.** Variación de montos pagados y cantidad de funcionarios en planilla durante el periodo 2019-2021
- **Tabla 6.** Ejecución por subpartida de la partida de remuneraciones, periodo 2018-2021
- **Tabla 7.** Presupuesto anual para la partida de remuneraciones, en el periodo 2018-2022
- **Tabla 8.** Movimientos de personal 2018-2021 (octubre)

Tema 2: Visión estratégica de la Administración

- **Tabla 9.** Exclusión Intra- anual en III ciclo y educación diversificada
- Dependencia: pública, privada y privada-subvencionada, según regiones de planificación, para el periodo: 2018 – 2020
- **Tabla 10.** Cantidad de jóvenes de 15 a 24 años reincorporados al sistema educativo, para el período 2019-2020
- **Tabla 11.** Metas de las Intervenciones Estratégicas Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública, período 2019-2022
- **Tabla 12.** Avance de metas de producción de la Infraestructura y Equipamiento del Sistema Educativo, al 30 de junio de 2021
- **Tabla 13.** Avance de indicadores de desempeño de la Infraestructura y Equipamiento del Sistema Educativo, al 30 de junio de 2021
- **Tabla 14.** Avance de indicadores de desempeño de la Aplicación de la Tecnología a la Educación, al 30 de junio de 2021

- **Tabla 15.** Avance de metas de producción de la Gestión y Evaluación de la Calidad al 30 de junio de 2021
- **Tabla 16.** Avance de indicadores de desempeño de la Gestión y Evaluación de la Calidad, al 30 de junio de 2021
- **Tabla 17.** Avance de indicadores de desempeño de Programas de Equidad, al 30 de junio de 2021
- **Tabla 18.** Avance de metas de producción de Desarrollo Curricular, al 30 de junio de 2021
- **Tabla 19.** Avance de indicadores de desempeño de Desarrollo Curricular, al 30 de junio de 2021
- **Tabla 20.** Avance de indicadores de desempeño del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano, al 30 de junio de 2021
- **Tabla 21.** Avance de indicadores de desempeño Enseñanza Preescolar, I y II ciclo, al 30 de junio de 2021
- **Tabla 22.** Avance de indicadores de desempeño III ciclo y educación diversificada académica, al 30 de junio de 2021
- **Tabla 23.** Avance de indicadores de desempeño Enseñanza Especial, al 30 de junio de 2021
- **Tabla 24.** Avance de indicadores de desempeño Educación para Jóvenes y Adultos, al 30 de junio de 2021
- **Tabla 25.** Trámites de Contratación Administrativa 2018 – 2021, según el tipo de procedimiento
- **Tabla 26.** Detalle de trámites de Contratación Administrativa desestimados en el año 2020, por programa presupuestario
- **Tabla 27.** Ajustes que debieron hacerse debido a modificaciones salariales acordadas durante el periodo 2018-2022
- **Tabla 28.** Comparecencias del Ministerio de Educación Pública ante la Asamblea Legislativa
- **Tabla 29.** Viajes realizados por jerarcas institucionales y personas directoras

CAPÍTULO 3: OPORTUNIDADES INSTITUCIONALES DE MEJORA

Tema 1: Limitaciones y obstáculos en la gestión ministerial

- **Tabla 30.** Modificaciones presupuestarias a la Ley de Presupuesto 2020
- **Tabla 31.** Comparación de la propuesta presupuestaria para el año 2022 y el presupuesto final
- **Tabla 32.** Comparación, por partida presupuestaria, la Ley de Presupuesto 2021 con el proyecto de presupuesto para el año 2022

LISTA DE GRÁFICOS POR CAPÍTULO Y TEMA

CAPÍTULO 1: CONTEXTO INSTITUCIONAL

Tema 2: Organización institucional y estructura de puestos

- **Gráfico 1.** Distribución de las personas funcionarias, según estrato

CAPÍTULO 2: ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Tema 1: Recursos financieros, humanos y materiales disponibles

- **Gráfico 2.** Cantidad de personal nombrado durante 2019-2021(octubre)
- **Gráfico 3.** Personal nombrado según sexo registral
- **Gráfico 4.** Funcionarios nombrados según provincia
- **Gráfico 5.** Movimientos de personal 2018-2021 (octubre)

Tema 2: Visión estratégica de la Administración

- **Gráfico 6.** Variación en la tasa neta de escolaridad en Interactivo II y Ciclo de Transición (primera infancia), para el período 2018-2021, dependencia: pública, privada y subvencionada

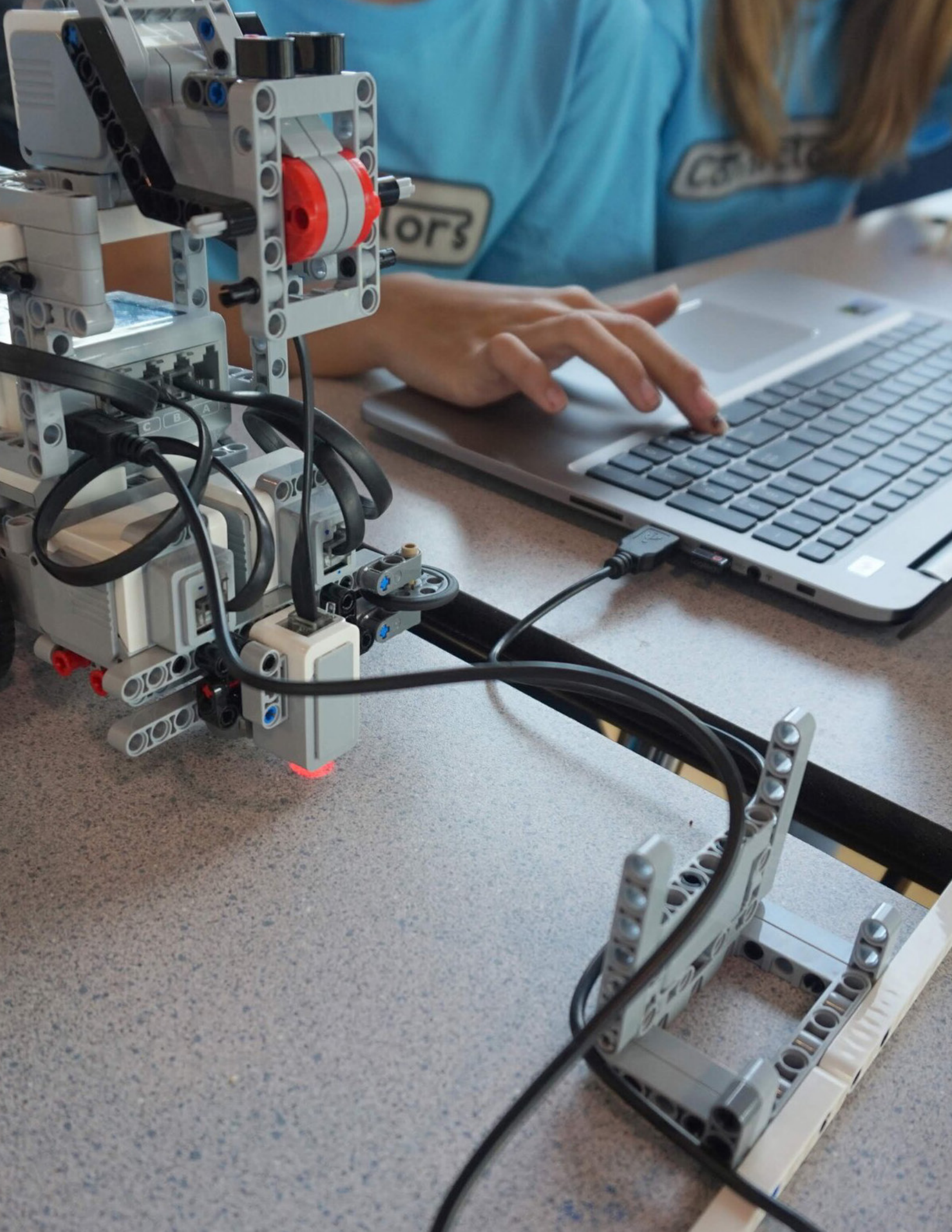
Tema 3: Compromisos institucionales

- **Gráfico 7.** Procesos promovidos por el Ministerio de Educación Pública
- **Gráfico 8.** Procesos enfrentados por el Ministerio de Educación Pública

CAPÍTULO 3: OPORTUNIDADES INSTITUCIONALES DE MEJORA

Tema 1: Limitaciones y obstáculos en la gestión ministerial

- **Gráfico 9.** Relación inversión en Educación-PIB 2011--2022



Capítulo 1

Contexto institucional

El contexto en el que se desarrolla el sistema educativo se transforma en factor determinante para afrontar las amenazas que podrían afectar el funcionamiento del sector, arriesgar el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos y dificultar el logro del propósito superior planteado para la educación costarricense. En consonancia a esa intención, el presente capítulo del “Informe anual de labores” considera los aspectos fundamentales que caracterizan al entorno del Ministerio de Educación Pública. La identificación de los factores contextuales permitirá el establecimiento de estrategias potenciales que permitan tanto mitigar el riesgo del contexto al que se enfrenta el sistema educativo como consolidar la planificación institucional, para el mejoramiento en el proceso de toma de decisiones.

Marco jurídico institucional del Ministerio de Educación Pública

El accionar ministerial se orienta tanto por las normas legales que fundamentan su creación y desempeño, como de las líneas de acción estratégicas en los ámbitos educativo y administrativo.

Nuestra Constitución Política ordena que "La educación pública costarricense está organizada como un proceso integral y correlacionado, desde la etapa preescolar hasta la universitaria" (Asamblea Legislativa, 1957[i], siendo la educación preescolar, la educación general básica y la educación diversificada, obligatorias y gratuitas. Por eso la inversión del gasto público en educación corresponde al 8% del producto interno bruto, establecido así en nuestra Constitución Política. (Asamblea Nacional Constituyente, 1949) [ii].

El Ministerio de Educación Pública (MEP) asume el quehacer educativo del país, por el mandato de las leyes y normas vigentes para la educación en Costa Rica. En su artículo 1°, la Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública establece que a dicha institución le corresponde "la función de administrar todos los elementos que lo integran, para la ejecución de las disposiciones pertinentes del Título Sétimo de la Constitución Política, de la Ley Fundamental de Educación, de las leyes conexas y los respectivos reglamentos" (Asamblea Legislativa, 1965) [iii].

Como ente rector del Sistema Educativo Costarricense, el MEP debe promover el desarrollo y la consolidación de un sistema educativo de excelencia, que permita el acceso de toda la población a una educación de calidad, centrada en el desarrollo integral de las personas y en la promoción de una sociedad costarricense con mayores oportunidades y equidad social [IV].

El artículo 2 de la Ley Orgánica del MEP y el artículo 3 del Reglamento del Consejo Superior de Educación establecen que al MEP le compete ejecutar los planes, los programas y demás acuerdos que emanen del Consejo Superior de Educación (CSE). El Ministerio es el vínculo entre el Poder Ejecutivo y todas las demás instituciones que trabajan en el campo educativo [V].

En el 2014, se emite el Decreto Ejecutivo N°38170-MEP, denominado "Organización administrativa de la oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública"; que define la organización administrativa de las oficinas centrales del MEP y sus relaciones estructurales con el nivel regional. Este instrumento sustenta una estructura institucional coherente, articulada y flexible; capaz de adaptarse al entorno, como condición necesaria para enfrentar riesgos, además de visualizar y aprovechar oportunidades para el cambio, el desarrollo social, económico, científico, cultural

y tecnológico [vi]. En aras de los principios de eficiencia, eficacia y efectividad, el MEP se organiza administrativamente en cuatro niveles: político, asesor, director, ejecutor.

Las Direcciones Regionales de Educación se constituyen en el vínculo entre el nivel central y las comunidades educativas. El Decreto Ejecutivo N°35513-MEP, denominado "Establece Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) del Ministerio de Educación Pública (MEP)", define la organización administrativa de las Direcciones Regionales de Educación del MEP y las relaciones entre el nivel central y las comunidades educativas, para organizar la prestación del servicio educativo y velar por el cumplimiento de la política educativa en todos los ciclos, niveles y modalidades.[vii]

Marco filosófico institucional [viii]

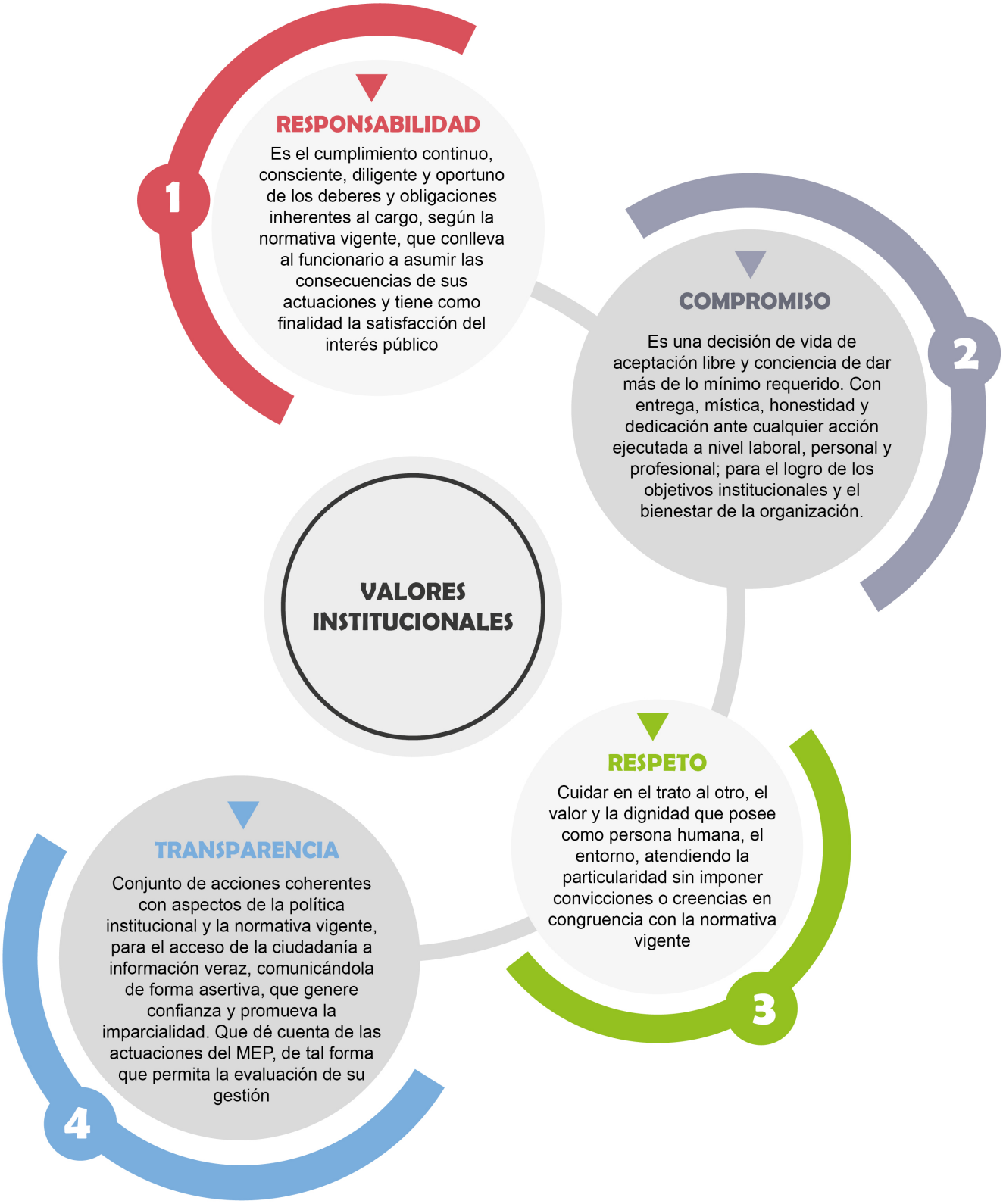
Para guiar su actividad, el Marco Filosófico Institucional define como la misión ministerial:

> "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." [ix]

En consecuencia, se establece como la visión institucional:

> "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.[x]

Para el logro de esta misión y visión se han definido cuatro valores institucionales [xi] :



Política Educativa vigente: La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad

Con el acuerdo N°02-64-2017, el Consejo Superior de Educación aprueba la Política Educativa: La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad. Esta política pública:

> "... asume la calidad como principio nuclear que articula otros principios clave como la inclusión y equidad, el respeto a la diversidad, la multiculturalidad y pluriculturalidad, la igualdad de género, la sostenibilidad, la resiliencia y la solidaridad, así como las metas educativas que fomentan la formación humana para la vida, con el desarrollo de habilidades, destrezas, competencias, actitudes y valores." [xii]

Dicha Política dicta el marco de actuación del MEP, para cumplir con propósitos tales como:

1. Convertir la educación en el eje del desarrollo sostenible.

2. Cerrar las brechas existentes entre la calidad de la educación que reciben los estudiantes de las áreas urbanas y rurales, y eliminar la diferenciación entre las instituciones educativas de las áreas urbanas marginales y no marginales.

3. Formar recursos humanos que eleven la competitividad del país, necesaria para triunfar en los mercados internacionales.

4. Fortalecer valores fundamentales que se han ido perdiendo con el pasar del tiempo.

5. Fortalecer la educación técnica y científica, a la par de la deportiva y la cultura; como forma de estimular el desarrollo integral de los estudiantes.

6. Hacer conciencia en los individuos, acerca del compromiso que tienen con las futuras generaciones, procurando un desarrollo sostenible económico y social, en armonía con la naturaleza y el entorno en general. [xiii]

Política Curricular, en el marco de la visión “educar para una nueva ciudadanía”

El Consejo Superior de Educación aprobó la vigente Política Curricular, en el marco de la visión “educar para una nueva ciudadanía”, en sesión N°64-2016, el 17 de noviembre de 2016, mediante el acuerdo N°04-64-2016. Dicha política desarrolla el fundamento teórico y filosófico de la oferta curricular ministerial; en el cual, se establecen las habilidades, que le darán a la comunidad estudiantil las herramientas para afrontar un mundo complejo, dinámico e interconectado. Incluye los perfiles específicos por ciclo y los indicadores que definen el cumplimiento cada una habilidad. La política curricular “Educar para una nueva ciudadanía” promueve la flexibilidad curricular, la inclusión de todas las personas al proceso educativo y su progreso, con el fin de propiciar su desarrollo integral y que se asuman como protagonistas de los cambios individuales y sociales en sus contextos con visión planetaria. Para el éxito de su implementación es necesario que la política sea estudiada y analizada por toda la comunidad educativa. [xiv]

---

[i] Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1957. Ley Fundamental de Educación.

[ii] Asamblea Nacional Constituyente, 1949. Constitución Política de la República de Costa Rica.

[iii] Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1965. Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública.

[iv] Ministerio de Educación Pública. Marco Filosófico. Página Web. https://www.mep.go.cr transparencia-institucional/informacion/marco-filosofico

[v] Ibid Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública. Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1953. Reglamento del Consejo Superior de Educación.

[vi] Poder Ejecutivo, 2014. Decreto Ejecutivo N°38170-MEP. Organización Administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública.

[vii] Poder Ejecutivo, 2009. Decreto Ejecutivo N°35513-MEP. Establece Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) del Ministerio de Educación Pública (MEP)

[viii] Ministerio de Educación Pública. Marco Filosófico. Página WEB del MEP: https://www.mep.go.cr/ transparencia-institucional/informacion/marco-filosofico.

[ix] Ministerio de Educación Pública. Marco Filosófico. Página WEB del MEP: https://www.mep.go.cr/ transparencia-institucional/informacion/marco-filosofico.

[x] Ministerio de Educación Pública. Marco Filosófico. Página WEB del MEP: https://www.mep.go.cr/



transparencia-institucional/informacion/marco-filosofico.

[xi] Ministerio de Educación Pública. Marco Filosófico. Página WEB del MEP: https://www.mep.go.cr/transparencia-institucional/informacion/marco-filosofico.

[xii] Consejo Superior de Educación. Acta Ordinaria N°64-2017, acuerdo N°02-64-2017. https://www.mep.go.cr/Downloads/acta_64-2017.pdf

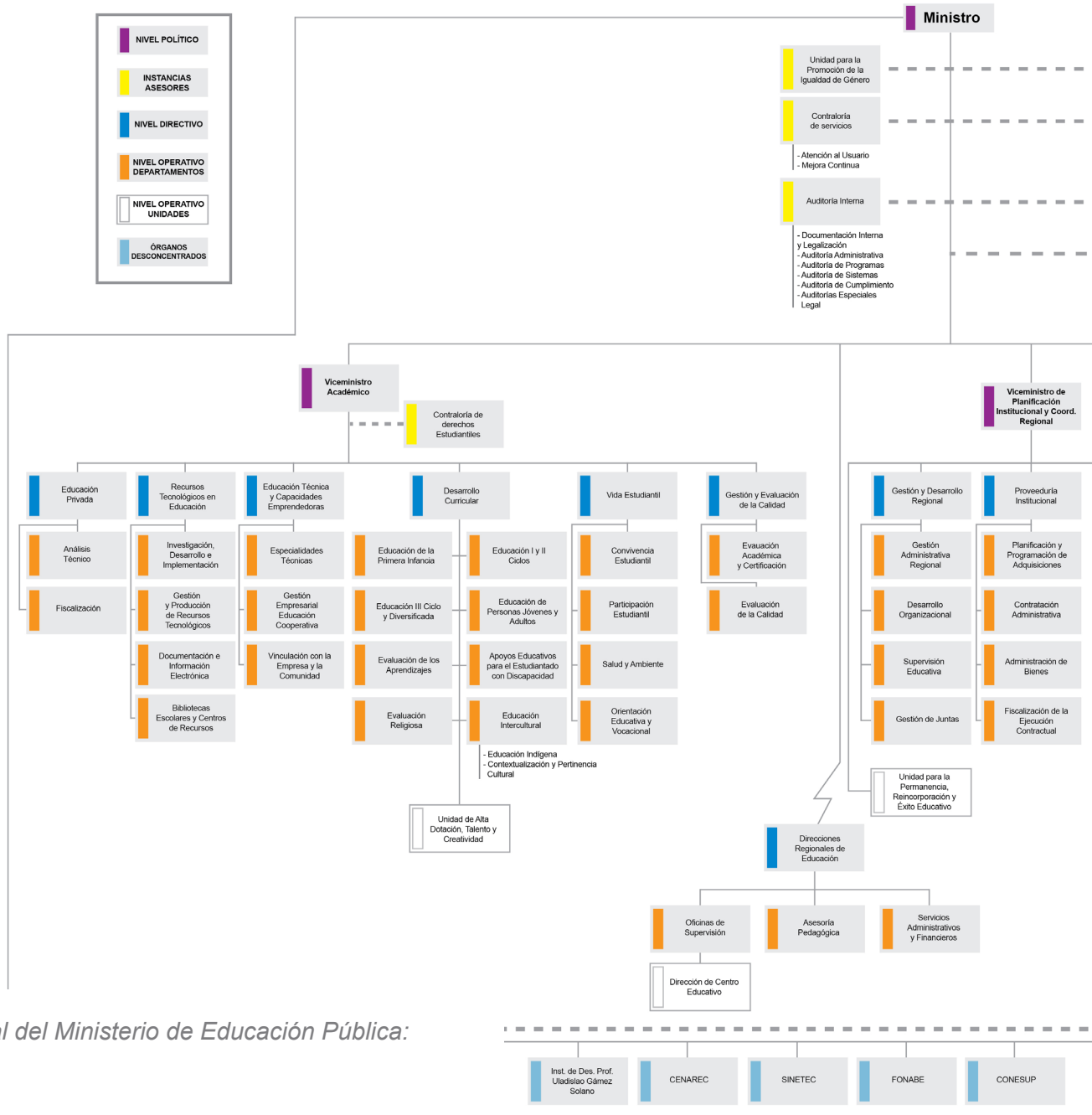
[xiii] Ministerio de Educación Pública. Política Educativa. Página WEB del MEP: https://www.mep.go.cr/vista/politica-educativa.

[xiv] Consejo Superior de Educación. Oficio CSE-SG-1067-2016. https://www.mep.go.cr/sites/default/files/documentos/acuerdo-cse-politica-curricular-2.pdf

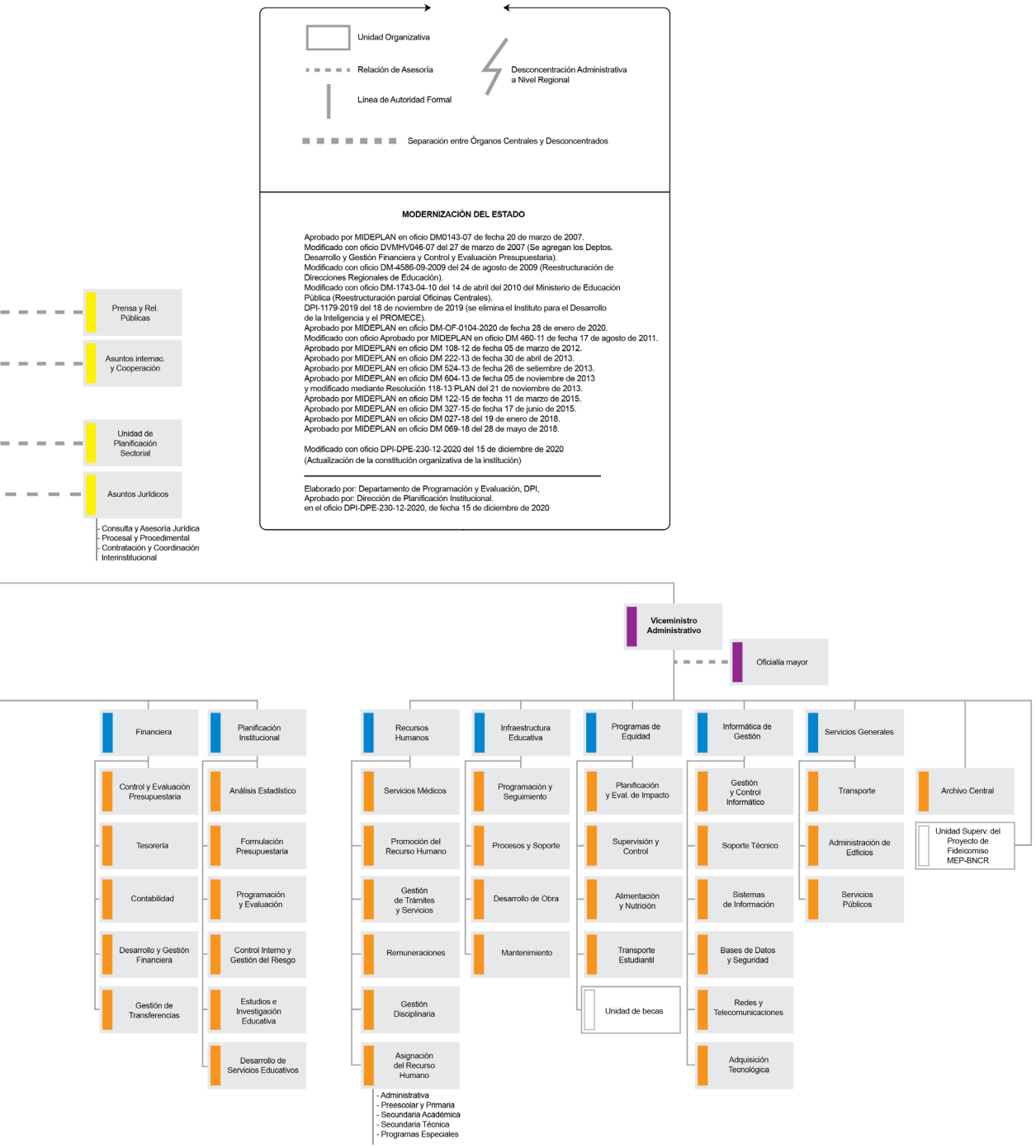
Organización institucional y estructura de puestos

Estructura organizativa general

La configuración organizacional del Ministerio de Educación Pública (MEP) se define en el Decreto Ejecutivo N°38170, denominado "Organización administrativa de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública", según se muestra en el organigrama oficial:



Organigrama oficial del Ministerio de Educación Pública:



Elaborado según los parámetros básicos de diseño dictados por MIDEPLAN para las instituciones públicas, establecido en el “Manual de construcción de organigramas para las estructuras de las instituciones públicas”. En dicho documento, se establece que los órganos de desconcentración administrativa se grafican separados por una línea punteada.

La organización ministerial establece cuatro niveles de responsabilidad:

1. **Nivel Político**, conformado por el Despacho del Ministro de Educación Pública y los Viceministerios Académico, Administrativo y de Planificación Institucional y Coordinación Regional. El Nivel Político asume 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

2. **Nivel Asesor**, el cual, asesora tanto al nivel político como a las dependencias de los niveles director y ejecutor. Son instancias asesoras las siguientes: Dirección de Asuntos Jurídicos, Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación, Dirección de Prensa y Relaciones Públicas, Dirección de Contraloría de Servicios, Auditoría Interna, Unidad para la Promoción de la Igualdad de Género y Unidad de Planificación Sectorial.

3. **Nivel Director**, que planifica, coordina, dirige, brinda seguimiento y evalúa 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. Este nivel incorpora a las direcciones de cada viceministerio.

4. **Nivel Ejecutor**, el cual implementa 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 educativo. También administra los trámites relacionados, de conformidad con los lineamientos y manuales de procedimientos establecidos para tales efectos. El Nivel Ejecutor está constituido por los departamentos de cada dirección.

Cada dependencia del Nivel Ejecutor funcionará bajo la responsabilidad del Nivel Director, quien dependerá jerárquicamente del correspondiente Viceministerio, tanto para asuntos técnicos como administrativos.

Estructura institucional por viceministerio

Las direcciones y sus correspondientes departamentos organizados dentro del Viceministerio Académica se enuncian en la tabla 1.

El área académica contará además con una Contraloría de Derechos Estudiantiles, que dependerá jerárquicamente del Viceministro Académico.

Tabla 1
Organización de los niveles director y ejecutor del Viceministerio Académico

Direcciones	Departamentos
Desarrollo Curricular (artículo N°77, D.E. N°38170) *	Educación de la Primera Infancia Primero y Segundo Ciclos Tercer Ciclo y Educación Diversificada Educación de Personas Jóvenes y Adultas Evaluación de los Aprendizajes Apoyos Educativos para el Estudiantado con Discapacidad Educación Intercultural Educación Religiosa
Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras (artículo N°91, D.E. N°38170).	Especialidades Técnicas Vinculación con la Empresa y la Comunidad Gestión de Empresas y Educación Cooperativa
Recursos Tecnológicos en Educación (artículo N°97, D.E. N°38170).	Investigación, Desarrollo e Implementación Gestión y Producción de Recursos Tecnológicos Documentación e Información Electrónica Bibliotecas Escolares y Centros de Recursos para el Aprendizaje
Gestión y Evaluación de la Calidad (artículo N°105, D.E. N°38170).	Evaluación Académica y Certificación Evaluación de la Calidad
Vida Estudiantil (artículo N°110, D.E. N°38170).	Convivencia Estudiantil Participación Estudiantil Salud y Ambiente Orientación Educativa y Vocacional
Educación Privada (artículo N°119, D.E. N°38170)	Análisis Técnico Fiscalización

**: Tiene adscrita a la unidad de Alta Dotación, Talentos y Creatividad*

La tabla 2 sintetiza los niveles director y ejecutor del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional. En forma complementaria, este Viceministerio cuenta con la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (artículo N° 37 Bis, D.E. N°38170).

Tabla 2
Organización de los niveles director y ejecutor del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional

Direcciones	Departamentos
Planificación Institucional (artículo N°43, D.E. N°38170)	Programación y Evaluación Desarrollo de Servicios Educativos Formulación Presupuestaria Estudios e Investigación Educativa Evaluación de los Aprendizajes Análisis Estadístico Control Interno y Gestión del Riesgo
Financiera (artículo N°52, D.E. N°38170)	Desarrollo y Gestión Financiera Contabilidad Tesorería Gestión de Transferencias Control y Evaluación Presupuestaria
Proveeduría Institucional (artículo N°63, D.E. N°38170)	Planificación y Programación de Adquisiciones Contratación Administrativa Fiscalización de la Ejecución Contractual Administración de Bienes
Gestión y Desarrollo Regional (artículo N°71, D.E. N°38170)	Desarrollo Organizacional Gestión Administrativa Regional Supervisión Educativa Gestión de Juntas

La estructura de direcciones del Viceministerio Administrativo se resume en la tabla 3. Además, la Oficialía Mayor, el Archivo Central y la Unidad de Supervisión del Fideicomiso BNCR-MEP dependerán jerárquicamente de este Viceministerio.

Tabla 3
Organización de los niveles director y ejecutor del Viceministerio Administrativo

Direcciones	Departamentos
Recursos Humanos (artículo N°126, D.E. N°38170)	Promoción del Recurso Humano Gestión de Trámites y Servicios Asignación del Recurso Humano Gestión Disciplinaria Remuneraciones. Servicios Médicos
Infraestructura Educativa (artículo N°141, D.E. N°38170)	Programación y Seguimiento Procesos y Soporte Desarrollo de Obra Mantenimiento
Programas de Equidad (artículo N°145, D.E. N°38170)	Planificación y Evaluación de Impacto Supervisión y Control Transporte Estudiantil Alimentación y Nutrición
Informática de Gestión (artículo N°153, D.E. N°38170)	Adquisición Tecnológica Bases de Datos y Seguridad Gestión y Control Informática Redes y Telecomunicaciones Soporte Técnico Sistemas de Información
Servicios Generales (artículo N°162, D.E. N°38170)	Transportes Servicios Públicos Administración de Edificios

Direcciones Regionales de Educación

Las Direcciones Regionales de Educación son responsables de atender a las comunidades educativas localizadas en la correspondiente jurisdicción territorial. Además, deben asumir el compromiso de velar que los centros educativos implementen la política educativa establecida por el Consejo Superior de Educación, así como los lineamientos técnicos y administrativos dictados para tales efectos por las autoridades superiores del Ministerio de Educación Pública.

Con el fin de ejecutar tales acciones bajo criterios de descentralización y desconcentración, el Decreto Ejecutivo N° 35513-MEP establece la organización administrativa de las Direcciones Regionales de Educación (DRE); así como sus funciones y atribuciones, para lo que cuenta con las siguientes dependencias (artículo N° 38):

- Dirección
- Departamento de Asesoría Pedagógica
- Departamento de Servicios Administrativos y Financieros
- Oficinas de Supervisión

Estructura de puestos y escala salarial de los funcionarios de la institución

El Ministerio de Educación Pública tiene la nómina más grande del país, compuesta por aproximadamente 88 428 personas funcionarias, y organizada en alrededor de 140 clases de puesto, al menos 207 especialidades y nueve estratos (tabla 4).

Tabla 4
Número de personas funcionarias nombradas, según clase de puesto, 2021

Clases de puesto	Cantidad de personas funcionarias
Asesor Nacional (G. de E.)	361
Asesor Nacional en Educación Indígena	3
Asesor Regional (G. de E.)	416
Asesor Regional en Educación Indígena	18
Asistente Administrativo Conf	1
Asistente de Asesoría y Supervisión	187
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	14
Asistente de Dirección Centro Educativo 1	312
Asistente de Dirección Centro Educativo 2	137
Asistente de Dirección de Centro Educativo en Educación Indígena 1	9
Asistente de Dirección de Ensenanza Especial (G.de E.)	3
Asistente de Dirección Escolar	56
Asistente de Salud de Servicio Civil 2 (G. de E.)	1
Asistente de Salud de Servicio Civil 3 (G. de E.)	1
Asistente de Servicios de Educacion Especial	270
Auditor Nivel 3	1
Auxiliar Administrativo	914
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	14
Auxiliar de Vigilancia de Centro Educativo	2443
Bibliotecólogo Centro Educativo en Educación Indígena 1	8
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	628
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	189
Cocinero	2297
Conductor de Servicio Civil 1	71
Conductor de Servicio Civil 2	8
Conserje de Centro Educativo	6674
Consultor Licenciado	2
Consultor Licenciado Experto	2
Dir.Eje.Cons.Nac.Ens.Sup.Univ.P	1

Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 1, I y II Ciclo	93
Director de Colegio 1	353
Director de Colegio 2	106
Director de Colegio 3	71
Director de Colegio en Educación Indígena 1	42
Director de Colegio Técnico y Profesional 1	19
Director de Colegio Técnico y Profesional 2	25
Director de Colegio Técnico y Profesional 3	93
Director de Enseñanza Especial 1 (G. de E.)	1
Director de Enseñanza Especial 2 (G. de E.)	15
Director de Enseñanza Especial 3 (G. de E.)	3
Director de Enseñanza Especial 4 (G. de E.)	5
Director de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos)	956
Director de Enseñanza General Básica 2 (I y II ciclos)	624
Director de Enseñanza General Básica 3 (I y II ciclos)	365
Director de Enseñanza General Básica 4 (I y II ciclos)	262
Director de Enseñanza General Básica 5 (I y II ciclos)	82
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 2, I y II Ciclo	20
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 3, I y II Ciclo	3
Director de Enseñanza Preescolar 1	3
Director de Enseñanza Preescolar 2	43
Director de Enseñanza Preescolar 3	42
Director de Escuela Laboratorio	7
Director de Liceo Bilingüe 1	5
Director de Liceo Bilingüe 2	7
Director de Liceo Bilingüe 3	5
Director de Liceo Laboratorio	1
Director de Prensa y Relaciones Públicas MEP	1
Director Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC)	12
Director Programas de Equidad	1

Director Regional de Educación	26
Director Regional en Educación Indígena	1
Enfermera (o) 1	2
Estadístico de Servicio Civil 3	2
Gerente de Servicio Civil 1	6
Gerente de Servicio Civil 2	2
Jefe de Artes Gráficas 1 (G.de E.)	1
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	35
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	20
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	2
Médico Especialista G-2	1
Médico Jefe G-3	1
Misceláneo de Servicio Civil 1 (G. de E.)	101
Nutricionista 2	4
Nutricionista 4	1
Oficial de Seguridad de Servicio Civil 1	2078
Oficinista de Servicio Civil 1 (G. de E.)	1778
Oficinista de Servicio Civil 2 (G. de E.)	177
Orientador 1	402
Orientador 2	190
Orientador 3	86
Orientador Asistente	693
Orientador en Educacion Indígena 1	28
Profesional de Servicio Civil 1 A (G.de E.)	143
Profesional de Servicio Civil 1 B (G.de E.)	1132
Profesional de Servicio Civil 2 (G.de E.)	548
Profesional de Servicio Civil 3 (G.de E.)	191
Profesional en Informática 1 A (G.de E.)	40
Profesional en Informática 1 B (G.de E.)	24
Profesional en Informática 1 C (G.de E.)	63
Profesional en Informática 2 (G.de E.)	30
Profesional en Informática 3 (G.de E.)	16
Profesional Jefe de Servicio Civil 1 (G.de E.)	63

Profesional Jefe de Servicio Civil 2 (G.de E.)	47
Profesional Jefe de Servicio Civil 3 (G.de E.)	12
Profesional Jefe en Informática 1 A (G. de E.)	1
Profesional Jefe en Informática 1 B (G. de E.)	9
Profesional Jefe en Informática 2 (G. de E.)	9
Profesor de Ens. Téc. Profes. en Educación Indígena (III y IV Ciclos) (G. de E.)	36
Profesor de Enseñanza Especial (G.de E.)	5774
Profesor de Enseñanza Especial en Educación Indígena (G. de E.)	54
Profesor de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos) (G. de E.)	16387
Profesor de Enseñanza General Básica en Educación Indígena I y II Ciclo (G. de E.)	511
Profesor de Enseñanza Media en Educación Indígena (G. de E.)	359
Profesor de Enseñanza Media (G. de E.)	14958
Profesor de Enseñanza Media Bilingüe (G. de E.)	214
Profesor de Enseñanza Preescolar (G.de E)	5965
Profesor de Enseñanza Preescolar en Educación Indígena (G. de E.)	171
Profesor de Enseñanza Media (G. de E.)	10
Profesor de Enseñanza Media Bilingüe (G. de E.)	3364
Profesor de Enseñanza Preescolar (G.de E)	9477
Profesor de Enseñanza Preescolar en Educación Indígena (G. de E.)	171
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (Liceo Laboratorio) (G. de E.)	10
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (Enseñanza Preescolar, o, I y II ciclos) (G. de E.)	3364
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (III y IV Ciclos, Enseñanza Especial y Escuela Laboratorio) (G. de E.)	9477
Profesor de Enseñanza Tecnico Profesional Bilingüe (III Ciclo, Educacion Diversificada o Enseñanza Especial)	15
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Educación Indígena I y II Ciclo o Enseñanza Preescolar (G. de E.)	36
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Idioma Inglés (III y IV Ciclos, Enseñanza Especial y Escuela Laboratorio) (G. de E.)	7
Profesor de Enseñanza Unidocente (I y II Ciclos)	1250
Profesor de Enseñanza Unidocente en Educación Indígena I y II Ciclo	153
Profesor de Escuela Laboratorio (Enseñanza Preescolar o I y II Ciclos) (G. de E.)	55
Profesor de Idioma Extranjero (I y II ciclos) (G.de E.)	2516

Profesor de Idioma Extranjero en Educación Indígena I y II Ciclos (G. de E.)	22
Profesor de Liceo Laboratorio (G. de E.)	21
Programador de Computador 1	1
Programador de Computador 2	1
Secretario de Servicio Civil 1	53
Secretario de Servicio Civil 2 (G. de E.)	14
Subauditor Nivel 3	1
Subdirector de Colegio	163
Subdirector de Educación	3
Supervisor de Educación	199
Supervisor Educacion Indígena	14
Técnico de Servicio Civil 1 (G. de E.)	23
Técnico de Servicio Civil 2 (G. de E.)	4
Técnico de Servicio Civil 3 (G. de E.)	76
Técnico en Administración Educativa 1	2
Técnico en Informática 1 (G.de E.)	11
Técnico en Informática 2 (G.de E.)	19
Técnico en Informática 3 (G.de E.)	14
Trabajador Calificado de Servicio Civil 1 (G. de E.)	191
Trabajador Calificado de Servicio Civil 2 (G. de E.)	8
Trabajador de Artes Gráficas 3 (G. de E.)	1
Trabajador de Artes Gráficas 5 (G. de E.)	1
Viceministro	3
Total general	**88428**

Fuente: Dirección de Recursos Humanos, datos al 3 de noviembre correspondientes a la nómina salarial de octubre 2021.

La distribución de funcionarios por estrato es la siguiente:

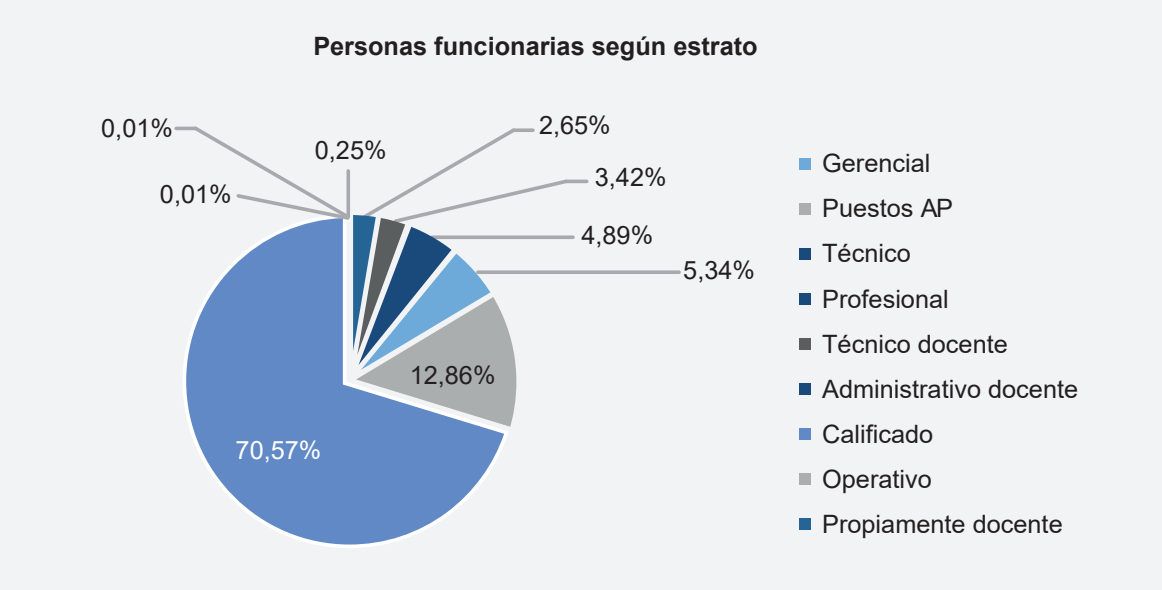
- **Propiamente docente;** con 62 408 docentes nombrados.
- **Operativo,** que incorpora 11 375 personas en puestos como: conserjes, auxiliares de vigilancia y oficiales de seguridad de centros educativos.
- **Puestos calificados,** que constituyen 4 724 nombramientos en puestos

como cocineros, oficinistas de Servicio Civil, trabajadores calificados (en sus diferentes especialidades) y asistente de Servicios de Educación Especial.

- **Administrativo Docente,** en el que se ubican 4 321 personas, como directores, subdirectores, auxiliares, supervisores, asistentes, entre otros.
- **Técnico-Docente,** con al menos 3 022 funcionarios distribuidos entre Asesores Nacionales y Regionales, orientadores, bibliotecólogos.
- **Profesional,** estrato en el que laboran 2 339 personas de distintas especialidades.
- **Técnico,** con 218 personas, tales secretarias de Servicio Civil y puestos técnicos.
- **Puestos AP,** conocidos como puestos de confianza, en el que están nombradas 13 personas, como Viceministros, Asesores y algunas Direcciones.
- **Gerencial:** se ubican ocho personas, quienes ostentan clase de puestos equivalentes a Gerentes de Servicio Civil.

La figura 2 muestra la distribución porcentual por estrato de dichas clases de puesto ministeriales:

Gráfico 1.
Distribución de las personas funcionarias, según estrato



Fuente: Dirección de Recursos Humanos, datos al 3 de noviembre correspondientes a la nómina salarial de octubre 2021.

Como complemento a esta información, en el Anexo 1 incorpora la información relacionada con cada especialidad existente en el MEP. El salario base, así como la anualidad correspondiente establecidos por la Dirección General de Servicio Civil, de acuerdo con la clase de puesto se detallan en los Anexos 2 y 3.



Capítulo 2

Elementos de planificación institucional

Según la Constitución Política costarricense “El Estado procurará el mayor bienestar a todos los habitantes del país…”. Por ello, los objetivos de la planificación deben propiciar la equidad, garantizar derechos y materializar los principios rectores del desarrollo nacional.

El Ministerio de Educación Pública debe desarrollar sus planes institucionales y dirigir sus esfuerzos hacia la obtención eficiente de resultados y la implantación de una cultura organizacional de cumplimiento de tales mandatos constitucionales. Cada esfuerzo deberá traducirse en políticas, programas y proyectos asumidos como compromisos en el presupuesto estatal. Este capítulo presenta los elementos fundamentales de la planificación ministerial en aras del cumplimiento de los objetivos nacionales para el mejoramiento del sistema educativo.

Recursos Humanos y financieros

Las funciones de la Dirección de Recursos Humanos (DRH) van más allá del pago salarial correcto y oportuno, sino que, con su impacto en la comunidad educativa costarricense, generan valor público. La gestión de los recursos humanos requiere la conjunción de procesos y procedimientos que procuran la continuidad del servicio educativo; tales como gestiones salariales, otorgamiento de licencias, carrera profesional, anualidades, asignación de recargos, nombramientos interinos, reclutamiento y nombramientos en propiedad, evaluación, incapacidades, gestiones disciplinarias, promoción, pensiones, servicios médicos, entre otros.

Costo de la planilla

Aunque la cantidad de funcionarios y el monto destinado a su pago son dinámicos, pues dependen de la estacionalidad del Ministerio (tabla 5); por lo general, el número de funcionarios supera las 86 000 personas, con una planilla que sobrepasa los ₡88 mil millones en promedio.

Tabla 5
Variación mensual de montos pagados y cantidad de funcionarios en planilla durante el periodo 2019-2021

Período	Monto	Período	Monto	Funcionarios	Período	Monto	Funcionarios
ene-19	80 671 984 596.17	ene-20	83 801 834 660.73	82 839	ene-21	83 812 287 525.28	82 505
feb-19	80 948 219 289.85	feb-20	80 310 422 012.88	88 355	feb-21	82 256 769 241.06	86 828
mar-19	85 130 968 501.90	mar-20	89 859 535 437.52	86 831	mar-21	88 993 272 413.72	86 564
abr-19	87 386 114 197.69	abr-20	91 048 932 929.16	86 540	abr-21	91 347 538 974.51	87 369
may-19	88 047 649 741.71	may-20	88 804 809 493.71	86 687	may-21	90 371 057 594.60	87 873
jun-19	88 399 018 353.00	jun-20	88 346 771 203.49	87 007	jun-21	89 626 360 689.02	87 665
jul-19	90 003 887 364.00	jul-20	92 248 339 699.56	88 482	jul-21	89 304 391 881.58	87 896
ago-19	90 524 992 013.46	ago-20	89 240 111 767.53	87 552	ago-21	89 461 129 763.43	88 188
sep-19	92 710 330 902.03	sep-20	89 614 894 680.64	87 595	sep-21	89 353 699 013.71	88 415
oct-19	108 817 420 089.41	oct-20	89 017 929 809.07	86 931	oct-21	-	-
nov-19	88 627 421 201.57	nov-20	89 035 000 904.44	86 836	nov-21	-	-
dic-19	90 426 321 654.25	dic-20	87 536 567 314.06	86 725	dic-21	-	-
Promedio	**89 307 860 658.75**	**Promedio**	**88 238 762 492.73**	**86 865**	**Promedio**	**88 280 723 010.77**	**87 034**

Fuente: Departamento de Remuneraciones de la Dirección de Recursos Humanos. (La variación en la cantidad de funcionarios corresponde a diferencias en las fechas de corte para el envío de la nómina y/o al ingreso de los datos en el sistema de pagos).

Partida de remuneraciones

La DRH destina esfuerzo, personal y tiempo para administrar con precisión la Partida “0”, o Partida de remuneraciones. La tabla 6 presenta la ejecución presupuestaria del periodo 2018-2022:

Tabla 6
Ejecución por subpartida de la partida de remuneraciones, periodo 2018-2021

Año de ejecución	Subpartida	Monto devengado	% Ejecución
2018	101	₡ 566 059 587 582.00	39%
	399	₡ 242 343 066 091.00	17%
	301	₡ 156 704 171 875.00	11%
	401200	₡ 102 645 572 296.00	7%
2019	101	₡ 586 006 731 331.36	39%
	399	₡ 255 687 990 458.55	17%
	301	₡ 162 572 007 579.80	11%
	401200	₡ 106 789 830 867.00	7%
2020	101	₡ 596 718 875 335.43	39%
	399	₡ 169 139 670 351.71	16%
	301	₡ 106 867 573 273.00	11%
	401200	₡ 106 867 573 273.00	7%
2021 (datos preliminares al cierre de noviembre)	101	₡ 548 980 528 687.38	33%
	399	₡ 218 589 893 404.98	13%
	301	₡ 150 774 522 651.07	9%
	401200	₡ 98 386 921 898.99	6%

Fuente: Unidad de Gestión Presupuestaria, Departamento de Remuneraciones.

Para el año 2018 la ejecución fue del 95% para un total devengado de ₡1.440.621.006.509. Las subpartidas con mayor peso dentro la Partida 0 (de remuneraciones) se distribuyeron como sigue:

a) Sueldos para cargos fijos (101) con el 39% en términos absolutos ₡ 566.059.587.582.

b) Otros incentivos salariales (399 con un 17% en términos absolutos ₡242.343.066.091.

c) Retribución por años servidos (301 que alcanzo una participación anual para el 2018 de 11% en términos absolutos ₡156.704.171.875.

d) CCSS Contribución Patronal Seguro de Salud (401200) con la participación del 7%. En términos monetarios ₡102.645.572.296.

En ese ciclo económico se realizaron varias modificaciones presupuestarias incluyendo los rebajos por Decreto H-019 conforme a la circular DGPN-0332-2018 (13 de agosto 2018); con el fin de realizar rebajos para la amortización de la Deuda Interna. En ese mismo año, el presupuesto inicial asignado a estas subpartidas fue de ₡1.608.416.078.209.

Al tomar en cuenta las tendencias de gasto y la necesidad de recursos de cada subpartida, se consideró utilizar durante el 2019 las tres modificaciones presupuestarias ordinarias; asimismo, se requirió el trámite de un presupuesto extraordinario. Estas gestiones garantizaron el pago de salarios durante el 2019, de manera que, al cierre del 2019, se ejecutó el 94,8%.

Para el ciclo económico 2019 se registró un devengado total de ₡1.518.146.919.394,3 para una ejecución de 94,81%. Las subpartidas con mayor participación respecto al devengado total fueron:

- **a)** Subpartida 101 - Sueldos para cargos fijos con el 39% de participación y un total devengado de ₡586.006.731.331,36.
- **b)** Subpartida 399 - Otros Incentivos Salariales con el 17% (₡255.687.990.458,55 en términos absolutos).
- **c)** Subpartida 301 Retribución por años servidos, la cual alcanzó una participación 10,71% (₡162.572.007.579,80 en términos absolutos).
- **d)** Subpartida 401200 - CCSS Contribución Patronal Seguro de Salud con una participación del 7,03%.

Para el año 2020 el presupuesto inicial asignado a estas subpartidas fue de ₡1.622.623.979.371,00. El contexto nacional e internacional obligó a las autoridades y jerarcas a tomar decisiones enfocadas en minimizar el gasto y el redireccionamiento de recursos para la atención de prioridades a nivel país, a fin de minimizar el impacto generado por la emergencia nacional por COVID-19, lo cual afectó el presupuesto asignado a remuneraciones.

Al considerar las tendencias de gasto y la necesidad de recursos de cada subpartida, fue necesario durante el 2020 realizar diversas modificaciones ordinarias; en complemento, se tramitaron diversos presupuestos extraordinarios a solicitud de las autoridades. Estas gestiones permitieron garantizar el pago de salarios durante el 2020, de manera que, al cierre de dicho periodo, se presentó una ejecución del 96,68%.

Durante el 2020, con respecto a años anteriores, disminuyó el gasto en las subpartidas 105-Suplencias y 60399-Otras Prestaciones; consecuencia del impacto generado por la emergencia sanitaria por el COVID-19. La decisión de los jerarcas de no restablecer curso lectivo de manera presencial por el resto del ciclo económico 2020, provocó una baja en la contratación de suplentes, debido a una menor solicitud de licencias e incapacidades. La realización de labores en modalidad de teletrabajo por parte de la mayoría de funcionarios pudo reflejarse en una reducción accidentes laborales y enfermedades, y, por ende, la cantidad de personas incapacitadas.

Para el ciclo económico 2020 se registró un devengado total de ₡1.514.187.159.178,2 para una ejecución de 96,68%. Las subpartidas con mayor participación respecto al devengado total fueron:

a) Subpartida 101 - Sueldos para cargos fijos con el 39,4% de participación y un total devengado de ₡ 596.718.875.335,43.
b) Subpartida 399 - Otros Incentivos Salariales con el 15,6% (₡236.258.636.519,36 en términos absolutos).
c) Subpartida 301 Retribución por años servidos, la cual alcanzó una participación 11,17% (₡169.139.670.351,71en términos absolutos).
d) Subpartida 401200 - CCSS Contribución Patronal Seguro de Salud con una participación del 7,06%.

Para el 2021 el presupuesto inicial asignado a estas subpartidas fue de ₡1.603.941.631.792,00, es importante indicar que del porcentaje de subejecución hay ¢56mil millones que fue obligatorio no utilizar, según instrucciones de los jerarcas y del Ministerio de Hacienda, por lo tanto, la subejecución pura fue de ₡23,714,008,138.23.

El detalle del presupuesto inicial, el presupuesto ajustado y su ejecución se incorpora en la siguiente tabla:

Tabla 7
Presupuesto anual para la partida de remuneraciones, en el periodo 2018-2022

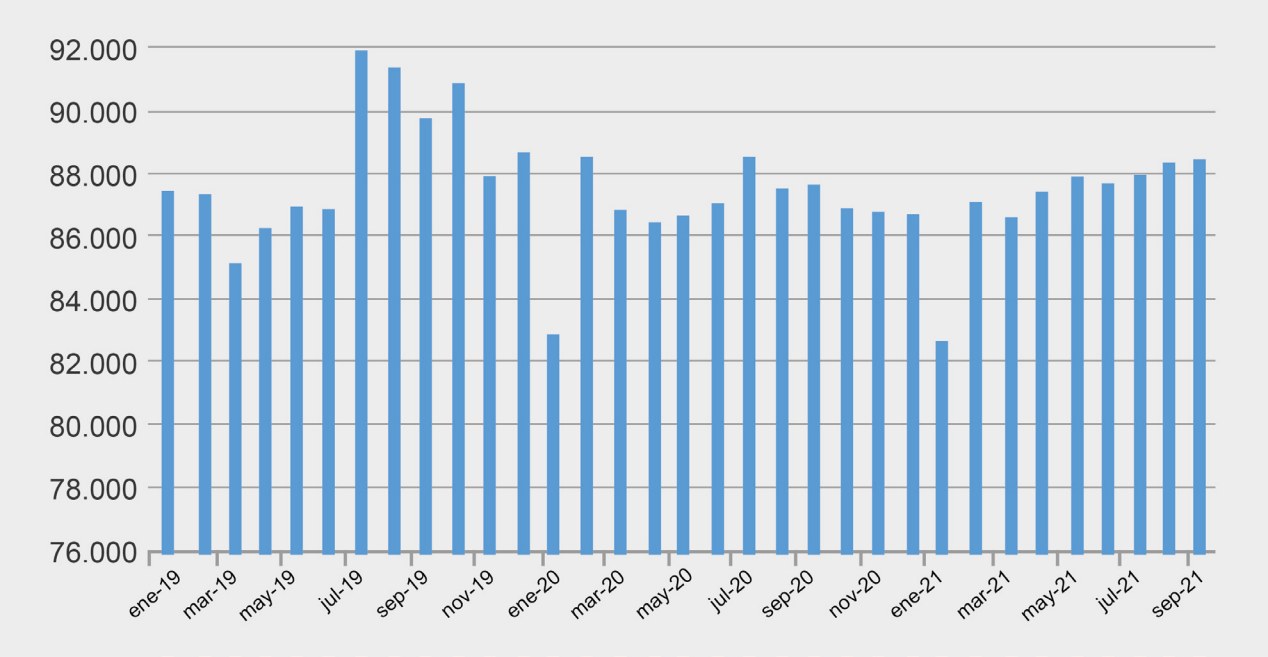
Año	Presupuesto inicial	Presupuesto ajustado	Monto ejecutado	% de ejecución
2018	₡ 1 591 847 520 740.00	₡ 1 513 072 772 044.00	₡ 1 440 621 006 509.00	95.21%
2019	₡ 1 608 416 078 209.00	₡ 1 601 248 886 808.10	₡ 1 518 146 919 394.30	94.81%
2020	₡ 1 622 623 979 371.00	₡ 1 566 182 773 413.00	₡ 1 514 187 159 178.20	96.68%
2021 (preliminar al cierre de noviembre)	₡ 1 603 941 631 792.00	₡ 1,617,553,321,006.00	₡1,537,839,312,867.77	95.10%

Fuente: Unidad de Gestión Presupuestaria, Departamento de Remuneraciones. (El porcentaje de ejecución se calcula con base en el presupuesto ajustado).

Cantidad de personal del Ministerio

El análisis de la nómina del Ministerio de Educación Pública requiere de la consideración de factores internos y externos al Sistema Educativo, pues la cantidad de personal contratado es variable de acuerdo con la estacionalidad del curso lectivo. La nómina de personal durante el periodo 2019-2021, por lo general, supera los 82 mil funcionarios, siendo enero, el mes más bajo, ya que el ciclo lectivo inicia en el mes de febrero (Gráfico 2).

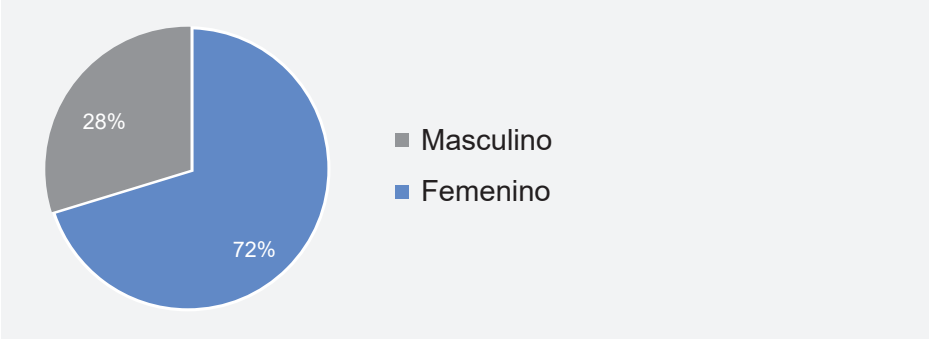
Gráfico 2.
Cantidad de personal nombrado durante 2019-2021(octubre)



Fuente: Dirección de Recursos Humanos (los datos del 2021 correspondiente a la nómina salarial al mes de octubre).

La nómina de personal del Ministerio de Educación Pública mayoritamente está compuesta por personas con sexo registral femenino (Gráfico 3).

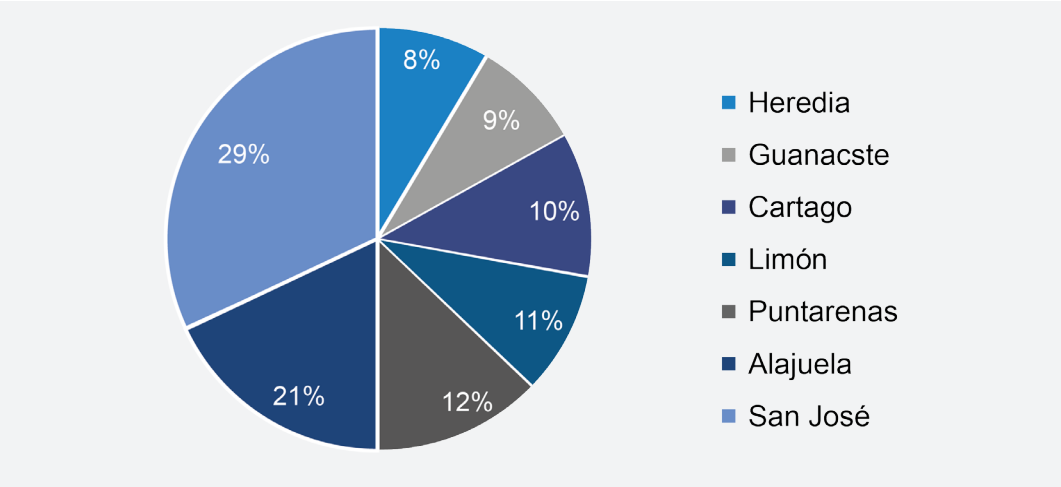
Gráfico 3.
Personal nombrado según sexo registral



Fuente: Dirección de Recursos Humanos (los datos del 2021 correspondiente a la nómina salarial al mes de octubre).

El Gráfico 4 muestra la composición geográfica de acuerdo con el lugar de contratación.

Gráfico 4.
Funcionarios nombrados según provincia

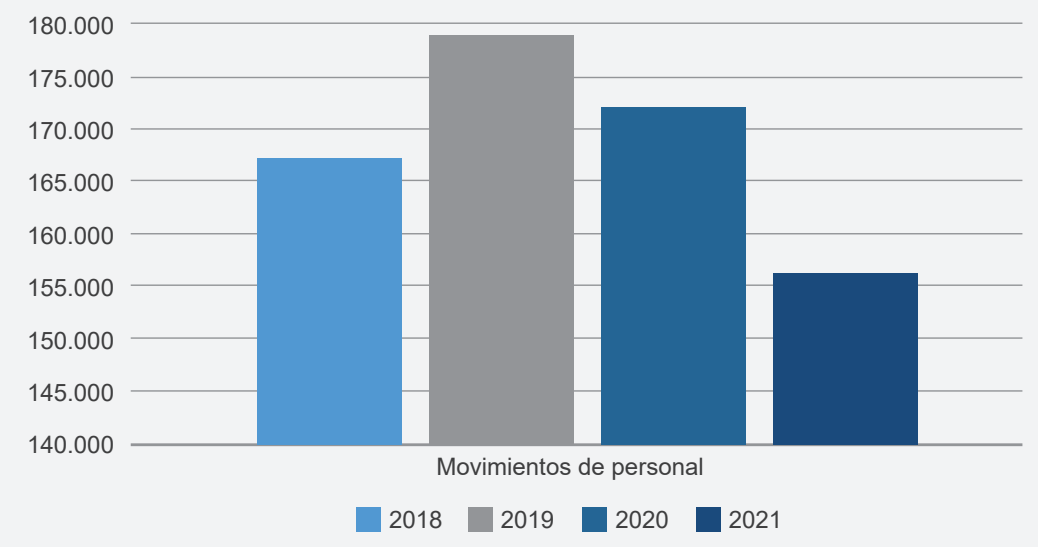


Fuente: Dirección de Recursos Humanos (los datos del 2021 correspondiente a la nómina salarial al mes de octubre).

Movimientos de personal

Los movimientos de personal del MEP se relacionan con especificidades: ampliaciones de jornada, ascensos en propiedad o interinos, suplencias, aumento de lecciones, ceses de funciones, disminución de lecciones, descensos, nombramientos, prórrogas y traslados, entre otros. Durante el periodo 2018-2021 se llevaron a cabo los siguientes movimientos (Gráfico 5).

Gráfico 5.
Movimientos de personal 2018-2021 (octubre)



Fuente: Dirección de Informática de Gestión (los datos del 2021 corresponden al sistema de pagos del 8 de noviembre).

El detalle de la información contenida en esos movimientos de personal puede observarse en la tabla 8.

Tabla 8
Movimientos de personal 2018-2021 (octubre)

Nombre de movimiento	2018	2019	2020	2021
Ampl jorn lab indig cindea/ipec i nivel plan mod	27	31	25	29
Ampl.jor.lab indigena materias comple i y ii cic	45	55	59	64
Ampl.jorn.lab.prim.educ.abier.indig i y ii ciclos	41	28	30	40
Ampliación de la jornada laboral en esc nocturnas	12	10	13	12
Ampliación de la jornada laboral en aula abierta	123	80	62	52
Ampliación de la jornada laboral en i y ii ciclos	5 970	7 263	7 285	6 407
Ampliación jorn lab cindea/ipec i nivel plan mod	330	346	367	404
Ampliación jorn lab educ prees indigena(serv.reg.)	38	46	47	66
Ampliación jorn lab educ prees serv regul o itine	1 832	1 974	1 859	1 915
Ampliación jorn lab primaria educ abierta i-ii cic	1 505	1 397	1 122	2 346
Ampliación jorn. Laboral indigena en i y ii ciclos	405	478	422	407
Ampliación jornada lab materias complem iy ii cic	6 888	7 683	6 623	7 237
Ascenso en propiedad	737	393	703	107
Ascenso interino	1 507	1 512	1 942	1 535
Ascenso interino por suplencia	404	569	310	356
Asignacion temporal de lecciones de coordinación	814	755	961	474
Asignacion temporal lecciones de 40 o 60 minutos	326	382	641	218
Aumento de lecciones en propiedad	918	75	1 086	508
Aumento de lecciones interinas	27 801	32 054	28 879	29 061
Aumento temporal de lecciones de 40 o 60 minutos	4	3	2	1
Cese de funciones	463	86	500	427
Cese de funciones por defunción	90	87	86	114
Cese de nombramiento interino	10 583	8 211	6 722	5 709
Descenso en propiedad	56	96	81	12
Descenso interino	361	265	207	156
Disminución de lecciones en propiedad	394	177	484	328
Disminución de lecciones interinas	4 551	5 798	4 932	4 262
Disminución temporal de lecciones de coordinación	113	84	89	103
Disminución temporal lecciones de 40 o 60 minutos	91	73	60	84
Doble jornada	2 304	2 262	2 110	2 012
Nombramiento a plazo fijo	29	62	28	49
Nombramiento en propiedad	4 161	1 323	3 553	1 397
Nombramiento interino	15 760	13 618	11 418	10 581
Nombramiento interino por suplencia	8 836	10 630	4 459	6 473
Permuta en propiedad	201	228	357	186
Prorroga de ascenso interino	592	1 337	1 077	1 119
Prorroga de descenso interino	39	169	55	62

Prorroga de nombramiento interino	28 187	38 205	38 031	30 652
Prorroga de traslado interino	11	22	25	18
Recargo de funciones MEP	37 318	37 609	41 019	38 622
Regreso a las condiciones originales del puesto	474	433	360	235
Regreso al puesto en propiedad	1 400	1 136	1 415	880
Renuncia	298	235	215	115
Traslado en propiedad	1 093	1 326	2 084	521
Traslado interino	33	71	68	72
Traslado interino por suplencia	6	7	9	18
Traslado parcial de lecciones en propiedad	26	26	17	34
Triple jornada	162	174	162	165
Total de movimientos	**167 359**	**178 884**	**172 061**	**155 645**

Fuente: Dirección de Informática de Gestión (los datos del 2021 corresponden al sistema de pagos del 8 de noviembre).

La importancia de la nómina del Ministerio de Educación Pública no sólo radica en el aspecto económico, sino también en el proceso que enfrenta una persona funcionaria a lo largo de la vida laboral desde el reconocimiento salarial, crecimiento profesional, certificaciones, traslados, incapacidades, licencias, gestiones disciplinarias hasta pensiones. Todo lo anterior, demanda que la gestión se complejice y requiera analizarse más allá del pago salarial.

Visión estratégica de la Administración

Se presentarán los resultados de las metas del sector educativo establecidas en los siguientes instrumentos:

- Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública, que abarca los datos del 2018 al primer semestre del 2021.
- Plan Operativo Institucional, con los datos del primer semestre 2021.
- Plan Estratégico Institucional (ver anexos).

Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública

Indicadores de áreas estratégicas de articulación presidencial (Metas Sectoriales)

La Plataforma Ministerial SABER registra nominalmente a cada estudiante; convirtiéndose en un medio de seguimiento a las trayectorias escolares, aspecto fundamental para mantener a los estudiantes vinculados al sistema educativo, durante la crisis sanitaria del COVID 19. Las dificultades de abordar una educación a distancia, sin las condiciones de equipamiento o conectividad, representó un reto para afrontar el riesgo de desvinculación y la posibilidad de una exclusión masiva estudiantil.

La estrategia de permanencia desarrollada por la UPRE implicó tres niveles de acción:



Estos esfuerzos se reflejan en el cumplimiento de la meta para el indicador llamado *Porcentaje de Exclusión Intraanual en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y por región de planificación* (tabla 9). La exclusión se calcula al restarle a la matrícula inicial la matrícula final. Ese resultado en cifras absolutas permite el cálculo de los datos porcentuales (el porcentaje se calcula respecto a la matrícula inicial). Se considera excluido al estudiante que abandona el sistema educativo y no aparece matriculado al año siguiente como promovido ni como repitente.

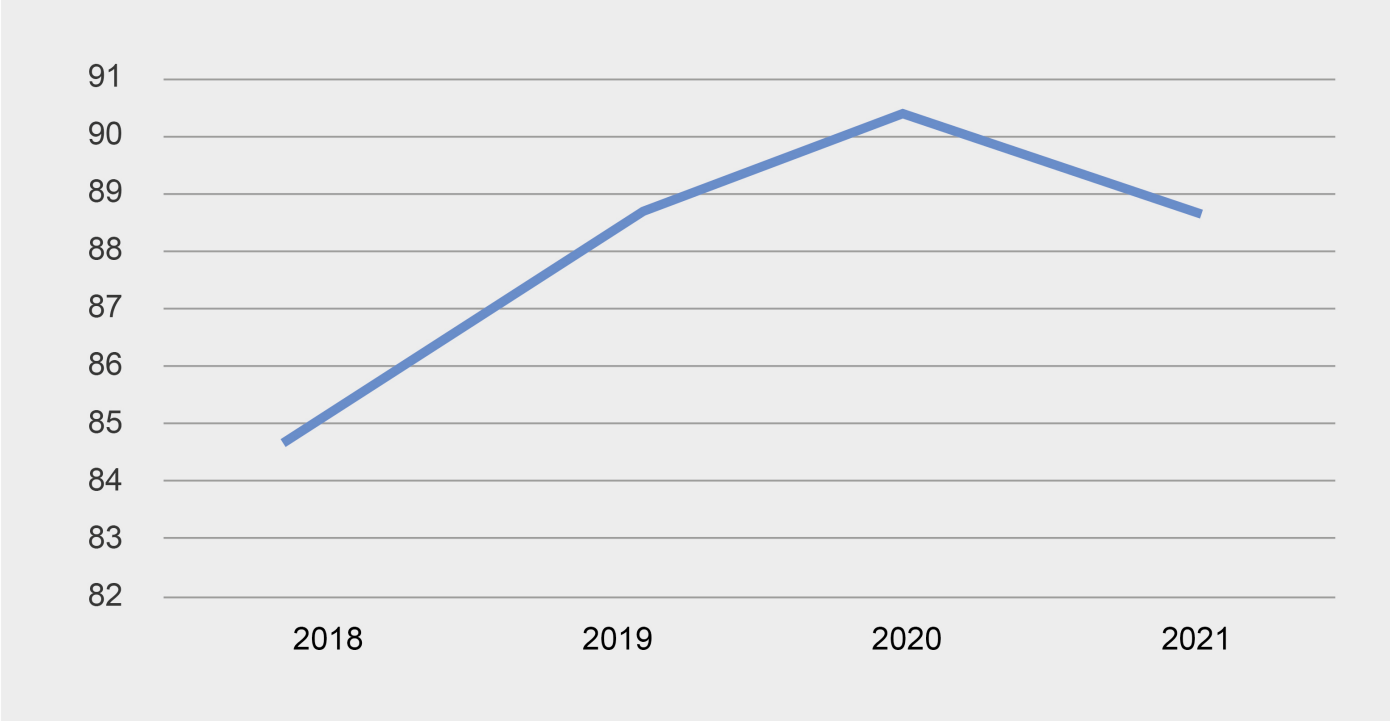
Tabla 9
Exclusión Intra- anual en III ciclo y educación diversificada
Dependencia: pública, privada y privada-subvencionada, según regiones de planificación, para el período: 2018 – 2020

Indicador	Nacional/Regiones	Meta del Periodo	Cifras relativas		
			2018	2019	2020
Porcentaje de Exclusión Intra-Anual en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y por región de planificación.	Nacional	5,20	3,5	5,2	1,1
	Región Brunca	9,90	9,90	6,5	1,1
	Región Central	4,40	4,40	2,6	1,1
	Región Chorotega	7,10	7,10	3,9	1,7
	Región Huetar Caribe	7,90	7,90	3,9	0,9
	Región Huetar Norte	6,66	6,66	3,9	1,4
	Región Pacifico Central	8,20	8,20	4,3	0,7

Fuente: Elaboración propia, 2021, con información recolectada mediante el formulario "Censo Escolar - Informe Final" del Departamento de Análisis Estadístico, MEP.

El nivel de Interactivo II está conformado por niños de 4 años y para el Ciclo de Transición la edad es de 5 años. El indicador *Tasa Neta de Escolaridad en Interactivo II y Ciclo de Transición (primera infancia)* pretende conocer la cobertura que alcanza el sistema educativo, es decir, el porcentaje de población con la edad oficial de ingreso que está siendo capturada por el sistema educativo, se maneja con una periodicidad anual (Gráfico 6).

Gráfico 6.
Variación en la tasa neta de escolaridad en Interactivo II y Ciclo de Transición (primera infancia), para el período 2018-2021, dependencia: pública, privada y subvencionada



Fuente: Elaboración propia, 2021, con información facilitada por el Departamento de Análisis Estadístico, MEP.

El indicador *Cantidad de jóvenes de 15 a 24 años reincorporados al sistema educativo* se cuantifica con la sumatoria de personas que lograron la restitución integral del derecho a la educación de estudiantes que en algún momento fueron excluidos del sistema educativo. La siguiente tabla muestra el comportamiento del indicador en los años 2019 y 2020.

Tabla 10
Cantidad de jóvenes de 15 a 24 años reincorporados al sistema educativo, para el período 2019-2020

Año	Meta	Resultado
2019	1000	4680
2020	1000	3111

Fuente: Elaboración propia, 2021, con información facilitada por la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo, MEP

Según la UPRE (2020), el cumplimiento anticipado de la meta se debe a que “su logro está vinculado directamente con la posibilidad que tienen las personas que fueron excluidas del sistema educativo de retomar no solamente su estudio, sino como efecto más amplio, con la posibilidad real de movilidad social y mayores condiciones de desarrollo personal y/o familiar.

La ruptura del ciclo de pobreza y de muchas de las condiciones de vulnerabilidad social se vincula directamente con el logro educativo. Que las personas avancen en su trayectoria educativa, se traduce en mayores posibilidades para obtener mejores empleos e ingresos, mayor empoderamiento personal, entre otras variables”.



Metas de las Intervenciones Estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública

La tabla 11 muestra los resultados de las metas establecidas por el Ministerio de Educación Pública en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022, desglosadas por intervención estratégica programa e indicador.

Tabla 11
Metas de las Intervenciones Estratégicas Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública, período 2019-2022

Intervención Estratégica	Indicador PND	Meta del Periodo	Resultado acumulado (2019+2020+I semestre 2021)	
			Absoluto	Porcentual
Programa de mejora en infraestructura educativa contemplando nuevos modelos de gestión	Cantidad de centros educativos con obra nueva	2019-2022: 454	**273**	**60,13**
	Cantidad de centros educativos con mobiliario	2020-2022: 1600	**399**	**24,94**
	Cantidad de centros educativos con mantenimiento	2019-2022: 1580	**280**	**17,72**
Aseguramiento de la calidad docente	Cantidad de docentes del MEP capacitados	2019-2022: 66 783	**59 179**	**88,61**
	Cantidad de docentes evaluados anualmente mediante la Estrategia de Evaluación	2021-2022: 60 000	**N.A**	**N.A**
Cobertura del plan de estudios completo para la educación en I y II ciclos	Cantidad de centros educativos implementando el plan de estudios completo en I y II ciclo (horario regular)	2019-2022: 175	**37**	**21,14**
Uso de la tecnología en beneficio de la comunidad educativa	Porcentaje de avance de ejecución de la Red Educativa del Bicentenario EJE FOD	2021: 77,7%	**0**	**0**
	Cantidad de módulos tecnológicos implementados para el servicio de la comunidad educativa	2019-2022: 8	**3**	**37,5**
	Cantidad de centros educativos implementando el Programa Nacional de Tecnologías Móviles (PNTM)	2019-2022: 875	**489**	**55,88**
Fomento a la educación inclusiva	Cantidad de estudiantes con discapacidad matriculados en los centros educativos regulares	2020-2022: 1500	**451**	**30,07**
	Cantidad de programas de estudio de cultura y lengua indígena aprobados por el Consejo Superior de Educación, para las regiones Brunca y Huetar Caribe.	Región Brunca 2022: 1 (Cultura)	**N.A**	**N.A**
		Región Huetar Caribe 2022: 1 (Lengua)	**N.A**	**N.A**

Fortalecimiento del plurilingüismo	Cantidad de estudiantes certificados en el dominio de lenguas extranjeras	2019-2022: 4632	**1024**	**22,1**
	Cantidad de estudiantes de educación diversificada evaluados mediante la prueba de dominio lingüístico de inglés o francés	2019-2022: 225 000	**55 487**	**24,66**
	Cantidad de estudiantes del Ciclo Materno Infantil (Grupo Interactivo II) y Ciclo de Transición de la educación preescolar pública que reciben el servicio de la enseñanza del inglés	2022: 22 000	**N.A**	**N.A**
Prevenir y atender los diferentes casos de violencia que se presentan en el entorno educativo público, tanto en modalidad presencial como a distancia	Cantidad acumulada de estudiantes de primaria y secundaria atendidos por casos de violencia.	2021-2022: 4159	**1 993**	**47,92**
	Cantidad de nuevos centros educativos públicos de primaria y secundaria, implementando planes de convivencia.	2021-2022: 675	**0**	**0**
Fortalecimiento del Sistema Nacional de Educación Técnica Profesional	Cantidad de colegios técnicos profesionales que implementan programas de estudio adaptados al Marco Nacional de Cualificaciones	2020-2022: 137	**109**	**79,56**
	Cantidad de colegios técnicos profesionales del área agropecuaria implementando el programa de agricultura de precisión	2019-2022: 20	**18**	**90**
	Cantidad de personas estudiantes de educación diversificada matriculadas en programas de educación técnica profesional en la modalidad dual	2022: 60	**N.A**	**N.A**

Programas de Equidad Social para la Educación Pública	Cantidad acumulada de estudiantes beneficiarios que reciben 2 o más tiempos de alimentación, acorde al menú vigente.	2020-2022: 209 646	**150 723**	**71,89**
	Cantidad de subsidios transferidos a las Juntas de Educación - Juntas Administrativas o a proveedores del servicio, para beneficiar estudiantes con el servicio de transporte estudiantil.	2021-2022: 151 485	**151 664**	**100,11**
Estrategia Nacional STEAM (ciencias, tecnología, ingeniería, artes, matemáticas)	Cantidad de centros educativos de Primer Ciclo, Segundo Ciclo, Tercer Ciclo y Educación Diversificada implementando la estrategia STEAM	2019-2022: 209	**97**	**46,41**
Modalidad de Educación para personas Jóvenes y Adultos (EPJA)	Cantidad de jóvenes y adultos graduados en Educación General Básica o Educación Diversificada.	2019-2022: 70 000	**44 819**	**64,02**

Fuente: Elaboración propia, 2021

Plan Operativo Institucional (POI)

En este punto se presentan los resultados de los productos e indicadores del I semestre 2021, clasificados por programa y subprograma presupuestario.

Programa Presupuestario 554: Infraestructura y Equipamiento del Sistema Educativo

La tabla 12 sintetiza el seguimiento semestral de las metas de producción del programa 554, correspondiente a Infraestructura y Equipamiento del sistema educativo.

Tabla 12
Avance de metas de producción de la Infraestructura y Equipamiento del Sistema Educativo, al 30 de junio de 2021

Descripción unidad de medida	Programado	Alcanzado	Nivel de avance
Metro cuadrado	145 000	39 617	27,32%
Unidades de mobiliario	13 800	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2021, con información facilitada por el Departamento de Programación y Seguimiento, Departamento de Desarrollo de Obra, Departamento de Mantenimiento y Departamento de Procesos y Soporte. Para los productos o indicadores cuyo a que su reporte se entrega hasta final de año, se marca un guion.

La tabla 13 muestra el seguimiento semestral del indicador de desempeño, correspondiente a Infraestructura y Equipamiento del sistema educativo.

Tabla 13
Avance de indicadores de desempeño de la Infraestructura y Equipamiento del Sistema Educativo, al 30 de junio de 2021

Descripción del indicador	Programado	Alcanzado	Nivel de avance
Cantidad de centros educativos con obra nueva	40	26	65%
Cantidad de centros educativos con mantenimiento	90	31	34,44%
Cantidad de centros educativos con mobiliario	450	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2021, con Información facilitada por el Departamento de Programación y Seguimiento, Departamento de Desarrollo de Obra, Departamento de Mantenimiento y Departamento de Procesos y Soporte. Para los productos o indicadores cuyo a que su reporte se entrega hasta final de año, se marca un guion.

Programa Presupuestario 555: Aplicación de la Tecnología a la Educación

Según el Sistema Digital en Línea Tecno Aprender, el avance semestral al 30 de junio de 2021 de la meta de producción de *Estudiantes beneficiados con los proyectos en ejecución* del programa 555 (Aplicación de la Tecnología a la Educación) fue el siguiente:

- Programado: 535 721
- Alcanzado: 35 813
- Nivel de avance: 6,68%

El seguimiento semestral de los indicadores de desempeño, correspondiente a la Aplicación de la Tecnología a la Educación se muestra a continuación.

Tabla 14
Avance de indicadores de desempeño de la Aplicación de la Tecnología a la Educación, al 30 de junio de 2021

Descripción del indicador	Programado	Alcanzado	Nivel de avance
Cantidad de centros educativos implementando el Programa Nacional de Tecnologías Móviles (PNTM)	200	116	58,00%
Porcentaje de avance de ejecución de la Red Educativa del Bicentenario EJE FOD	77,7%	-	-
Cantidad de módulos tecnológicos implementados para el servicio de la comunidad educativa	2	1	50,00%

Fuente: Elaboración propia, 2021, Sistema Digital en Línea Tecno Aprender / Seguimiento eje ejecutor FOD/ Coordinador de la Plataforma Ministerial SABER

Programa Presupuestario 556: Gestión y Evaluación de la Calidad

El seguimiento semestral de la meta de producción del programa 556, correspondiente a Gestión y Evaluación de la Calidad se sintetiza a continuación.

Tabla 15
Avance de metas de producción de la Gestión y Evaluación de la Calidad al 30 de junio de 2021

Descripción unidad de medida	Programado	Alcanzado	Nivel de avance
Estudiantes evaluados FARO Secundaria	70 000	-	-
Estudiantes evaluados FARO Primaria	75 000	-	-
Estudiantes evaluados en dominio lingüístico	70 000	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2021, Matrícula de la Plataforma de Apoyo Institucional.
Para los productos o indicadores cuyo a que su reporte se entrega hasta final de año, se marca un guion.

En correspondencia, el seguimiento semestral del indicador de desempeño de Gestión y Evaluación de la Calidad es el siguiente.

Tabla 16
Avance de indicadores de desempeño de la Gestión y Evaluación de la Calidad, al 30 de junio de 2021

Descripción del indicador	Programado	Alcanzado	Nivel de avance
Porcentaje de estudiantes de educación diversificada evaluados mediante la prueba de dominio lingüístico de inglés o francés	100%	-	-
Porcentaje de promoción de estudiantes evaluados en FARO SECUNDARIA que obtienen calificaciones mayores o iguales a 70 en el cálculo de la nota final, requisito para obtener el Título de Bachiller en Educación Media. Nivel: Secundaria.	80%	-	-
Porcentaje de promoción de estudiantes evaluados en FARO PRIMARIA que obtienen calificaciones mayores o iguales a 65 en el cálculo de la nota final, requisito para obtener el Certificado de conclusión de I y II Ciclos de la Educación General Básica.	80%	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2021, Matrícula de la Plataforma de Apoyo Institucional.
Para los productos o indicadores cuyo a que su reporte se entrega hasta final de año, se marca un guion.

Programa Presupuestario 558: Programas de Equidad

De acuerdo con los datos del Sistema Transferencia de Comedores y Transporte Estudiantil TCTE, 2021; se muestran los resultados al 30 de junio del 2021 del avance de las metas de producción del programa 558, correspondiente a Programas de Equidad:

1. Cantidad de subsidios otorgados (comedores)

- Programado: 846 412
- Alcanzado: 841 500
- Nivel de avance: 99,42%

2. Cantidad de subsidios otorgados (transportes)

- Programado: 151 485 (meta modificada, MIDEPLAN-DM-OF-0504-2021, 24/5/ 2021)
- Alcanzado: 151 664
- Nivel de avance: 100, 12%.

Para el seguimiento del indicador de desempeño se presenta la siguiente tabla.

Tabla 17
Avance de indicadores de desempeño de Programas de Equidad, al 30 de junio de 2021

Descripción del indicador	Programado	Alcanzado	Nivel de avance
Cantidad de subsidios otorgados a los centros educativos para brindar dos o más tiempos de alimentación, acorde al menú estudiantil vigente	187 184	150 723	80.52%
Cantidad de subsidios otorgados para brindar el servicio de transporte a población estudiantil en condición de discapacidad	4876*	3680	75,47%

Fuente: Elaboración propia, 2021, Sistema Transferencia de Comedores y Transporte Estudiantil TCTE, 2021
**Al existir una modificación en la meta sobre transporte estudiantil, se reprogramó que se mantendrían 3.686 subsidios para la población estudiantil en condición de discapacidad; por lo que, se concluye que el porcentaje de avance real de la meta es de un 99,84%.*

Subprograma Presupuestario 553-02 Desarrollo Curricular

El seguimiento semestral de la meta de producción del subprograma 553-02, correspondiente a Desarrollo Curricular, se presenta a continuación.

Tabla 18
Avance de metas de producción de Desarrollo Curricular, al 30 de junio de 2021

Descripción unidad de medida	Programado	Alcanzado	Nivel de avance
Centros educativos (certificando en francés, portugués y mandarín)	40	-	-
Funcionarios asesorados	1250	3003	240%

Fuente: Elaboración propia, 2021, con datos del Departamento de Tercer Ciclo y Educación Diversificada. / Departamento de Especialidades Técnicas y registros de asistencia de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras. / Datos de asistencia de las siguientes actividades: 1) Webinario: Cómo actuar ante el acoso y hostigamiento sexual, 2) Webinario: Familias transformadoras; 3) Webinario: Los Cuatro pasos de la comunicación no violenta, Dirección de Vida Estudiantil.

En correspondencia, se muestra el seguimiento del indicador de desempeño en la siguiente tabla.

Tabla 19
Avance de indicadores de desempeño de Desarrollo Curricular, al 30 de junio de 2021

Descripción del indicador	Programado	Alcanzado	Nivel de avance
Cantidad de estudiantes certificados en el dominio de lenguas extranjeras	1316	-	-
Cantidad de centros educativos de Primer Ciclo, Segundo Ciclo, Tercer Ciclo y Educación Diversificada implementando la estrategia STEAM	56	-	-
Cantidad acumulada de estudiantes de primaria y secundaria atendidos por casos de violencia.	2033	1993	98%
Cantidad de nuevos centros educativos públicos de primaria y secundaria, implementando planes de convivencia.	275	-	-
Cantidad de colegios técnicos profesionales del área agropecuaria implementando el programa de agricultura de precisión	5	18	360%

Fuente: Elaboración propia, 2021, con datos del Departamento de Tercer Ciclo y Educación Diversificada. / Departamento de Orientación Educativa y Vocacional de la Dirección de Vida Estudiantil. / Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras, actas de entregas de equipos custodiadas por la Dirección de Educación técnica y Capacidades Emprendedoras

Subprograma Presupuestario 553-03: Institución Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano

Según datos del POA del Instituto de Desarrollo Profesional UGS, 2021, en cuanto al avance semestral al 30 de junio de 2021 de la meta de producción de Ofertas formativas del subprograma 553-03 se obtuvo:

- Programado: 971
- Alcanzado: 156
- Nivel de avance: 16,07%

La tabla 20 muestra el seguimiento del correspondiente indicador de desempeño.

Tabla 20
Avance de indicadores de desempeño
Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano, al 30 de junio de 2021

Descripción del indicador	Programado	Alcanzado	Nivel de avance
Cantidad de docentes del MEP capacitados*	20000	1024	5,12%
Cantidad de ofertas Formativas** (otros estratos del personal en servicio del MEP)	69	25	36,23%
Porcentaje de seguimiento de la ejecución contractual*** (centros de formación, salas de videoconferencia, laboratorio de cómputo renovados y con mantenimiento)	100%	50%	50%

Fuente: Elaboración propia, 2021, con datos SIGAD Instituto de Desarrollo Profesional UGS , POA del Instituto de Desarrollo Profesional UGS**, POA del Instituto de Desarrollo Profesional UGS****

Subprograma Presupuestario 573-01: Enseñanza Preescolar, I y II ciclo

Según datos de los cuadros de expansión del Departamento de Análisis Estadístico del MEP, el avance semestral al 30 de junio de 2021 de la meta de producción de Estudiantes atendidos del subprograma 553-01 correspondiente a la Enseñanza Preescolar, I y II ciclo, es el siguiente:

- Programado: 539 448
- Alcanzado: 536 965
- Nivel de avance: 99,53%

La siguiente tabla muestra el seguimiento de los correspondientes indicadores de desempeño:

Tabla 21
Avance de indicadores de desempeño
Enseñanza Preescolar, I y II ciclo, al 30 de junio de 2021

Descripción del indicador	Programado	Alcanzado	Nivel de avance
Tasa Neta de Escolaridad en Interactivo II y ciclo de transición (primera infancia)	86,50%	-	-
Cantidad de centros educativo implementando el plan de estudios completo en I y II ciclo (horario regular)	50	2	4%

Fuente: Elaboración propia, 2021, con datos de Cuadros de expansión del Departamento de Análisis Estadístico del MEP y de Registro Administrativos del Departamento de Desarrollo de Servicios Educativos.

Subprograma Presupuestario 573-02: III ciclo y educación diversificada académica

Según datos de los cuadros de estadísticos del Departamento de Análisis Estadístico del MEP, el avance semestral al 30 de junio de 2021 de la meta de producción de Estudiantes atendidos del subprograma 553-02 correspondiente al III ciclo y educación diversificada académica, es el siguiente:

- Programado: 203 999
- Alcanzado: 214 033
- Nivel de avance: 105%

Para el seguimiento del indicador de desempeño se presenta el siguiente cuadro.

Tabla 22
Avance de indicadores de desempeño
III ciclo y educación diversificada académica, al 30 de junio de 2021

Descripción del indicador	Programado	Alcanzado	Nivel de avance
Cantidad de estudiantes de educación diversificada académica diurna con Título de Bachiller en Educación Media	30 000	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2021, con datos de Estadísticas de la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad.

Subprograma Presupuestario 573-03: III ciclo y educación diversificada técnica

Según datos de los cuadros de estadísticos del Departamento de Análisis Estadístico del MEP, el avance semestral al 30 de junio de 2021 de la meta de producción de *Estudiantes atendidos* del subprograma 573-03 correspondiente al III ciclo y educación diversificada técnica, es el siguiente:

- Programado: 100 132
- Alcanzado: 101 390
- Nivel de avance: 101,25%

En forma complementaria, datos del Departamento de Especialidades Técnicas de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras, indican que el avance semestral al 30 de junio de 2021 del indicador de desempeño *Cantidad de colegios técnicos profesionales que implementan programas de estudio adaptados al Marco Nacional de Cualificaciones*, es el siguiente:

- Programado: 46
- Alcanzado: 109
- Nivel de avance: 237%

Subprograma Presupuestario 573-04 Enseñanza Especial

Los datos de matrícula del Departamento de Análisis Estadístico del MEP indican que el avance semestral al 30 de junio de 2021 de la meta de producción de *Estudiantes atendidos* del subprograma 573-04 correspondiente a Enseñanza Especial, es el siguiente:

- Programado: 14 024
- Alcanzado: 14 633
- Nivel de avance: 104,34%

Para el seguimiento del indicador de desempeño se presenta el siguiente cuadro.

Tabla 23
Avance de indicadores de desempeño
Enseñanza Especial, al 30 de junio de 2021

Descripción del indicador	Programado	Alcanzado	Nivel de avance
Cantidad de estudiantes con discapacidad matriculados en los centros educativos regulares	500	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2021, con datos de Censo y oficios de asesorías y directores regionales

Subprograma Presupuestario 573-05 Educación para Jóvenes y Adultos

Los datos de los cuadros de expansión del Departamento de Análisis Estadístico del MEP muestran que el avance semestral al 30 de junio de 2021 de la meta de producción de *Estudiantes atendidos* del subprograma 573-05, correspondiente a Educación para Jóvenes y Adultos, es el siguiente:

- Programado: 51 430
- Alcanzado: 56 789
- Nivel de avance: 110%

El correspondiente seguimiento del indicador de desempeño se presenta a continuación.

Tabla 24
Avance de indicadores de desempeño
Educación para Jóvenes y Adultos, al 30 de junio de 2021

Descripción del indicador	Programado	Alcanzado	Nivel de avance
Cantidad de jóvenes y adultos graduados en Educación General Básica o Educación Diversificada.	20 000	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2021, con datos del Informe estadístico de la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad (DGEC) y Registros Administrativos del Departamento de Jóvenes y Adultos de la Dirección de Desarrollo Curricular.



Compromisos institucionales

Procesos de contratación iniciados u adjudicados

En lo que respecta a los trámites de contratación iniciados y adjudicados en el período 2018 a 2021[1], en total se realizaron 729 trámites de contratación administrativa. En el siguiente cuadro se muestra la distribución según el tipo de procedimiento realizado durante dicho periodo:

Tabla 25. Trámites de Contratación Administrativa 2018 – 2021, según el tipo de procedimiento realizado

Tipo de procedimiento	Cantidad
Contratación Directa	580
Licitación Abreviada	124
Licitación Pública	25
Total	**729**

Fuente: Departamento Contratación Administrativa, Dirección de Proveeduría Institucional.

Es importante anotar que en virtud de los recortes presupuestarios solicitados por el Ministerio de Hacienda para la atención de la emergencia sanitaria por la pandemia del COVID-19, durante al año 2020, los Programas Presupuestarios solicitaron la desestimación de varios trámites presentados para las modalidades: concursal, convenio marco y excepción, según el siguiente detalle:

Tabla 26. Detalle de trámites de Contratación Administrativa desestimados en el año 2020, por programa presupuestario

Programa presupuestario	Monto devueltos y/o desestimados en colones
550	6 622 391,00
551	486 004 258,43
553	1 640 085 285,07

[1]El dato contempla los trámites de contratación a noviembre del 2021.

554	1 002 238 797,99
555	2 407 637,67
556	12 829 000,00
557	171 497 775,35
558	122 277 900,00
Total	**3 443 963 045,51**

Fuente: Departamento Planificación y Programación de Adquisiciones. Dirección de Proveeduría Institucional

Durante el período 2018-2021 se implementaron procedimientos emergentes para atender las situaciones derivadas de la pandemia por COVID.19, siendo las más relevantes aquellas acciones dirigidas a colaborar en la recepción, custodia y distribución de artículos donados al MEP por diversos organismos cooperantes. Los artículos donados fueron principalmente alcohol en gel, desinfectante, cloro y otros, necesarios para salvaguardar la salud de los estudiantes de las zonas beneficiadas con estas donaciones.

Sobre el particular, el Departamento de Administración de Bienes de la Dirección de Proveeduría Institucional, debió disponer lo necesario en el Centro de Almacenamiento y Distribución de Materiales, para recibir y custodiar temporalmente los artículos donados; asimismo colaboró activamente en la distribución de éstos en centros educativos de todo el país, ubicados en zonas de difícil acceso o bien que por limitaciones de carácter financiero, no podían adquirir, según la distribución realizada por la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional.

Como otro aspecto de mejora en la gestión de adquisiciones, cabe destacar la implementación de las recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República en su informe DFOE-SOC-IF-024-2017 - Auditoría de carácter especial sobre la vulnerabilidad en los procesos de contratación administrativa que realiza el Ministerio de Educación Pública (MEP). Las principales mejoras implementadas, se describen a continuación:

Se diseñó e implementó, de manera conjunta con la Dirección de Planificación Institucional, el sub-sistema de administración de riesgos para el procedimiento de contratación administrativa en el MEP (SEVRI MEP-CA).

El SEVRI MEP- CA se diseñó y está siendo implementado para los procedimientos de contratación administrativa a cargo de la Dirección de Proveeduría Institucional. En el marco de mejora continua, deberá ampliarse su diseño para aquellas actividades del proceso que se gestan directamente en las Unidades Gestoras o bien en los Programas Presupuestarios, es decir en las etapas preparatorias de los trámites de contratación. Lo anterior, sin dejar de lado que algunas de las actividades que desarrolla esta Dirección, ofrecen a los actores orientaciones fundamentales para un exitoso proceso de contratación, desde la etapa de planificación de la compra.

El alcance del SEVRI MEP- CA ha sido definido tomando en cuenta que la estructura organizativa de las oficinas centrales del MEP, establecida en el Decreto Ejecutivo 38170-MEP y sus reformas, asigna las funciones de la Dirección de Proveeduría Institucional y de cada uno de los departamentos adscritos a ésta. Es así que la norma de referencia define cuál es el ámbito de acción de las autoridades de dicha instancia ministerial.

Bajo esta misma línea, la aplicación del control interno en su integralidad por parte de las Unidades Gestoras de adquisiciones, Jefes de Programa Presupuestario y otros actores intervinientes en el proceso de contratación administrativa, recae en dichas instancias e incluye la identificación, valoración y administración de riesgos de las actividades a su cargo que guardan relación con la adquisición de bienes y servicios necesarios para el logro de sus objetivos y metas.

Por su parte, la Dirección de Planificación Institucional, brindó el acompañamiento técnico necesario a la Dirección de Proveeduría Institucional, garantizando la consistencia del SEVRI-MEP CA a la luz de la normativa vigente en la materia. Se destaca que el SEVRI MEP-CA se implementó para 27 procesos de los cuales derivan 64 procedimientos relacionados con la materia de contratación administrativa. Con esta herramienta se pretende identificar, medir y atender de manera oportuna la incidencia de eventos que puedan afectar de forma negativa el logro de los objetivos en materia de compras públicas.

- Se implementó un nuevo mecanismo para orientar a unidades gestoras de las compras en el análisis del estudio de mercado, el establecimiento del monto de referencia de cada contratación, así como para el establecimiento de los márgenes de aceptación del precio (relacionado con los conceptos de precio ruinoso y precio excesivo). La aplicación de la fórmula de cálculo respectiva representa un avance en cuanto a la transparencia y la razonabilidad aplicada al análisis de precio de las ofertas. Importante de resaltar que existen otras instancias públicas han emulado esta práctica, entre las que se encuentra la Unidad de Proveeduría de la Contraloría General de la República.

- Se instauró un mecanismo para la verificación del contenido del expediente electrónico de cada trámite de contratación. La misma se hace en varios momentos del trámite, desde la solicitud de contratación hasta la fase de ejecución para los contratos que derivan del trámite. Asimismo, periódicamente desde la Dirección de Proveeduría Institucional, se verifica el estado de los trámites. Con esta acción se garantiza que los trámites contengan la información necesaria que garantice la trazabilidad del trámite y la transparencia del mismo.

Por otra parte, la nueva Ley General de Contratación Pública, No.9986 que entrará en vigencia el 1 de diciembre del año 2022, representa un reto importante para la Dirección de Proveeduría Institucional, dado que su implementación podría generar, eventualmente, cambios importantes en los procedimientos de compras tanto a lo interno de esta Dirección, como en las actividades que desarrollan las Unidades Gestoras de las compras y los Jefes de Programa Presupuestario.

Este reto se está asumiendo, en primera instancia, con las gestiones necesarias para que los actores intervinientes en los procesos de compras públicas en el MEP, conozcan la nueva normativa. Es así como se ha compartido información sobre la inducción que la Contraloría General de la República está realizando para divulgar el contenido de la nueva normativa; también se coordinó con el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS) y la Dirección de Asuntos Jurídicos (DAJ) la contratación de un curso al cual asistieron algunos funcionarios de la Dirección de Proveeduría Institucional.

Modificaciones salariales acordadas

Durante el periodo 2018-2022, hubo modificaciones salariales debido a acuerdos tanto del Poder Ejecutivo como del Legislativo. Es importante indicar que en Empleo Público la Dirección General del Servicio Civil ejerce un rol de rectoría en la definición de la normativa para el pago de los componentes salariales. Por lo tanto, al Ministerio de Educación Pública le corresponde ajustar sus procedimientos y sistemas informáticos para el debido cumplimiento de las directrices que son emitidas.

En la siguiente tabla se detalla la información de los ajustes salariales llevados a cabo durante este periodo:

Tabla 27
Ajustes que debieron hacerse debido a modificaciones salariales acordadas durante el periodo 2018-2022

Componente	Ley o Decreto	Detalle
Dedicación exclusiva	Decreto N° 41161-H, Ley No. 9635, Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas	Modificaciones en los porcentajes de pago de dedicación exclusiva, así como en los requisitos para el otorgamiento.
Carrera Profesional	Ley No. 9635, Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas	Modificaciones para el reconocimiento de actividades de capacitación y formación académica.
Anualidad	Decreto N°41564-MIDEPLAN-H, Ley No. 9635, Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas	Reforma al método utilizado para el reconocimiento del incentivo por anualidad que modifica el estableciendo su cálculo como un monto nominal fijo, aplicándose un 1,94 % del salario base para las clases profesionales y un 2.54% para las clases no profesionales, así como las condiciones para su pago.
Recargos o incentivos salariales	Ley No. 9635, Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas	Los incentivos o recargos salariales que se pagaban de manera porcentual pasaron a pagarse mediante un monto fijo.

Fuente: Dirección de Recursos Humanos, febrero del 2022.

Procesos o demandas judiciales

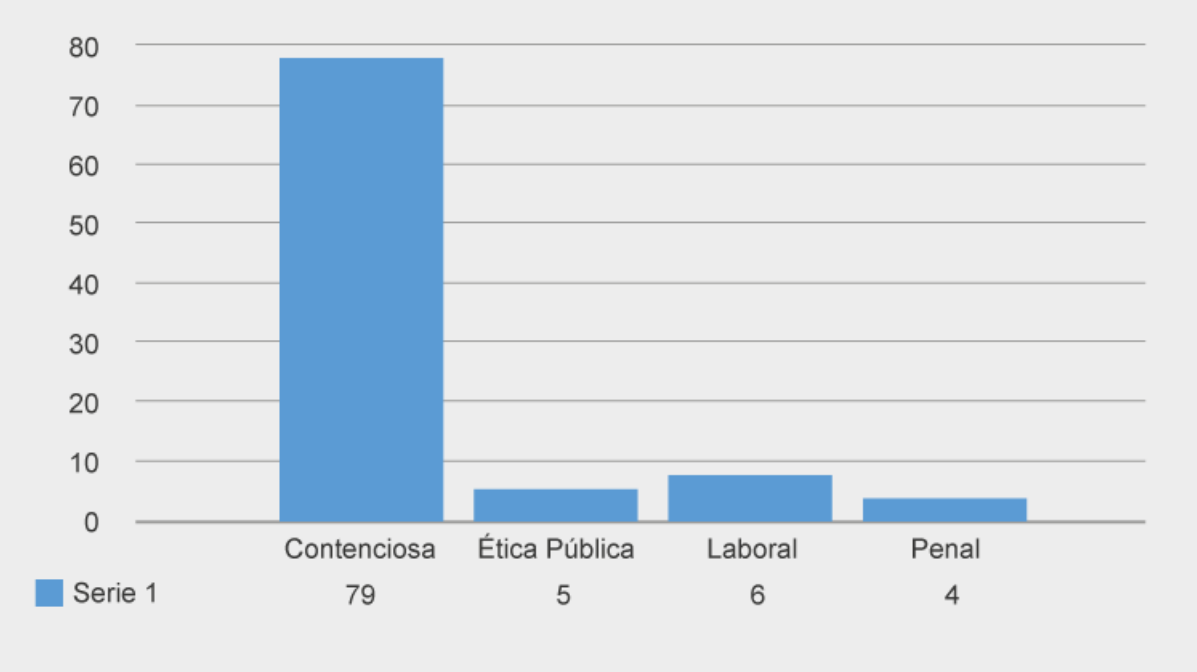
El marco legal que rige la actividad de la Dirección de Asuntos Jurídicos está principalmente sustentado en el Decreto Ejecutivo No. 38170-MEP denominado: “Organización Administrativa de Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública” estableciendo en el artículo 14 inciso b) como parte de sus funciones, el coordinar con la Procuraduría General de la República para la definición de las estrategias que garanticen la más adecuada defensa jurisdiccional de los intereses del MEP y por medio de su Departamento Procesal y Procedimental, se encarga de preparar, sistematizar y suministrar a la Procuraduría General de la República los insumos necesarios para atender los procesos en que se involucre al MEP, en las jurisdicciones contencioso administrativo, laboral, penal, tránsito entre otras

El informe se presenta de forma cuantitativa, así como gráfica, de acuerdo a los datos recabados en el último informe remitido por la Procuraduría General de la República, correspondiente a los distintos procesos y demandas judiciales que son promovidos y enfrentados contra el Ministerio de Educación Pública, destacándose la siguiente información:

a) Dentro de los procesos promovidos por el Ministerio de Educación Pública (actor) hay 94 expedientes que se subdividen de la siguiente manera:

- Materia Contenciosa (79 expedientes)
  -70 Amparos de Legalidad
  -2 Contencioso Ordinario
  -1 Ejecución de Sentencia
  -6 Procesos de Conocimiento
- Materia de Ética Pública (5 expedientes)
- Materia Laboral (6 expedientes)
  -5 Ordinarios Laborales
  -1 Calificación de Huelga
- Materia Penal (4 expedientes)

Gráfico 7.
Procesos promovidos por el Ministerio de Educación Pública



Fuente: Dirección de Asuntos Jurídicos, febrero 2022.

b) Dentro de los procesos enfrentados por el Ministerio de Educación Pública (demandado), hay 18.654 expedientes que se subdividen de la siguiente manera:

- Materia Contenciosa (13.077 expedientes)
  -12.567 Amparos de Legalidad
  -20 Contenciosos Ordinarios
  -3 Ejecuciones de Actos Administrativos
  -242 Ejecuciones de Sentencia
  -147 Procesos de Conocimiento
  -96 Procesos de Urgencia
  -1 Proceso Especial
  -1 Proceso Incidental

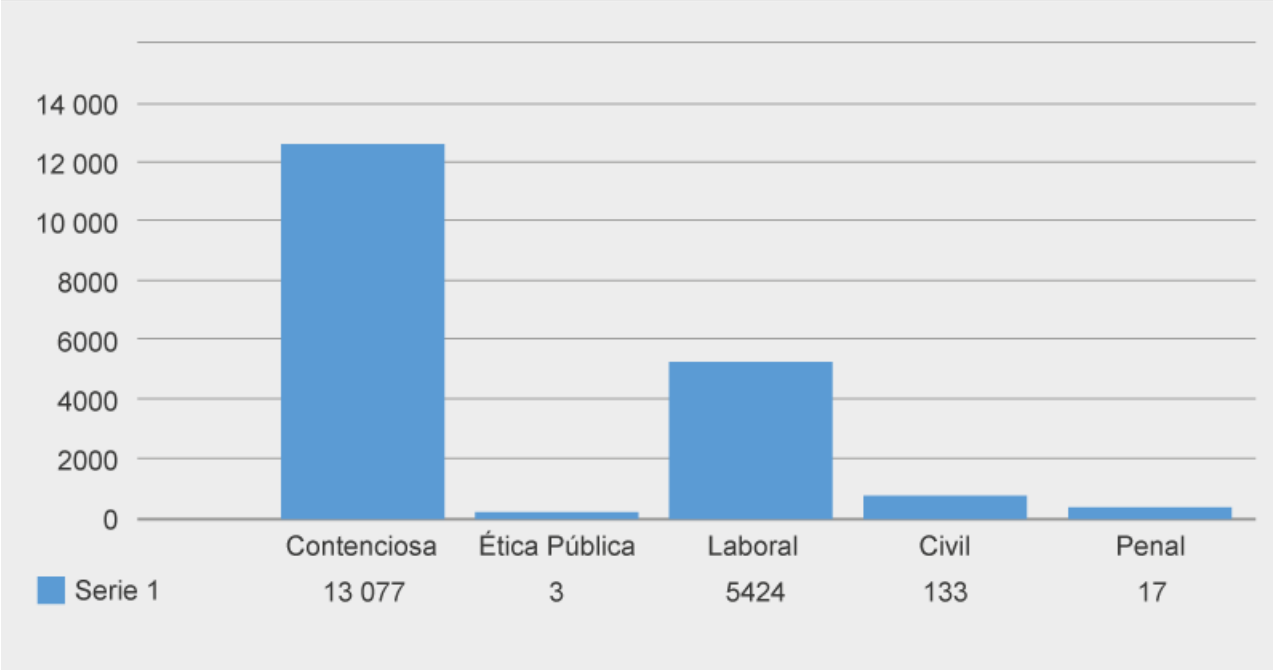
- Materia Penal (3 expedientes)

- Materia Laboral (5.424 expedientes)
  -2 Calificación de Huelga
  -7 Consignación de Prestaciones
  -290 Contenciosos Ordinarios
  -6 Faltas a las Leyes del Trabajo
  -110 Fueros Especiales
  -17 Riesgos del Trabajo
  -4.992 Ordinarios Laborales

- Materia Civil (133 expedientes)

- Materia Penal (17 expedientes)

Gráfico 8.
Procesos enfrentados por el Ministerio de Educación Pública



Fuente: Dirección de Asuntos Jurídicos, febrero 2022

Como se logra apreciar la mayoría de los procesos judiciales promovidos y enfrentados por el MEP, se refieren a la jurisdicción contenciosa-administrativa, concretamente a los Amparos de Legalidad, siendo el mecanismo al que recurren los funcionarios contemplados en el Título II del Estatuto de Servicio Civil: docentes; administrativos-docentes y técnicos; al igual que los funcionarios del Título I del citado Estatuto, cuando el Ministerio de Educación Pública no les responde un reclamo administrativo, que interponen generalmente por falta de pago de un incentivo, en un plazo determinado, predominando el reclamo por reconocimiento y actualización de Carrera Profesional.

Acciones realizadas para evitar la judicialización de los reclamos administrativos

Ante este tipo de estadísticas, se han realizado acciones tendientes a atender los reclamos administrativos para evitar que se judicialicen en los cuales ha participado nuestra Dirección como los siguientes:

- Sistema de trazabilidad: La unidad gestora de este sistema informático es la Dirección de Recursos Humanos. Es una herramienta que tiene como finalidad enlazar las demandas judiciales con los reclamos administrativos presentados por los interesados y facilitar a los usuarios del sistema las gestiones de registro, traslado y seguimiento de los reclamos y los casos judiciales en sus distintas etapas, hasta su resolución final. En este sistema se ve involucrado distintas instancias como lo son: la Dirección de Recursos Humanos, el Departamento Procesal y Procedimental y el Departamento de Consultas y Asesoría Jurídica.

- Proyecto del Viceministerio Administrativo de resoluciones administrativas y judiciales: Este proyecto tiene como finalidad, hacerle frente al incremento desmedido de reclamos administrativos para que estos no se judicialicen y gestionar en tiempo y forma, aquellas causas ya judicializadas a fin de disminuir el riesgo de incumplimiento de resoluciones judiciales y la aplicación de multas. Esta gestión se realiza por medio de la ayuda de funcionarios con reubicaciones físicas temporales, en el Departamento Procesal y Procedimental, Departamento de Consultas y Asesoría Jurídica y la Dirección de Recursos Humanos.

Comparecencias legislativas

El Ministerio de Educación Pública ha sido convocado por la Asamblea Legislativa un total de 37 veces, de las cuales en su mayoría fueron atendidas por la señora Guiselle Cruz Maduro, Ministra de Educación en el periodo del 2019 al 2021 y en segundo lugar, atendidas por el señor Steven González Cortés, Viceministro del periodo 2019 al 2021 y Ministro del 2021 en adelante.

Fue convocado principalmente por el tema del Fideicomiso según la ley 9124 e infraestructura educativa en general. En segundo lugar, se hizo la convocatoria por asuntos presupuestarios, ya sea para presupuestos ordinarios o extraordinarios. Asimismo, la principal comisión que ha llamado a comparecer al MEP ha sido la Comisión Permanente Especial de Ingreso y Gasto, seguida de la Comisión Permanente Ordinaria de Asuntos Hacendarios. Se destaca que el MEP fue invitado a comparecer al Plenario Legislativo un total de 2 veces.
A continuación, se hace una recopilación en orden cronológico de las comparecencias:

Tabla 28
Comparecencias del Ministerio de Educación Pública ante la Asamblea Legislativa

Fecha	Compareciente principal	Cargo	Comisión	Motivo
10/28/19	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Hacendarios	Presupuesto ordinario 2020
11/06/19	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Sociales	Reforma a ley CONESUP
11/14/19	Carlos Alberto Rodríguez Pérez	Director de la Unidad Ejecutora del Fideicomiso según Ley 9124	Ingreso y gasto	Fideicomiso según ley 9124
11/19/19	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Ingreso y gasto	Reforma de la DIE
11/20/19	Nuria Méndez Garita	Directora Ejecutiva del CONESUP	Sociales	Reforma de la ley del CONESUP
11/28/19	Carlos Alberto Rodríguez Pérez	Director de la Unidad Ejecutora del Fideicomiso según Ley 9124	Ingreso y gasto	Fideicomiso según la ley 9124
04/14/20	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Hacendarios	Presupuesto

08/12/20	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Gobierno y administración	Ley de Empleo Público
09/17/20	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Ciencia y tecnología	Virtualidad escolar
09/22/20	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Niñez y adolescencia	Fideicomiso según ley 9124
10/06/20	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Hacendarios	Presupuesto
10/20/20	Steven González Cortés	Viceministro Administrativo	Infraestructura	Fideicomiso según la ley 9124
11/17/20	Steven González Cortés	Viceministro Administrativo	Infraestructura	Fideicomiso según la ley 9124
12/08/20	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Niñez y adolescencia	Red educativa del bicentenar-io
01/20/21	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Plenario	Curso lectivo 2020 (no hay quorum y se suspende se-sión)
01/25/21	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Plenario	Curso lectivo 2020 (segunda parte)
02/23/21	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Niñez y adolescencia	Salarios mínimos de las cocineras
04/06/21	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Sociales	Alfabetización Digital
06/24/21	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Ciencia y tecnología	Conectividad junto al IMAS
06/30/21	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Hacendarios	Presupuesto
07/12/21	Catalina Salas Hernández	Directora de la DIE	Limón	Centro Educa-tivo Barra del Tortuguero
07/20/21	Steven González Cortés	Viceministro Administrativo	Ingreso y gasto	Fideicomiso según ley 9124
07/21/21	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Hacendarios	Presupuesto

07/27/21	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Niñez y adolescencia	Estado de 800 órdenes sanitarias
08/03/21	Steven González Cortés	Viceministro Administrativo	Infraestructura	Fideicomiso según la ley 9124
08/04/21	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Hacendarios	Presupuesto
08/12/21	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Ciencia y tecnología	Consejo Nacional de Producción (CNP)
08/12/21	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Infraestructura	Fideicomiso según la ley 9124
09/22/21	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Hacendarios	Presupuesto
10/04/21	Guiselle Cruz Maduro	Ministra	Comisión Heredia	Conservatorio Castella
10/28/21	Leonardo Sánchez Hernández	Director de Programas de Equidad	Ciencia y tecnología	Consejo Nacional de Producción (CNP)
11/04/21	Leonardo Sánchez Hernández	Director de Programas de Equidad	Ingreso y gasto	Consejo Nacional de Producción (CNP)
11/11/21	Steven González Cortés	Viceministro Administrativo	Ingreso y gasto	Consejo Nacional de Producción (CNP)
11/25/21	Steven González Cortés	Ministro	Ingreso y gasto	FARO- Primera ronda CSE
12/01/21	Steven González Cortés	Ministro	Hacendarios	Presupuesto
12/01/21	Steven González Cortés	Ministro	Ingreso y gasto	FARO- Segun-da ronda CSE
12/14/21	Steven González Cortés	Ministro	Niñez y a dolescencia	Revista conexiones
01/06/2022	María Alexandra Ulate Espinoza	Viceministra Académica	Ingreso y gasto	FARO

Fuente: Dirección de Asuntos Jurídicos, febrero 2022.

Viajes de las autoridades durante la gestión

Durante el periodo del 2018 al 2022, lo respectivo a la gestión de acuerdos de viaje al exterior mediante permisos con goce de salario, con fundamento en el Artículo 175 de la Reforma del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil No.40608-MP, para que los funcionarios del Ministerio de Educación Pública asistan en representación oficial en actividades de carácter internacional invitadas por Organismos internacionales y bilaterales, garantizando que no se estaría perjudicando la continuidad y permanencia del servicio público, en cumplimiento con lo establecido en el Articulo N°.4 de la Ley General de la Administración Pública (Ley N°.6227) y Ley General de Control Interno (Ley N°.8292).
En la siguiente tabla se detalla la información de viajes realizados por jerarcas institucionales y personas directoras llevados a cabo durante este periodo

Tabla 29
Viajes realizados por jerarcas institucionales y personas directoras

Director(a)	Cargo	Nombre del evento	Fecha	País
Alexander Castro Mena	Director Ejecutivo del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano	Conferencia “El estado de las políticas docentes en América Latina”	28 y 29 de junio del 2018	San Salvador, El Salvador
Paula Villalta Olivares	Directora de Recursos Tecnológicos en Educación	Proyecto internacional de investigación “Improving Digital Education in Latin América”	29 al 31 de agosto de 2018	Buenos Aires, Argentina
María Alexandra Ulate Espinoza	Directora de Desarrollo Curricular	Reunión anual ProLeer	01 al 03 de Octubre de 2018	Massashusetts, Estados Unidos
María Alexandra Ulate Espinoza	Directora de Desarrollo Curricular	Foro Regional de Políticas Educativas 2018	20 al 21 de setiembre de 2018	Buenos Aires, Argentina
Pablo Masis Boniche	Director de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras	“Seminario para la discusión acerca de la posibilidad de implementación de certificación SACA en industria 4.0”	10 al 14 de diciembre de 2018	Detroit, Estados Unidos

Pablo José Mena Castillo	Director de la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad	Convocatoria a la XLI Reunión de Coordinadores/as Nacionales del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE)	25 al 27 de marzo del 2019	La Habana, Cuba
Pablo Masis Boniche	Director de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras	"visita de estudio para conocer el sistema de formación dual" "visita Industria 4.0 Alemania"	04 al 08 de marzo del 2019 09 al 15 de marzo del 2019	Berlín y Bonn, Erlangen, Frankfurt, Würzburg, República Federal de Alemania
Guiselle Alpizar Elizondo	Jefe Técnico 2 del Departamento de Primera Infancia de la Dirección de Desarrollo Curricular	"I reunión de la Red Iberoamericana de Administraciones Públicas relacionadas con la primera infancia"	11 y 12 de junio del 2019	Bogotá, Colombia
Karla Thomas Powell	Directora del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano	Seminario Anual de la Red Interamericana de Educación Docente (RIED)	21 y 22 de agosto del 2019	Lima, Perú
Pablo José Mena Castillo	Director de la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad	"Reunión de Coordinadores/as Nacionales del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE)"	29 Setiembre al 02 de octubre del 2019	Antigua Guatemala, Guatemala
Mario Alberto López Benavides	Director de Asuntos Jurídicos	"Tercera Cumbre Internacional sobre educación equilibrada e inclusiva (III ForumBIE 2030)"	27 al 29 de enero del 2020	Ciudad de Yibuti, África
Adriana Sequeira Gómez	Directora de Despacho Ministerial	"Tercera Cumbre Internacional sobre educación equilibrada e inclusiva (III ForumBIE 2030)"	27 al 29 de enero del 2020	Ciudad de Yibuti, África

Guadalupe María González Alvarado	Directora de Prensa y Relaciones Públicas	"Tercera Cumbre Internacional sobre educación equilibrada e inclusiva (III ForumBIE 2030)"	27 al 29 de enero del 2020	Ciudad de Yibuti, África
Edgar Mora Altamirano	Ministro de Educación Pública	Visita de estudio para conocer el sistema de formación dual	03 al 08 de marzo del 2019	Berlín y Bonn, República Federal de Alemania
		Visita Industria 4.0 Alemania	09 al 13 de marzo del 2019	Colonia, Hürt, Hilden, Erlangen, República Federal de Alemania
		"41° Reunión Ordinaria del Consejo de Ministros de Educación y Ministros de Cultura de la CECC/SICA"	04 y 05 de abril 2019	Ciudad de Guatemala, Guatemala
		"Aprovechando la transición digital para el desarrollo sostenible: oportunidades y desafíos"	22 al 23 de mayo del 2019	París, Francia
		11° Foro Económico Internacional de América Latina y el Caribe, "Tecnología: ¿impulsora de (Des) Igualdad?"	24 de mayo del 2019	París, Francia
		Reunión Bilateral con el Secretario General de la Organización de Estados Iberoamericanos (0EI)"	27 de mayo del 2019	Madrid. España

Giselle Cruz Maduro	Viceministra Académica	X Reunión Interamericana de Ministros de Educación de la Organización de los Estados Americanos (OEA).	8 y 9 de julio del 2019	Washington D.C, Estados Unidos
	Ministra de Educación Pública	42°Reunión Ordinaria del Consejo de Ministros de Educación y Ministros de Cultura de la CECC/ SICA	13 al 15 de octubre del 2019	San Salvador, El Salvador
		Reuniones bilaterales MEP-República Francesa, Centro Internacional de sFranco-fonía-OIF	12 de noviembre del 2019	París, Francia
		40 sesión de la Conferencia General de la UNESCO	13 de noviembre del 2019	
Melania Brenes Monge	Viceministra Académica	"Reunión del Comité de Política Educativa (EDPC)"	19 al 20 de noviembre del 2019	París Francia
		"101ª sesión del Centro de Investigación e Innovación Educativa (CERI)"	21 al 22 de noviembre del 2019	
Steven González Cortés	Viceministro Administrativo (en condición de Presidente del Consejo Directivo de CONAPE)	"XXIX Congreso Internacional de Crédito Educativo: Innovación de buenas prácticas en crédito educativo y servicios para estudiantes de instituciones de educación superior"	18 al 20 de noviembre del 2019	Bogotá, Colombia

Steven González Cortés	Viceministro Administrativo (en condición de Presidente del Consejo Directivo de CONAPE)	“Mejores prácticas de selección y asignación docente”	5 y 6 de marzo del 2020	Quito, Ecuador
Paula Villalta Olivares	Viceministra de Planificación	“Reunión del Comité de Revisión Económica y del Desarrollo (EDRC)”	19 al 20 de marzo del 2019	París, Francia

Fuente: Dirección de Asuntos Internacionales, febrero 2022.



Capítulo 3

Oportunidades institucionales de mejora

El Ministerio de Educación Pública tiene un papel de facilitación y orientación de la gestión del sistema educativo nacional. El sector educativo requiere adaptación a una realidad cambiante, en la que los ámbitos políticos, sociales, económicos y culturales establecen dilemas de muy diversa índole. En dicho panorama, el logro de una mayor efectividad en los procesos de gestión institucional se transforma en un elemento crítico; para procurar una educación de calidad, que sea un el proceso permanente de aprendizaje, que abarque las etapas de la vida de las personas para alcanzar su desarrollo integral.

En este capítulo se presentan las principales limitaciones y retos en el cumplimiento del propósito ministerial de garantizar que toda la población estudiantil tenga igualdad de oportunidades, para alcanzar el desarrollo de sus potencialidades.

Limitaciones y obstáculos en la gestión ministerial

La educación es uno de los derechos fundamentales vinculado estrechamente la potenciación de las capacidades humanas y el logro de la satisfacción personal. En consecuencia, la educación es un medio para activar el desarrollo local, regional y nacional. Las sociedades actuales reconocen la educación como la principal herramienta para el progreso social, y por ende, la solución de sus retos, como la pobreza, la desigualdad y el mejoramiento en los niveles de empleabilidad. Sin embargo, para cumplir con su mandato normativo, el Ministerio de Educación Pública debe afrontar limitaciones de diversa índole.

Restricciones presupuestarias

La Constitución Pública reconoce la educación pública como un derecho asumido por el Estado Costarricense. Para ello, se organizará en forma integral y correlacionada en sus diversos ciclos. Aunque la educación preescolar, general básica y diversificada son obligatorias y, en el sistema público, sean gratuitas y costeadas por la Nación; la limitación presupuestaria es un factor que incide en la gestión general del Ministerio. La falta de liquidez por parte del Ministerio de Hacienda, debido a la situación fiscal que afronta el país desajusta las estimaciones proyectadas de ejecución de los recursos, que en ocasiones, impiden cumplir en tiempo con los compromisos establecidos.

En los últimos años, la profundización de la crisis económica ha tenido fuertes repercusiones en la educación. Los recortes en el financiamiento educativo afecta diversos ámbitos del quehacer institucional: inversión en infraestructura educativa, equipamiento tecnológico y conectividad, procesos de capacitación y actualización docente, cobertura y contratación, dotación de material educativo.

Los programas presupuestarios no contaron con suficientes recursos para iniciar todos los procesos de contratación consignados en el Plan de Adquisiciones. La atención de la situación pandémica por el Covid-19 agravó el panorama, ya que los programas presupuestarios cedieron recursos y desestimaron algunos procesos de contratación que estaban programados en el Plan de Adquisiciones y presentados en la Dirección de Proveeduría. En esta condición crítica, se hace imperativo orientar la gestión de adquisiciones a utilizar las mejores prácticas, por ejemplo, mediante la utilización de tipos de contratación según demanda, ejecución de contratos por etapas, entre otros.

(Información del abordaje ministerial de la situación pandémica será profundizada en los anexos)

Presupuesto 2020

Para el presupuesto del 2020, el impacto en los recortes del presupuesto del 2020 tuvo un impacto de 157 mil millones en recortes, tal como se desglosa a continuación.

Tabla 30
Modificaciones presupuestarias a la Ley de Presupuesto 2020

Partida presupuestaria	Ley de Presupuesto 2020	Presupuesto ajustado	Diferencia absoluta	Diferencia relativa	Peso relativo disminuciones
0-Renumeraciones	1 592 786 669 423	1 538 063 265 442	-54 723 403 981	-3,44%	34,75%
1-Servicios	42 692 907 675	29 494 240 058	-13 198 667 617	-30,92%	8,38%
2-Materiales y suministros	2 287 348 784	798 962 700	-1 488 386 084	-65,07%	0,95%
5-Bienes duraderos	6 730 264 358	3 514 190 034	-3 216 074 324	-47, 79%	2,04%
6- Transferencias corrientes	944 990 721 641	909 180 513 328	-35 810 208 313	-3,79%	22,74%
7-Transferencias de capital	90 123 817 531	41 062 842 925	-49 060 974 606	-54,44%	31,15%
Total general	2 679 611 729 412	2 522 114 014 486	-157 497 714 926	-5,88%	100,00%

Fuente: Elaboración propia DPI. Datos de SIGAF al 14/12/2020

El presupuesto del 2020 se recortó por 157 mil millones de colones. La partida de remuneraciones sufrió el mayor rebajo (35%) por ¢54,723 millones; seguida por la partida de transferencias de capital (31%) por ¢49,060 millones; siendo las subpartidas con mayor impacto, la transferencia del FEES y a las Juntas de Educación y Administrativas.

Presupuesto 2021

Para el presupuesto del 2021, la aplicación de la norma de ejecución presupuestaria #12 de la Ley de Presupuesto Nacional 2021 tuvo un fuerte efecto en el funcionamiento del MEP. Dicha directriz indica que durante su vigencia, no se crearán plazas en los órganos que conforman el presupuesto nacional y le permite al MEP utilizar solo el 20%. El funcionamiento institucional y la prestación del servicio educativo sufrieron el efecto de dicha implementación. En consecuencia, el derecho a la educación e interés superior de la persona menor tuvieron un menoscabo considerable. Los recursos disponibles no fueron suficientes para el nombramiento de todos los puestos docentes que quedan vacantes.

Algunos cálculos institucionales señalan que fueron más de 24 400 estudiantes, quienes fueron los que se afectaron por tal aplicación. El 80% de plazas no nombradas durante el 2020 fueron 977, de las cuales 816 plazas corresponden al Título II del Estatuto del Servicio Civil (carrera docente).

La resolución Nº 2020020886 de la Sala Constitucional (30 de octubre de 2020) dictaminó quebranto al derecho a la educación, declarando el recurso de amparo con lugar y condenando al Estado al pago de las costas, daños y perjuicios causados.

Tabla 31
Comparación de la propuesta presupuestaria para el año 2022 y el presupuesto final

Partida	Anteproyecto	Variación absoluta	Variación relativa	Proyecto	Variación absoluta	Variación relativa	Ley
0	1 625 905 264 071	-600 788 459	-0,04%	1 625 304 475 612	-57 354 331 339	-3,53%	1 567 950 144 273
1	41 457 199 922	0	0,00%	41 457 199 922	-2 811 449 394	-6,78%	38 645 750 528
2	6 266 056 574	0	0,00%	6 266 056 574	-650 321 163	-10,38%	5 615 735 411
5	22 433 949 217	0	0,00%	22 433 949 217	-10 087 518 310	-44,97%	12 346 430 907
6	942 347 994 369	-46 715 674 202	-4,96%	895 632 320 167	2 127 382 019	0,24%	897 759 702 186
7	39 314 870 508	-1 300 000 000	-3,31%	38 014 870 508	-2 841 939 946	-7,48%	35 172 930 562
Total	**2 677 725 334 661**	**-48 616 462 661**	**-1,82%**	**2 629 108 872 000**	**-71 618 178 133**	**-2,72%**	**2 557 490 693 867**

Presupuesto 2022

El ajuste presupuestario del 2022 a la Regla Fiscal que establece la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Pública se establece como un desafío ministerial de gran importancia. En el caso de la afectación al servicio educativo, hace prever que las condiciones financieras no permitirán mantener la operación básica del servicio educativo, con lo que no se podrá asegurar el derecho a la educación que, como mínimo debe proveer tiempo de aprendizaje atendido por un docente, infraestructura mínima, servicios básicos, transporte y alimentación.

Tabla 32
Comparación, por partida presupuestaria, la Ley de Presupuesto 2021 con el proyecto de presupuesto para el año 2022

Partida	Descripción	Ley de Presupuesto 2021*	Presupuesto ajustado 2021*	Proyecto Presupuesto 2022*	Variación absoluta contra Ppto. ajustado*	Variación relativa contra Ppto. ajustado
0	Remuneraciones	1 576 950.14	1 589 473.07	1 557 202.89	-32 270.17	2,03%
0	Servicios	38 645.75	45 765.16	44 291.26	-1 473.90	3.22%
2	Materiales	5 615.74	4 310.67	1 766.41	-2 544.26	59.02%
5	Bienes duraderos	12 346.43	8 663.36	8 662.13	-1.24	0.01%
6	Transferencias corrientes	897 759.70	902 146.37	926 748.63	24 602.27	2.73%
7	Transferencias de capital	35 172.93	55 502.43	25 575.68	-29 926.75	53.92%
Total		2 557 490.69	2 605 861.06	2 564 247.00	-41 614.06	1.60%

**: cifras en millones de colones*

Los organismos internacionales que abordan temas de protección de derechos de la infancia como UNICEF, han hecho notar que la educación es un derecho fundamental de los niños, niñas y adolescentes. Por eso, la Convención sobre los Derechos del Nino defiende que deben estar protegidos en todo momento y en cualquier lugar.

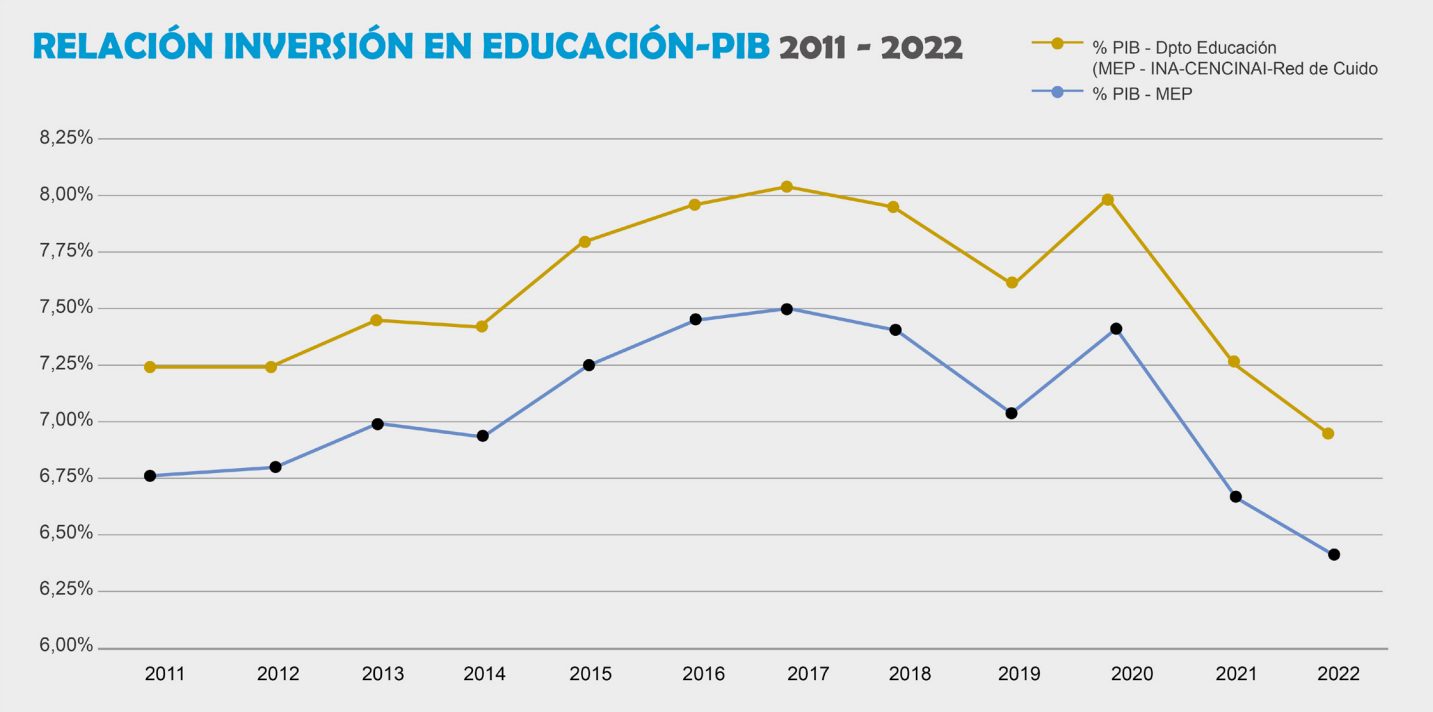
> "Por duras que sean las circunstancias, la educación no puede detenerse, porque la educación es el germen de cualquier proyecto de recuperación a corto, medio y largo plazo".

Una de las condiciones que explican los progresos de la educación costarricense se relaciona con la trayectoria de inversión del Estado en el servicio educativo.

> "Las declaraciones internacionales, por ejemplo, la Declaración de Jomtien de 2011, reconocen que los Estados deben asignar por lo menos el 6% de su PIB y/o al menos un 20% de sus presupuestos nacionales a educación para alcanzar una educación de calidad para todos. En algunos Estados, el presupuesto nacional de educación está garantizado por la constitución o la legislación, por ejemplo, en Brasil, Costa Rica e Indonesia." ONG Derecho a la Educación (RTE).

Nuestro país ha tenido que enfrentar retos tales como la reducción del financiamiento, la huelga de docentes en 2018 contra la reforma fiscal, otros movimientos huelguísticos intermitentes. En ese contexto, en el 2020 la crisis pandémica se suma a los embates sufridos por el sistema educativo nacional. Como respuesta, se suspendió la presencialidad del servicio educativo, y se generaron estrategias bajo la modalidad de educación combinada (presencial y a distancia).

Gráfico 9.



La aplicación estricta de una regla fiscal de gasto impone una disciplina novedosa y altamente restrictiva a la formulación presupuestaria de todas las dependencias ministeriales, con la cual apenas estamos haciendo la primera aproximación práctica; pero a la vez, estamos reconociendo la rigidez que implica para la Administración Pública, cuando de atender situaciones coyunturales se trata, como es el caso de la emergencia sanitaria sobreviniente de la pandemia COVID-19 y su impacto fiscal, situaciones ambas absolutamente imprevisibles al momento en que se formuló dicha herramienta.

El proyecto de presupuesto del MEP para el 2022, de acuerdo con la regla fiscal, deja sin el suficiente contenido obligaciones ordinarias preestablecidas, pero también necesarias para la continuidad de los servicios educativos esenciales, tales como becas, alimentación, transporte estudiantil, remuneraciones, entre otras. Como herramienta de la necesaria disciplina fiscal, la regla fiscal no previó situaciones tan dramáticas y extraordinarias como la propagación de una pandemia que impacta al país y la obligación del Estado de cumplir con derechos esenciales de la ciudadanía. La aplicación de esta Ley impide, incluso, dar cumplimiento a disposiciones de rango superior, como el artículo 78 constitucional que establece que un 8% del PIB. debe invertirse en educación.

La falta de lineamientos para la aplicación de las disposiciones emanadas de la Ley 9635, inclusive la entrada en vigencia del IVA, generó dificultades para concretar los pagos a los proveedores, ocasionando retrasos que dieron al traste con la ejecución de algunos recursos y proyectos programados en la planificación institucional. La regulación establecida por las Normas de Ejecución 19 (en el ejercicio económico 2020) y 12 (en el ejercicio económico 2021), redujeron el margen de acción para alcanzar un nivel de ejecución de los recursos, conforme a las necesidades reales para el logro de los objetivos propuestos.

El diferencial cambiario se constituyó en otra condición que dificultó la gestión de recursos. Generó inconsistencias en el Sistema Integrado de Gestión de la Administración Financiera (SIG@F), respecto al trámite de pago de facturas con montos en dólares. La tendencia al alza del tipo de cambio del dólar provocó que para algunas de las órdenes de compra emitidas con anterioridad (algunas de compromisos no devengados del periodo anterior), los recursos reservados fueran insuficientes, por el correspondiente diferencial cambiario.

Actualizar plataforma tecnológica para mejorar la gestión

Una condición fundamental para lograr el adecuado funcionamiento ministerial es una eficaz y eficiente coordinación institucional entre los distintos niveles del sistema educativo (central, regional y de centro educativo). La responsabilidad pública y la capacidad de diálogo son capacidades que aumentan la probabilidad de generar mecanismos efectivos de coordinación, reducir las duplicidades y mejorar la trazabilidad de los procesos institucionales. La Política la persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad establece como una de sus orientaciones básicas la siguiente:

> "Una gestión institucional basada en la mejora continua y en la planificación para obtener resultados: El sistema educativo incentivará los procesos de mejora continua por medio de la revisión y evaluación constante de su gestión. Esto es necesario en todos los niveles que conforman la estructura organizacional: tanto en el central, como en el regional y en el centro educativo. La gestión educativa seguirá orientándose hacia la obtención de resultados que tomen como núcleo al centro educativo y el aprendizaje de la persona como fin último y primordial."

El MEP se enfrenta ante la encrucijada de adoptar un cambio organizacional que le permita convertirse en una institución más flexible y capaz de brindar a la sociedad las herramientas para ser mejores ciudadanos y adaptarse al entorno. Será necesario, generar procesos con una mayor sinergia y entendimiento de que cada uno es un eslabón de la cadena para producir una educación de calidad, por ejemplo, establecer una coordinación más estrecha entre:

- los actores de la gestión de adquisiciones a saber: Programas Presupuestarios, Proveeduría Institucional y Dirección Financiera.

- las instancias en el más alto nivel a lo interno del MEP, para que tomen las decisiones prioritarias para la administración en materia de permanencia, incorporación, reincorporación y exclusión educativa.

Tomando en cuenta las recomendaciones emitidas por diversos informes del Estado de la Educación, así como la experiencia acumulada por parte del MEP en la aplicación del sistema SIGCE del PIAD, a mediados del año 2018 se plantea la necesidad de re formular la estrategia con la que se ha abordado el desarrollo e implementación del sistema, migrando la concepción hacia un diseño de la plataforma que permitiera abordar no solo las necesidades en sitio de los centros educativos, sino también las necesidades de automatización de procesos y acceso a la información por parte de la administración central y regional.



La Plataforma Ministerial SABER es una solución tecnológica que facilitará la integración de bases de datos y la construcción de nuevos sistemas de información en el Ministerio de Educación Pública, con el objetivo de fortalecer la gestión administrativa y llevar a otro nivel la gestión educativa.

La conceptualización de esta plataforma abarca varias de las áreas de gestión principales del MEP, comenzando por la automatización del proceso de matrícula para el registro del estudiante, pasando por la evaluación y la asistencia en clase, hasta herramientas de soporte administrativo como el planeamiento docente, la gestión de recursos humanos, de infraestructura, entre otros. Dado que el alcance del proyecto es sumamente amplio, el mismo fue dividido en ocho etapas, de forma tal que su diseño y construcción puedan realizarse de forma modular y escalable.

Actualmente se encuentran en finalizada la Etapa 1, referida al Registro del Estudiante, que incluye los elementos necesarios para sistematizar la matrícula estudiantil y dar seguimiento a los estudiantes que realicen traslados de centros educativos, mediante la transferencia en la nube de su expediente digital, lo cual eliminará la condición actual de tener que trasladar un fólder con sus documentos físicos, eliminando los riesgos de seguridad y reguardo de la información asociados a esta situación. El módulo de alerta temprana que está incluido en la Etapa 1 también permitirá generar alertas en que permitan a los centros educativos abordar en tiempo real situaciones de posibles riesgos de exclusión escolar; además, la Plataforma Ministerial SABER está integrada con sistemas nacionales como el SINIRUBE, EDUS, TSE, entre otros, permitiendo así optimizar la política de precisión para la identificación de hogares en condición de pobreza o vulnerabilidad.

En el mediano plazo, con el diseño y construcción de la Etapa 2 de la Plataforma Ministerial, el MEP dispondrá de información mucho más precisa del registro de calificaciones, el reporte de asistencia y conducta, los grupos, niveles y horarios, entre otros. Este nuevo sistema, cuando se encuentre completamente desarrollado, no solamente incluirá todas las funcionalidades existentes en el PIAD (aprovechando la experiencia y el conocimiento del personal que hoy trabaja en el mantenimiento de ese sistema) y corregirá sus limitaciones, sino que irá más allá y abarcará muchas otras áreas de gestión administrativa en las cuales el acceso en tiempo real a datos de calidad es vital, como los procesos de recursos humanos, infraestructura educativa, juntas de educación y administrativas, entre otros.

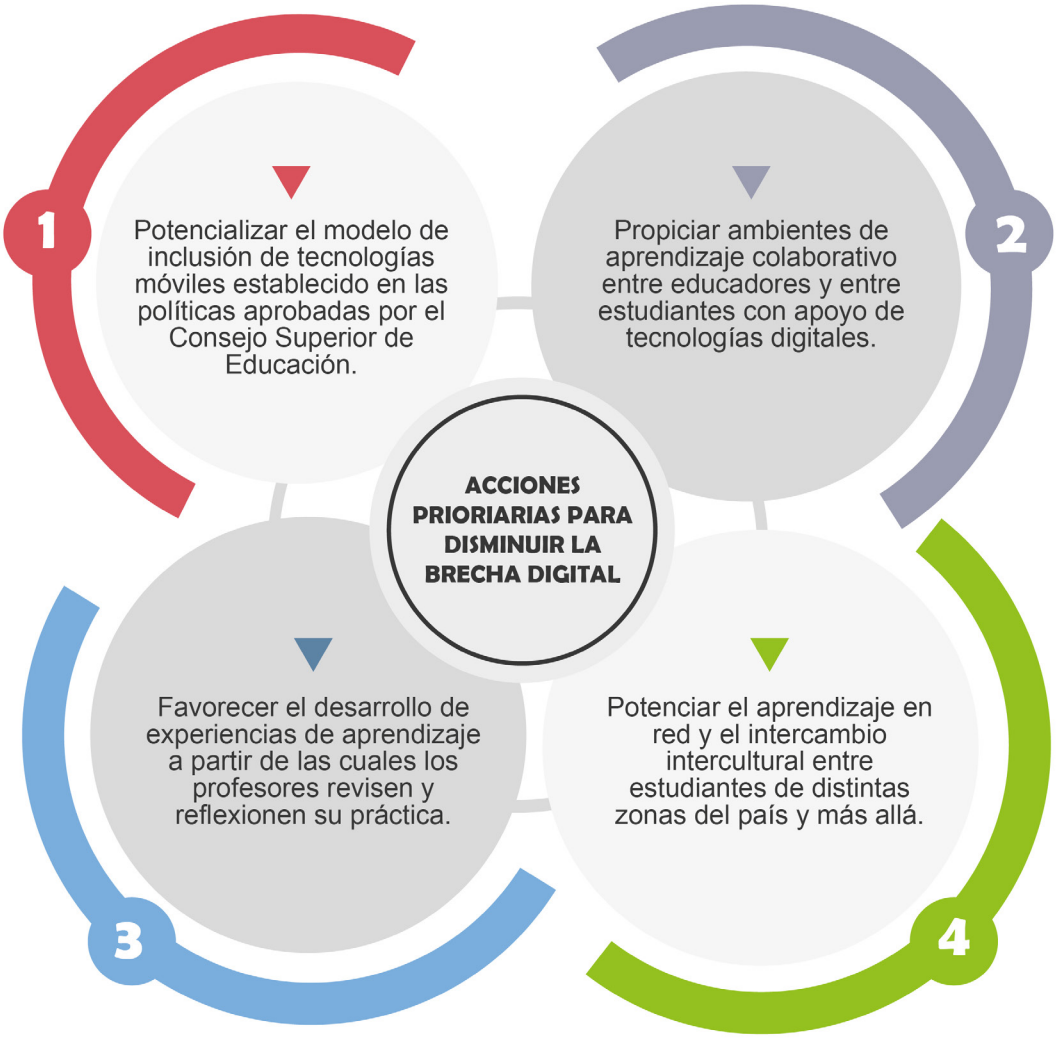
Brecha digital

La Política Curricular, en el marco de la visión "educar para una nueva ciudadanía" incorpora como uno de sus ejes a la ciudadanía digital con equidad social. Esto implica el desarrollo de un conjunto de prácticas que posibilitan la disminución de la brecha social y digital mediante el uso y aprovechamiento de las tecnologías digitales de la información y la comunicación, a partir de la implementación de políticas de expansión solidaria y universal de conectividad.

Para avanzar en la universalización de la calidad de la educación, desde un enfoque de derechos y equidad, el sistema educativo debe abordar la brecha digital como una limitación de gran impacto. El logro de la conectividad todos los centros educativos del país en una única red de Internet de banda ancha debe tornarse en un proyecto nacional.

Una robusta red nacional permitiría la consolidación de una cultura de colaboración, de eficiencia y articulación entre las escuelas, colegios, comunidades y oficinas centrales y regionales del Misterio de Educación Pública.

Para promover la transmisión de contenido por internet de banda ancha, según las necesidades de cada centro educativo y cada modelo pedagógico, y así:





La Red Educativa Bicentenario se ha propuesto como la solución para conectar los centros educativos del país y oficinas administrativas al resto del mundo, utilizando enlaces ancho de banda como medio principal para que miles de estudiantes puedan descubrir lo que significa la inmersión del conocimiento en sus aulas y además impulsar la transferencia efectiva, en tiempo real de información para la toma de decisiones oportunamente.

Este proyecto es un pilar fundamental del Programa de Tecnologías Digitales al servicio de la Comunidad Educativa, constituyéndose en el sistema de “transporte” de datos e información sobre el cual se basarían todos los demás proyectos. Sin internet de calidad, la digitalización no sería posible.

Luego de haber trabajado arduamente durante el I Semestre del año 2019 en la elaboración y definición del diseño técnico de la Red Educativa, y de haber solicitado en setiembre del año 2019 a la SUTEL y al MICITT la ejecución del proyecto, fue hasta enero 2020 cuando finalmente se aprobó desarrollarlo mediante dos ejes de trabajo:

1. Uno ejecutado la Fundación Omar Dengo con base en los requerimientos del MEP y el presupuesto público.

2. Otro sería trabajaría la SUTEL con recursos del Fondo Nacional de Telecomunicaciones. Para esto, ambos ejes de trabajo fueron incluidos en el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones 2015-2021.

El eje FONATEL comenzó formalmente sus labores hasta febrero del año 2021, y tenía la meta de conectar 516 centros educativos

durante ese año, aunque sólo fueron alcanzados 133. Las diferencias de criterio encontradas en otras instituciones como SUTEL, con respecto a las necesidades de los estudiantes para la implementación del proyecto red educativa es una de las limitaciones que más ha afectado la concreción de dicho proyecto.

Por su parte, el eje FOD tenía la ambiciosa meta de conectar 2 000 centros educativos en el año 2021, pero las apelaciones al proceso de contratación iniciado desde agosto del año 2020 frenaron el avance del proyecto, y finalmente ya para el mes de setiembre del año 2021 el proyecto había sido adjudicado a una empresa que proveería los insumos y desplegaría el equipamiento en los centros educativos.

Pero justo cuando esto estaba a punto de ser una realidad, el 11 de octubre de 2021 la Contraloría General de la República ordenó al MEP detener el avance el Eje FOD-MEP de la Red Educativa, al considerar el ente contralor que la Ley de Creación el PRONIE no permitía desarrollar dicho proyecto al amparo de dicha ley, a pesar de los criterios y evidencias ofrecidas por el MEP de lo contrario. En consecuencia, se debe comenzar nuevamente la planificación y desarrollo de actividades para dotar de conectividad mediante el modelo de Red Educativo a los centros educativos que estaban a punto de ser beneficiados con el Eje FOD-MEP de la Red Educativa.

También debe sumarse la excesiva y constante consulta y solicitudes de información por parte de las instancias contraloras, que generan que el personal en lugar de dedicarse a la producción, responda las solicitudes y consultas de información que muchas veces ya han sido suministrada a diferentes áreas de las mismas instancias.

Evaluación del desempeño docente

El sistema educativo costarricense debe asumir los requerimientos de un mundo complejo, interconectado y dinámico, y a las necesidades que establece el desarrollo de la ciencia, la tecnología y el propio ser humano en sus actividades vitales. En dicho es imprescindible orientar la labor docente como un factor decisivo para la formación integral de nuevos ciudadanos y ciudadanas, capaces de contribuir eficazmente a su contexto social inmediato, regional y nacional, en el marco del desarrollo sostenible, la ética y la responsabilidad social. Según La Política la persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad:

> "La persona docente abordará las problemáticas sociales y ambientales locales, regionales, nacionales y globales, de manera innovadora, crítica y reflexiva; con el propósito de formar en la persona estudiante, capacidades y responsabilidades ciudadanas. Será mediadora en procesos complejos de aula, en el marco del respeto y la tolerancia hacia la diversidad, en un ambiente libre de bullying, violencia y discriminación."

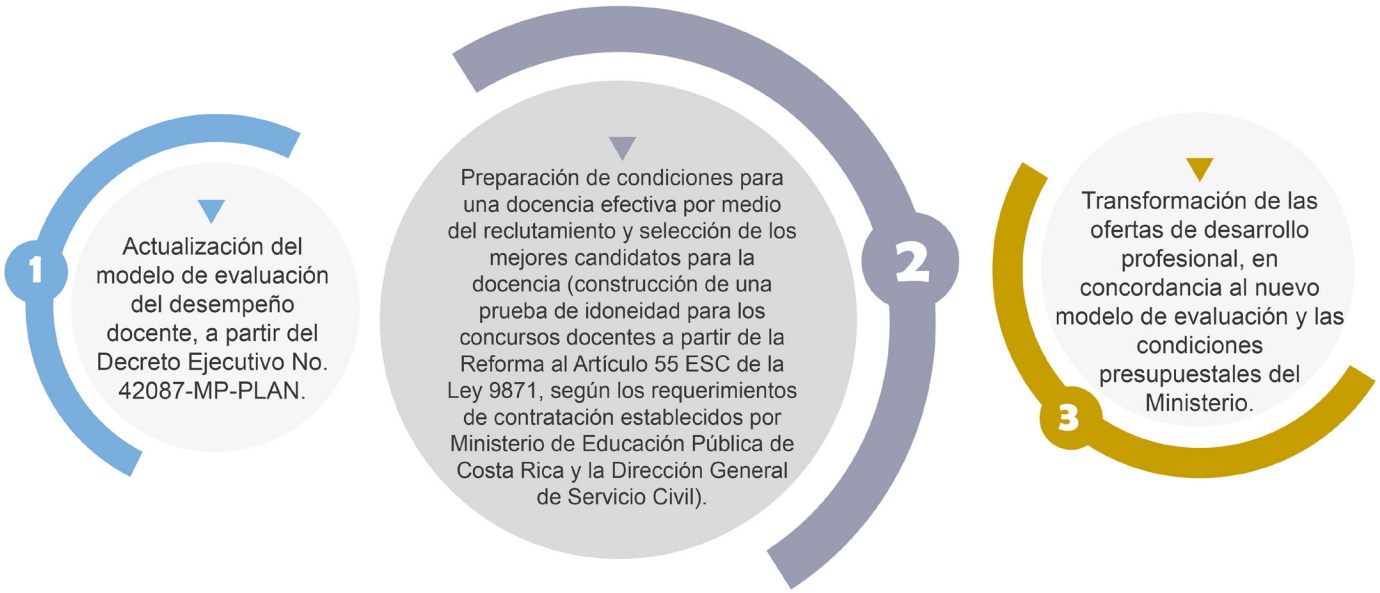
En consonancia con esa aspiración, la evaluación de los docentes debe constituirse en uno de los ejes fundamentales de cualquier esfuerzo educativo, pues la posibilidad de mejorar la calidad de la educación en el país depende en gran medida de las prácticas docentes en los centros educativos.

El innegable protagonismo del personal docente para mejorar el desempeño educativo concuerda con la visión que diversos organismos internacionales respecto al vínculo entre la calidad educativa y la formación y desempeño docentes, tal como sugiere la OCDE (2009):

> "Muchos de los sistemas educativos con mejor desempeño ahora comparten un compromiso con la enseñanza profesionalizada en maneras que implican que los maestros están a la par de otros profesionales en términos de diagnóstico, la aplicación de prácticas basadas en evidencia y el orgullo profesional. Dichos sistemas atraen a los mejores graduados para convertirse en maestros e instrumentan esquemas de incentivos y apoyo que logran que los profesores más talentosos lleguen a las clases que implican un mayor reto. Tales sistemas están reformando los métodos heredados, tradicionales y burocráticos de selección y formación de docentes y sus líderes, así como los mecanismos de pagos y compensaciones, y la conformación de sus incentivos, tanto en el corto como en el largo plazo."

Ejes de la gestión del desempeño docente en Costa Rica- MEP

Para instrumentalizar dicha intención, es imprescindible el desarrollo un modelo de evaluación del desempeño docente, que asegure la calidad a través de la mejora continua. En dicho se han emprendido acciones en las siguientes líneas estratégicas:



Población meta:	Contexto MEP para implementación del Decreto 42087 MP-PLAN:
• Personas funcionarias Título I: 18 682 • Personas funcionarias Título II: 68 146	• 122 Instancias Nivel Central • 27 Direcciones Regionales • 206 Circuitos Educativos • 4825 Centros Educativos

A continuación se sintetizan las acciones de preparación de condiciones para una docencia efectiva por medio del reclutamiento y selección de los mejores candidatos para la docencia:

- Participación ministerial en la Comisión Interinstitucional que tiene como objetivo servir como instancia de coordinación para el diseño e implementación del Marco Nacional de Cualificaciones de la Educación y Formación Técnica Profesional de Costa Rica.

- Publicación del Marco Nacional de Cualificaciones de carreras de educación, instrumento de referencia que describe los resultados de aprendizaje que se esperan en términos de los distintos niveles de formación en el continuo educativo; el cual favorece y armoniza el sistema educativo, el reconocimiento académico, la movilidad académica y la empleabilidad. Disponible en el sitio www.cualificaciones.cr/mnc-ce

- Conformación de “Mesa de Trabajo Interinstitucional MEP-DGSC”, la cual inicia el 23 de julio 2020, en la que se crean equipos de trabajo interinstitucionales que abordan y desarrollan, entre otros temas, la formulación y manejo de la prueba de idoneidad.

- Sesiones de trabajo interinstitucionales en Coordinación con la Dirección General de Servicio Civil.

- Gestión de oficios de consultas jurídicas para la implementación, así como compilación de fundamentos jurídicos y técnicos que permitan la viabilidad para el MEP en materia económica, técnica y administrativa.

- Gestión por parte del Viceministerio Académico y la Dirección de Asuntos internacionales del MEP para obtener financiamiento externo para la contratación de consultores que apoyaran al equipo costarricense en materia de establecimiento del marco conceptual y metodológico para establecer la prueba de idoneidad.

- Ejecución de reuniones con el equipo de consultores y el Área de Carrera Docente de la Dirección General de Servicio Civil para levantar los antecedentes del marco referencial de la construcción de la prueba de idoneidad.

- Desarrollo de productos concretos durante el 2021:

- Marco Evaluativo para la Prueba de Idoneidad Docente (Consultores chilenos)

    1. Aproximación a construcción del marco teórico de la prueba de Idoneidad.

    2. Aproximación a construcción de un marco metodológico para diseño e implementación de la prueba de idoneidad.

- Protocolo de procedimientos aplicables en cumplimiento del inciso d) del artículo 55 del Estatuto del Servicio Civil. (en construcción bajo acuerdo minuta 10 de agosto).

- Propuesta preliminar de predictores.

- Taller con grupo de especialistas MEP para recopilación de consultas y conformación del Estado del Arte a nivel del MEP (operativo-estratégico).

Las acciones efectuadas respecto a la actualización del modelo de evaluación del desempeño docente son las siguientes:

- Conformación de la Comisión de Evaluación del Desempeño del Ministerio de Educación Pública, en atención a lo dispuesto en la Ley N° 9635 "Fortalecimiento de las Finanzas Públicas" y el Decreto Ejecutivo N°42087-MP-PLAN.

- Definición de roles de las direcciones del MEP en torno al proceso de actualización del Modelo de Evaluación del Desempeño, según lo descrito en el Artículo 4.-del Decreto N 42087 MP-PLAN (DM-0695-2021).

- Coordinación con el Área de Carrera Docente de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) para apoyar en la construcción del Diccionario de Competencias del Título II. En noviembre 2021 se entregó a la DGSC una propuesta de competencias y comportamientos a partir del trabajo de campo y con especialistas que conformó el MEP, liderado por el Viceministerio Académico y sus direcciones adscritas.

- Construcción de informes de análisis de viabilidad administrativa, técnica y económica para la implementación del nuevo modelo de evaluación según el Decreto 42087 MP-PLAN, y elaboración de propuesta a MIDEPLAN para la modificación del Decreto 42087 MP-PLAN con los fundamentos y criterios identificados en torno a la viabilidad del modelo en el contexto del Ministerio de Educación Pública.

- Organización de equipos de oficinas centrales y direcciones regionales

de educación para la recolección de insumos y análisis de procesos para la implementación del nuevo modelo de gestión del desempeño

- Construcción de la Matriz de ponderaciones de evaluación por clase de puesto Título I y Título II + definición de insumos según lo descrito por el Decreto 42087 MP-PLAN.

- Diseño y preparación y ejecución de una encuesta nacional a personas funcionarias del MEP para recopilar insumos para la elaboración de catálogos de estímulos a la productividad.

- Definición de la estructura preliminar de planes de seguimiento y mejora según lo descrito por el Decreto 42087 MP-PLAN.

- Construcción de los instrumentos para evaluación de Competencias Título I

- Análisis de plataformas tecnológicas internas y análisis de viabilidad técnica y administrativa para implementación.

- Estudio de Mercado de herramientas informáticas.

- Definición de los requerimientos funcionales y especificaciones técnicas de herramienta informática.
- Análisis de aplicación en escenarios particulares (centros unidocentes, CAIPAD, CONED, F. Omar Dengo, Convenios, entre otros)

- Desarrollo de la gestión presupuestaria para el proceso de Adquisición de la herramienta informática.

- Diseño del Plan de implementación y comunicación, materiales de divulgación y cursos de autoformación con el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano.

- Diseño del Plan de implementación progresiva y transicional de los dos modelos

- Establecimiento de equipo de las Direcciones Regionales para la construcción del Banco de objetivos individuales Título II.

- Socialización con gremios sindicales sobre el planteamiento del nuevo modelo de evaluación del desempeño.

Para el fortalecimiento del desarrollo profesional e implementación de programas de formación permanente se han puesto en marcha las siguientes acciones:

- Diseño de oferta de desarrollo profesional para el personal del MEP en materia de desarrollo de competencias digitales en vinculación al Plan Integral de Nivelación Académica, en atención a las brechas formativas identificadas, que incida en

el fortalecimiento de su desempeño y de los procesos educativos que generan las condiciones para la implementación de la política educativa vigente con enfoque de mejora continua.

- Propuesta de un cronograma de diseño de una oferta formativa que incida en el mejoramiento de la calidad y eficacia de los procesos de aprendizaje y la gestión escolar, así como la gestión administrativa en todos los niveles e instancias ministeriales para la Transformación Curricular y en concordancia con el Diccionario de Competencias del Título II.

Exclusión educativa

La principal medida tomada por el ministerio para abordar la exclusión educativa ha sido la creación de una instancia especializada denominada la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito educativo UPRE (Decreto Ejecutivo 41007).

La creación de dicha unidad fue avalada por MIDEPLAN como resultado de los logros obtenidos en el sistema educativo en los últimos años, con la intención de institucionalizar la estrategia de reducción de la exclusión que se ha venido consolidando en el ministerio.

Priorización de direcciones regionales y centros educativos con mayor exclusión educativa

La estrategia de la UPRE focaliza sus acciones en los centros educativos de educación secundaria que presentaban mayores cantidades y porcentajes de exclusión educativa. Sin embargo, en el 2020, se impulsó la estrategia en todos los centros y ofertas educativas, debido a que, la situación sanitaria incrementó los riesgos socioeconómicos, psicosociales y pedagógicos a nivel nacional y global. Con la implementación de la Plataforma SABER, se realiza una identificación de aquellas regiones donde se visualiza mayor porcentaje de exclusión educativa; esto con el fin de redirigir mayores esfuerzos para disminuir la exclusión.

Emisión de los protocolos de actuación

Estos recursos permiten dar a conocer la ruta a seguir para la disminución de la exclusión educativa y la reincorporación, entre los cuales destacan las pautas generales para el abordaje integral de la Exclusión Educativa, el Protocolo para la Permanencia Estudiantil y el Protocolo de Reincorporación Estudiantil.

Consolidación de Equipos de Permanencia

Esta contraparte funciona en dos niveles: a nivel de la Dirección Regional de Educación donde se han conformado 27 Equipos Regionales para la Permanencia (ERP), y a nivel de los centros educativos del país, donde se busca que en cada uno de ellos se conformen Equipos para la Permanencia Institucional (EPI). Estos equipos, con el apoyo de los diferentes comités y otros equipos institucionales, diseñan y ejecutan las acciones para mitigar los factores de riesgo y vulnerabilidad mediante la planificación estratégica, la cual comprende la priorización de la atención de las poblaciones, el diagnóstico, el planeamiento, la implementación y el acompañamiento permanente.

Estrategia de Alerta Temprana

Permite la identificación oportuna, atención, referencia, seguimiento y monitoreo de la persona estudiante en riesgo de exclusión educativa y vulnerabilidad, con el fin de que permanezca y culmine con éxito su proceso educativo. La Estrategia se incluye en el protocolo de permanencia de la UPRE, para ser implementada de manera manual y priorizando a los centros educativos con mayor exclusión educativa. No obstante, en el contexto de la pandemia, se oficializa y generaliza para todas las ofertas y centros educativos del país, con el fin de dar respuesta inmediata, integral y articulada a las situaciones de riesgo propias de la crisis enfrentada.

Implementación del proyecto PROEDUCA

Con el apoyo presupuestario de la Unión Europea, el proyecto PROEDUCA se encuentra en etapa de institucionalización y se ha ejecutado un 95% de los recursos financiero y técnico para el financiamiento de diferentes iniciativas entre ellas:

- Módulo del Sistema de Alerta Temprana (SAT) de la Plataforma Saber: permite gestionar la estrategia de Alerta Temprana de manera automatizada, mediante procedimientos informáticos que derivan en la identificación y predicción de riesgos de exclusión estudiantil. Este sistema, el cual se pretende implementar durante el 2022 mediante un plan piloto, forma parte de las funcionalidades asociadas al seguimiento de la persona estudiante de la plataforma SABER. En la actualidad, se ha concluido su desarrollo, se realizaron las pruebas respectivas y se recibió a satisfacción los entregables con sus funcionalidades.

- Entrega de 3042 paquetes de materiales y recursos educativos para la primera infancia (niños y niñas de preescolar) con dificultades de acceso tecnológico, con los cuales pueden desarrollar habilidades y destrezas en sus hogares.

- Dotación de instrumentos musicales a 31 centros educativos, además de equipos de amplificación de sonido

a las 27 direcciones regionales educativas, Dirección de vida estudiantil, Dirección de Desarrollo Curricular y a la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito educativo.

- Desarrollo de la plataforma Aprendo, espacio para inducción al usuario sobre el uso de SABER, SAT y formación en temas como Reincorporación, exclusión, redes. Con este espacio las personas pueden llevar cursos cortos de autoformación en los temas citados anteriormente.

- Mejoramiento de la infraestructura educativa durante la II fase de ejecución del proyecto, en al menos 30 centros educativos PROEDUCA/ UPRE.

- Desarrollo de programas de radio traducidos a lengua indígena en coordinación con el departamento de educación intercultural.

Implementación de proyectos que fortalecen la permanencia estudiantil

En el marco del proceso de coordinación interinstitucional UPRE apoya la implementación de proyectos específicos que dirigen acciones para promover la permanencia estudiantil en las poblaciones educativas con mayores condiciones de riesgo y vulnerabilidad tales como:

- Profes comunitarios: en ejecución en cuatro Centros Cívicos por la Paz. Con el proyecto se da acompañamiento individualizado a más de 400 personas estudiantes en riesgo de exclusión educativa o que desean reincorporarse al sistema escolar.

- Al cole en Bici: Durante el 2021 se han entregado 790 bicicletas en centros educativos de las direcciones regionales de: Desamparados, Aguirre, Alajuela, Limón, Guápiles, Coto, Nicoya, Peninsular, Puntarenas, Grande de Térraba, San Carlos, Norte – Norte y Cañas.

- Colegios de alta oportunidad: 11 centros educativos que reciben acompañamiento para mejorar su gestión y planificación en relación con los procesos asociados a la promoción de la permanencia estudiantil. Según datos del Departamento de Análisis Estadístico, en el 2020 se atendieron 14 542 personas estudiantes, 105 más que en el 2019. En el año 2020 respecto al 2019, los siguientes ocho centros educativos disminuyen la exclusión educativa: Colegio Académico de Playas del Coco (5,0%), CTP de Carrillo (2,8%), CTP de Liberia

(9,5%), CTP de Puntarenas (4,3%), Liceo de Miramar (2,7%), Liceo Diurno José Martí (2,4%), Liceo José Joaquín Vargas Calvo (0,8%), CTP de Purral (1,7%), por su parte aumenta la exclusión escolar el Instituto de Guanacaste (1,1%), el CTP de Limón (0,3%) y Liceo de Moravia (0,2%). Los datos y resultados del ciclo lectivo 2021, serán suministrados al finalizar el ciclo lectivo.

Elaboración de una estrategia para la atención focalizada de poblaciones en riesgo de exclusión educativa y vulnerabilidad

Esta estrategia se elabora con el fin de definir una respuesta intra e interinstitucional, de atención prioritaria y focalizada, a aquellas poblaciones en vulnerabilidad y riesgo de exclusión educativa. La misma se enmarca en el Plan de nivelación 2021-2025, que plantea como desafío reducir la exclusión educativa y fomentar la reincorporación de las personas al sistema educativo.



Retos del sistema educativo costarricense

Nuestro país debe concentrar sus esfuerzos para potenciar la acción transformadora de la educación. En concordancia con la intención de *garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos* establecido en el ODS 4 de la Agenda 2030; el Ministerio de Educación Público desarrolló acciones para la promoción de los derechos humanos, la paz, el ejercicio responsable de la ciudadanía local y global, la igualdad de género, el desarrollo sostenible y la salud.

El sistema educativo debe formar personas críticas, activas y propositivas en la sociedad de la que forma parte. La calidad de los procesos educativos debe promover la inclusión y equidad, el respeto a la diversidad, la multiculturalidad y pluriculturalidad, la igualdad de género, la sostenibilidad, la resiliencia y la solidaridad. Para ello, como sociedad, debemos consolidar una formación humana para la vida, con el desarrollo de habilidades, destrezas, competencias, actitudes y valores.

Según La Política la persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad:

> "Los procesos educativos de calidad privilegiarán la centralidad del aprendizaje de la persona estudiante con el fin de asegurar competencias que propicien la comprensión, expresión e interpretación de conceptos, pensamientos, sentimientos, hechos y opiniones, para permitirle a la persona estudiante interactuar en forma provechosa en todos los contextos posibles."

La educación debe participar activamente en la vida y el crecimiento de las sociedades. La evolución de la humanidad requiere un abordaje educativo, que permita afrontar las exigencias del mundo moderno, generar las normas válidas para una vida armónica y social más acorde a tales exigencias y sobre todo, una formación para lograr la estabilidad de las relaciones sociales y políticas. Es fundamental potenciar la consolidación de una ciudadanía creativa, emprendedora, crítica, competente con el mundo digital, con altos dotes sociales y que se adapten a ambientes laborales diversos.



Ante las situaciones que afectaron el desarrollo normal de los procesos educativos, durante la administración Alvarado Quesada se orientó la gestión académica para asegurar la continuidad del servicio educativo, mediante acciones tendientes a:



A continuación se presentan los progresos y retos, en cada uno de los ámbitos ministeriales de acción (información de los proyectos estratégicos será profundizada en los anexos):



Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo

Los procesos educativos de calidad requieren asegurar la consolidación de habilidades y competencias que propicien la comprensión, expresión e interpretación de conceptos, pensamientos, sentimientos, hechos y opiniones, para permitirle a la persona estudiante interactuar en forma provechosa en los contextos posibles. Se han logrado progresos para establecer espacios educativos democráticos, retadores e inclusivos, tales como los siguientes:

- Aprobación y ejecución de la Política de Educación para el Desarrollo Sostenible (PEDS) como marco referencial de una visión integradora de la sostenibilidad desde sus ámbitos: ambiente, sociedad y economía.

- Implementación de la Política Educativa de Promoción de Idiomas (PEPRI) como estrategia institucional para materializar la ruta al bilingüismo, para ampliar las posibilidades de éxito académico y laboral y potenciar la comprensión del mundo.

- Consolidación de la Política de Aprovechamiento de las Tecnologías Digitales en Educación (PATDE), como marco para la incorporación de la tecnología en los procesos educativos.

- Actualización del Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes, en el marco de los procesos de transformación curricular.

- Ampliación de la oferta del CONED.

- Desarrollo de programas de estudio para preservar el patrimonio cultural y lingüístico de los pueblos ancestrales indígenas.

- Acciones de potenciación de la Educación en Primera Infancia:

  - Implementación y seguimiento del Programa de estudio de Educación Preescolar: Ciclo Materno Infantil (Grupo Interactivo II) y Ciclo de Transición a los centros infantiles públicos externos a la estructura del Ministerio de Educación Pública.

  - Generación de espacios de diálogo e investigación sobre las competencias lectoras en Primera Infancia y lectura en soporte digital.

  - Estrategia de cambio cultural mediante la promoción de principios de igualdad, derechos humanos y cultura de paz desde la Primera Infancia y crianza democrática, en los centros de Educación Preescolar del Ministerio de Educación Pública.

- Desarrollo integral de los docentes y los estudiantes mediante estrategias pedagógicas, que fomenten habilidades de aprendizaje, por medio de la robótica educativa en los centros educativos.

- Ejecución de procesos de transformación de la Educación Técnica Profesional y de implementación del Marco Nacional de Cualificaciones

- Acciones de coordinación y comunicación entre la comunidad docente y el sistema de bibliotecas escolares y los Centros de Recursos para el Aprendizaje del Ministerio de Educación Pública.

- Desarrollo de la Caja de Herramientas, como un repositorio institucional de instrumentos de acompañamiento para la contextualización e implementación de los programas de estudio.

- Promoción en los centros educativos el desarrollo de habilidades y competencias del siglo XXI en el estudiantado, desde un enfoque de género, para que exploren y valoren las áreas STEAM en sus proyectos vocacionales.

- Consolidación a nivel nacional del proceso de detectar, atender, referir, registrar información y ofrecer seguimiento a aquellos niños y niñas, que presentan riesgo o alteración en su desarrollo, aprendizaje, comportamiento o salud; afectando la permanencia y la calidad del servicio que recibe, aplicando estrategias de articulación en el trabajo interdisciplinario e intersectorial.



La Política Curricular, en el marco de la visión “educar para una nueva ciudadanía” establece el imperativo de educar en la responsabilidad, el espíritu crítico, la igualdad de oportunidades y la inclusión. Cada estudiante debe tener acceso a un servicio educativo con la totalidad de asignaturas y cantidad de lecciones que establece el plan de estudios básico. Sin embargo, factores asociados con la ubicación geográfica, cantidad de matrícula, infraestructura, distancia entre instituciones educativas, recurso humano calificado y capacidad horaria, afectan la cobertura del plan de estudios completo en cada nivel del sistema educativo. En dicho sentido, es imprescindible:





Transformación profesional docente

Las exigencias de un mundo interconectado, requieren un nuevo rol docente y su formación, en el que propicie las condiciones para que el alumnado, de manera activa y experimental, construya su propio conocimiento. Además, la formación docente debe reconfigurarse, contemplando en forma más sólida el uso pedagógico de los entornos digitales. Tales retos se han asumido mediante acciones como las que se citan a continuación:

- Desarrollo de procesos de investigación, para determinar las necesidades de capacitación en Educación para el Desarrollo Sostenible, según lo solicitado en la Política de Educación para el Desarrollo Sostenible.

- Determinación del dominio docente del segundo idioma; para desarrollar procesos de capacitación para la mejora de los estándares lingüísticos.

- Estructuración un aula virtual como herramienta de apoyo de la Guía pedagógica para niños y niñas desde el nacimiento hasta los 4 años, que permita la autoformación de alta calidad para el personal de las diferentes alternativas de cuido, servicios educativos del MEP y madres, padres y otras personas cuidadoras, para mejorar la calidad de la oferta brindada a niñas y niños, homologar criterios acerca del aprendizaje y la forma de potenciarlo.

- Fortalecimiento de la Gestión Educativa, las Prácticas Docentes y los Procesos de Mediación Pedagógica del personal docente, técnico-docente, administrativo-docente y administrativo de los centros educativos, de las Direcciones Regionales de Educación y de Oficinas Centrales del MEP, mediante la ejecución de las actividades de capacitación contempladas en la oferta formativa del Plan de Formación Permanente del IDPUGS.

- Contribución con el mejoramiento de la calidad de la educación desde la modernización del servicio y ampliación de la cobertura de los procesos formativos para el desarrollo profesional de las personas funcionarias del MEP mediante las plataformas, salas de videoconferencia, y los centros de formación.

- Potenciación de los procesos de mediación pedagógica en relación con la lectura y escritura de docentes de primer y segundo año del MEP, mediante la implementación de un Plan Piloto de Mentoría como estrategia de acompañamiento y desarrollo profesional.

- Integración de parámetros de medición de calidad del estudio TALIS de la OCDE para fortalecer los procesos de desarrollo profesional docente y mejor la calidad de la Educación.



La formación continua docente debe acometer las necesidades y expectativas del personal en servicio, así como al perfil de la nueva ciudadanía y los desafíos del siglo XXI. Por ello, es ineludible atender desafíos prioritarios tales como:



Transformación institucional

El Ministerio de Educación Pública debe mejorar su capacidad respuesta a la población educativa. La sociedad obliga el desarrollo de soluciones innovadoras y creativas, en aras de procurar servicios educativos de calidad y contextualizados. La institución ha hecho ingentes esfuerzos para tornarse en un facilitador que mejore la vida de las personas y genere un acceso equitativo al servicio educativo, mediante las siguientes acciones:

- Procesos de automatización y digitalización de documentos y procesos:

- Accesibilidad de los expedientes de funcionarios y de los documentos declarados con valor científico cultural para los usuarios y usuarias.

- Protección de la memoria institucional y liberación espacios en las oficinas, mediante la identificación de documentos de valor administrativo-legal y científico cultural.

- Migración institucional hacia el uso de plataforma RT Virtual del INS; mediante la optimización de la prevención, la gestión y los costos institucionales relacionados al seguro de riesgos del trabajo.

- Mejoramiento la atención de consultas relacionadas con los servicios que brinda la Dirección de Recursos Humanos (DRH) mediante el diseño, desarrollo e implementación de un “Chatbot” (asistente virtual).

- Digitalización de los expedientes laborales de las personas funcionarias del Ministerio de Educación Pública.

- Automatización de los reclamos administrativos a través de la implementación herramientas informáticas.

- Creación del sitio web para la Dirección de Recursos Humanos con el fin de colocar información relevante que sea utilizada por usuarios internos y externos en procura de la mejora en la prestación de servicios, otorgándoles la posibilidad de una mayor interacción con nuestros servicios.

- Automatización del ingreso y resolución de los movimientos que se amparan el artículo 01 del Estatuto de Servicio Civil, Articulo 83 del Estatuto de Servicio Civil y Permutas.

• Mejoramiento de procesos de infraestructura:

- Intervención y rehabilitación de los edificios de Oficinas Centrales y Direcciones Regionales de Educación.

- Modernización de las salas formación para ejecutar las actividades del Plan de Capacitación Institucional del MEP.

- Entrega de infraestructura educativa (DIE y Fideicomiso)

- Reorganización de los procesos y funcionamiento de la Dirección de Infraestructura Educativa, para la mejora sostenida de los servicios brindados.

- Actualización de la organización administrativa de la Dirección de Recursos Humanos, con el fin que exista correspondencia entre la organización requerida por este Ministerio y la aprobada por el MIDEPLAN.

- Gestión del personal colaborador en servicio:

  - Prevención de de los riesgos laborales mediante la participación bipartida (patronal y trabajadores) en las Comisiones de Salud Ocupacional.

  - Inducción y Reinducción de las personas colaboradoras del MEP mediante la creación de recursos que permitan su adaptación a la organización.

  - Mejora de la gestión en la cadena de valor con el fin de mitigar la generación de las Acreditaciones que No Corresponden (ANC) por parte de la Dirección de Recursos Humanos.

  - Construcción de un manual de cargos institucional ajustado a las tareas, roles y funciones administrativas que tienen las personas servidoras de Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública, según el cargo asignado mediante la recopilación, análisis y organización de sus tareas.

  - Implementación de la nueva Ley de Contratación Pública.

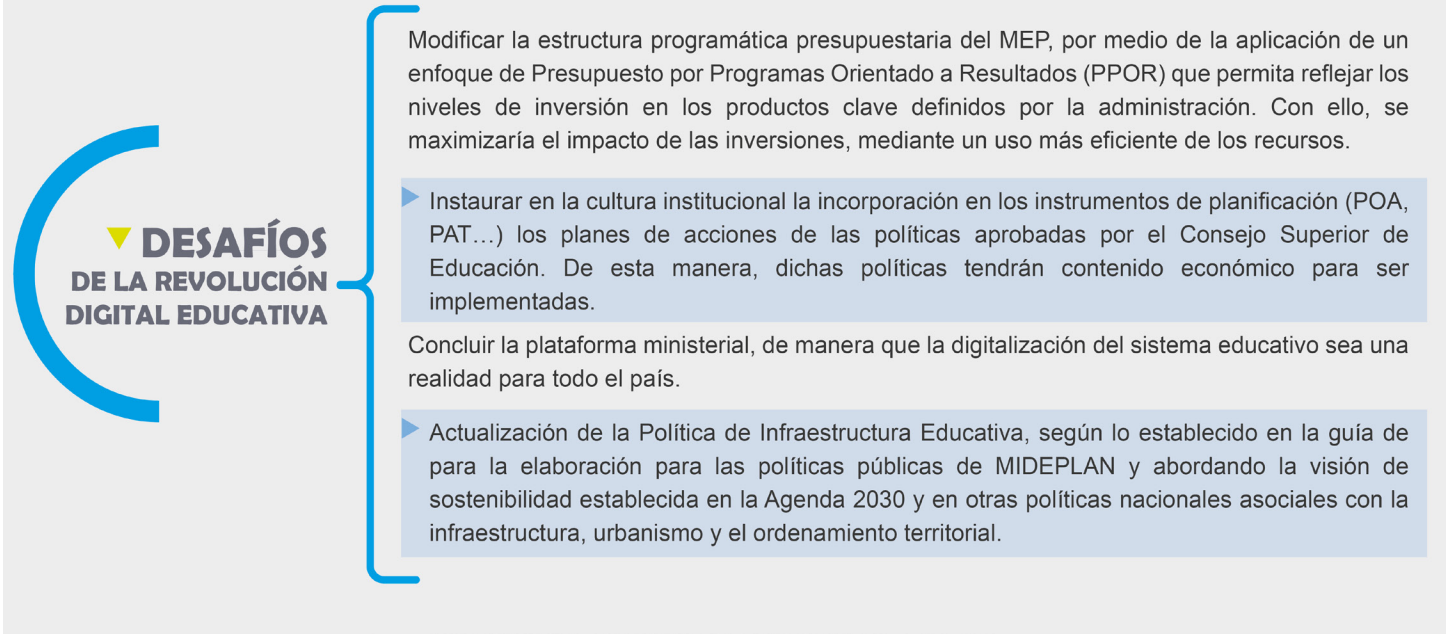
  - Optimización y transparencia del procedimiento de nombramientos interinos para los estratos de puestos técnico-docentes y administrativo-docentes y el artículo 15 del Reglamento de Estatuto del Servicio Civil.

  - Actualización de los perfiles de contratación docente.

  - Implementación del examen de idoneidad.



Sin embargo, las revoluciones; como la digital; implica un reajuste ministerial potente y ágil. Por ello, la realidad que vive nuestro país plantea impostergables desafíos tales como:



Transformación de la gestión educativa

La distribución inequitativa de las oportunidades de acceso, permanencia y aprendizaje influye en forma directa en la eficacia del sistema escolar. Para ello, el Ministerio de Educación Pública replantea la gestión educativa como una herramienta estratégica tendiente a la centralidad en lo pedagógico, a la igualdad de oportunidades, la reconfiguración de las labores institucionales, el trabajo en equipo, la apertura a la innovación y a una cultura organizacional cohesionada por una visión de futuro sistémica. En concordancia, se han efectuado acciones tales como:

- Desarrollo de acciones para aumentar la cobertura y la calidad del sistema educativo, mediante la disminución de la Exclusión intra anual en III ciclo y Educación Diversificada, según las regiones de MIDEPLAN

- Integración de los sistemas de la información de los centros educativos privados en forma automatizada para fortalecer la gestión administrativa y educativa mediante el uso de la Plataforma SABER en cada curso lectivo.

- Mejora de la atención al usuario, mediante la desconcentración a nivel regional y de circuitos escolares de algunos servicios administrativos brindados.

- Optimización de los procesos de planificación estratégica y gestión presupuestaria.

- Potenciación de los sistemas de control de los recursos transferidos a las juntas.

- Participación en la Estrategia Puente al Desarrollo, parar lograr la articulación interinstitucional para el bienestar y el cumplimiento de los Derechos Humanos.

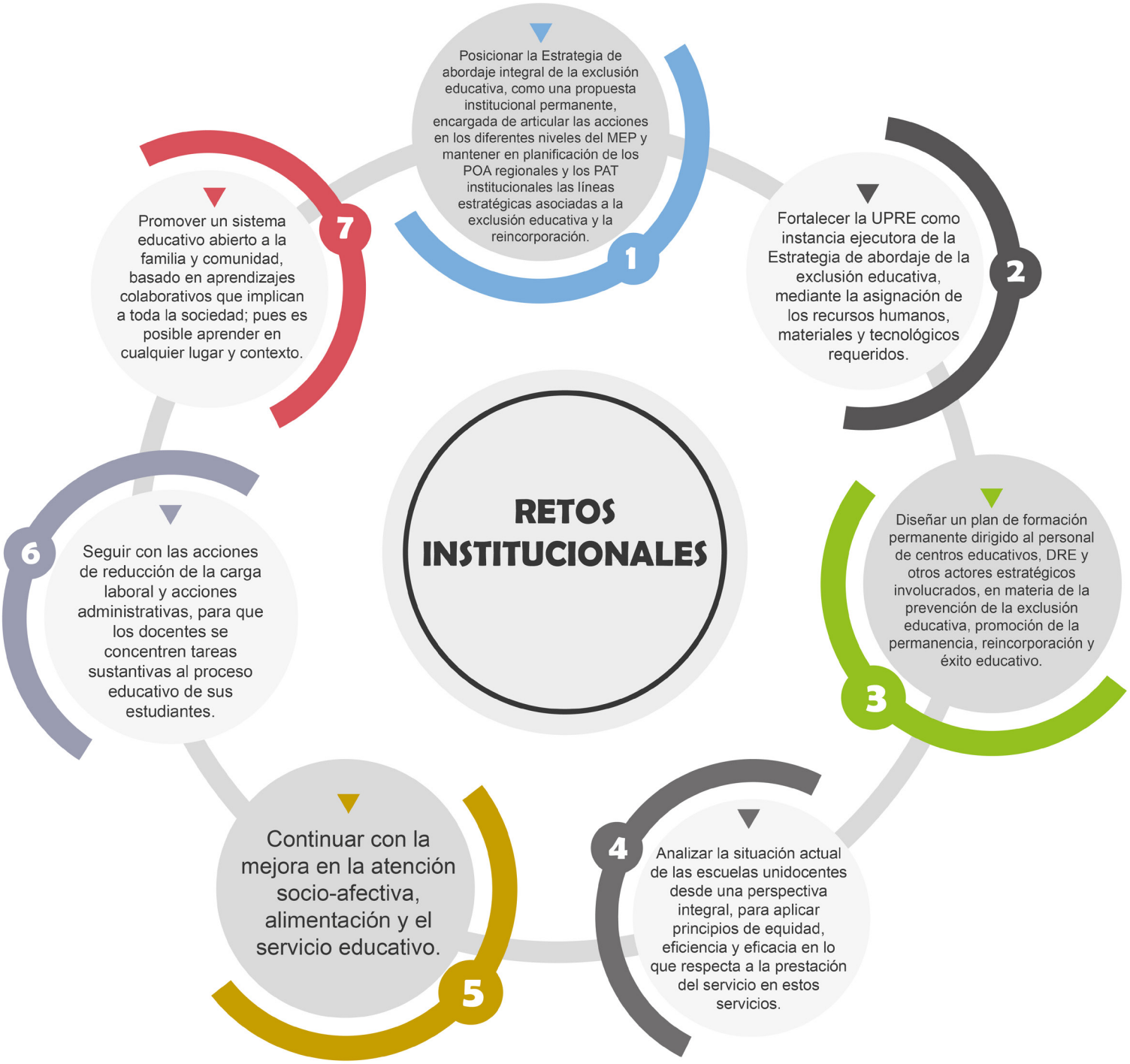
    - Coadyuvar con la reducción de la pobreza a través del mejoramiento de la empleabilidad de las personas identificadas por la Estrategia Puente al Desarrollo, mediante la articulación preferencial de los servicios de empleo.

- Mejorar las condiciones de hábitat y la participación en los territorios con presencia de asentamientos informales y vulnerabilidad, mediante la articulación de esfuerzos locales, públicos y privados, que potencien o impulsen procesos de Desarrollo urbano

- Generar entornos protectores para los distritos priorizados desde la articulación multinivel del Área de Seguridad Humana mediante acciones de prevención de la violencia y promoción de la paz.



Es ineludible la concreción de un nuevo liderazgo educativo, la cooperación entre centros educativos, así como la creación de redes de profesionales que acojan el aprendizaje colaborativo, el apoyo mutuo y el aprovechamiento de buenas prácticas. Ante ese panorama el MEP debe atender los siguientes retos.



ANEXOS

Anexo 1. Personas funcionarias nombradas según especialidad

Personas funcionarias nombradas según especialidad	
Nombre de la especialidad	**Cantidad de personas nombradas**
Accounting	12
Administración / Generalista	427
Administración / Negocios	38
Administración de Recursos Humanos	243
Administración Educativa	75
Administración Pública	2
Administración Y Operación Aduanera	61
Agro Industria con Tecnología Agrícola	59
Agro Industria con Tecnología Pecuaria	41
Agroecología	171
Agrojardinería	9
Agropecuario en Producción Agrícola	97
Agropecuario en Producción Pecuaria	173
Agropecuario Generalista	2
Alemán	1
Antropología	1
Archivística	9
Arquitectura	28
Artes Gráficas / Encuadernación	1
Artes Gráficas / Generalista	1
Artes Gráficas / Prensas Litográficas	1
Artes Industriales	831
Artes Plásticas/Artes Plásticas	843
Artes Plásticas/Escultura	5
Artes Plásticas/Grabado	3
Artes Plásticas/Pintura	10
Asistencia de Laboratorio Académico	2
Audiología	1
Auditoría	21

Automotriz	45
Autorremodelado	1
Banca y Finanzas	46
Bibliotecología	14
Biología	445
Capacitación y Desarrollo Educativo	52
Ciberseguridad	5
Ciencias	1656
Ciencias Agropecuarias / Fitotecnia	1
Ciencias Agropecuarias / Generalista	1
Ciencias Políticas	5
Configuración y Soporte de Redes de Comunicación y Sistemas Operativos	11
Construcción Civil	129
Contabilidad	723
Contabilidad Generalista	1
Contabilidad y Auditoria	29
Contabilidad y Costos	23
Contabilidad y Finanzas	196
Control de Procesos Informáticos	5
Coordinación Técnica y con la Empresa	27
Creación Literaria	6
Cultura Indígena/Cultura Boruca	5
Cultura Indígena/Cultura Bribri	26
Cultura Indígena/Cultura Cabécar	55
Cultura Indígena/Cultura Chorotega	2
Cultura Indígena/Cultura Huetar	1
Cultura Indígena/Cultura Maleku	2
Cultura Indígena/Cultura Ngäbe-Buglé	27
Cultura Indígena/Cultura Térraba	1
Curriculum	11
Danza/Ballet	6
Danza/Danza	22
Danza/Folklore	9

Derecho	159
Desarrollo Web	3
Dibujo / Dibujo en Ingeniería	1
Dibujo Arquitectónico	58
Dibujo Generalista	1
Dibujo Técnico	101
Digitación	16
Diseño de Instrumentos Pedagógicos I, II, III Ciclos y Educación Diversificada	5
Diseño Gráfico	31
Diseño Publicitario	106
Diseño y Confección de moda	41
Diseño y Construcción de muebles y estructuras	7
Diseño y Desarrollo Digital	4
Economía	7
Educación Audiovisual	3
Educación Cívica	16
Educación de Adultos	36
Educación Física	2204
Educación Indígena	9
Educación para el hogar	1130
Educación Técnica	1
Ejecutivo para centros de servicio	235
Electromecánica	38
Electrónica en reparación de equipo de computo	9
Electrónica en telecomunicaciones	24
Electrónica Generalista	1
Electrónica industrial	87
Electrotecnia	69
Enseñanza Primaria	3
Enseñanza Especial . Problemas de aprendizaje	1695
Enseñanza Especial . Terapia del lenguaje	674
Enseñanza Especial . Audición y Lenguaje	95
Enseñanza Especial . Generalista	54

Enseñanza Especial . Retardo mental	1964
Enseñanza Especial . Deficiencias visuales	96
Enseñanza Especial . Discapacidad múltiple	182
Enseñanza Especial . Trastornos emocionales y de conducta	1123
Enseñanza Preescolar	40
Equipos Interdisciplinarios / Educación Especial	16
Equipos Interdisciplinarios / Educativa	25
Equipos Interdisciplinarios / Orientación	328
Equipos Interdisciplinarios / Psicología	195
Equipos Interdisciplinarios / Social	188
Español	2360
Estudios Sociales	41
Estudios Sociales/Educación Cívica	2970
Evaluación	36
Executive Secretarial Management	9
Filosofía	147
Física	341
Francés	729
Geografía	3
Informática Educativa	102
Informática Educativa .Informática para III y IV Ciclos	568
Informática Educativa. Informática para I y II Ciclos	1096
Informática Empresarial	173
Informática en desarrollo del software	181
Informática en programación	87
Informática en redes de computadoras	324
Informática en soporte	89
Informática Generalista	3
Informática y Computación	192
Information Technology	1
Ingeniería Electromecánica	3
Ingeniería Civil	43
Ingeniería Eléctrica	10

Ingeniería Industrial	13
Inglés	6189
Investigación Educativa	25
Italiano	13
Labores Básicas de Mantenimiento	1
Labores Varias de Oficina	1956
Lengua Indígena/Lengua Boruca	4
Lengua Indígena/Lengua Bribri	34
Lengua Indígena/Lengua Buglé	1
Lengua Indígena/Lengua Cabécar	60
Lengua Indígena/Lengua Maleku	2
Lengua Indígena/Lengua Ngäbe	27
Lengua Indígena/Lengua Térraba	1
Lingüística	2
Mantenimiento de Equipo de Cómputo	23
Mantenimiento industrial	7
Matemáticas	2595
Mecánica / Automotriz	2
Mecánica de precisión	29
Mecánica general	10
Mecánica Generalista	1
Música/Acordeón	1
Música/Arpa	1
Música/Canto	4
Música/Clarinete	11
Música/Contrabajo	2
Música/Corno Francés	1
Música/Coro	2
Música/Fagot	1
Música/Flauta Dulce	1
Música/Flauta Traversa	10
Música/Guitarra	17
Música/Instrumento de Percusión	15

Música/Música	1401
Música/Oboe	2
Música/Piano	21
Música/Saxofón	8
Música/Solfeo	18
Música/Trombón	5
Música/Trompeta	9
Música/Tuba o Eufonio	2
Música/Viola	3
Música/Violín	16
Música/Violocenlo	5
Nutrición	1
Operación de Máquinas Reproductoras	80
Orientación	157
Periodismo	5
Prevención para la Salud Estudiantil	1
Procesos Industriales	157
Protección ambiental y manejo de áreas de conservación	3
Psicología	362
Publicidad	1
Química	324
Refrigeración y aire acondicionado	24
Rehabilitación / Física	93
Rehabilitación / Ocupacional	49
Relaciones Internacionales	6
Relaciones Públicas	3
Religión	1210
Reparación de los sistemas de vehículos livianos	4
Riego y drenaje	5
Salud ocupacional	77
Salud, Seguridad e Higiene Ocupacional	1
Secretariado ejecutivo	424
Secretariado Generalista	1

Servicios Básicos	98
Sin especialidad T-I	13943
Sin especialidad T-II	30795
Sociología	6
Teatro	30
Topografía	2
Trabajo Social	42
Turismo costero	1
Turismo ecológico	97
Turismo en alimentos y bebidas	177
Turismo en hotelería y eventos especiales	254
Turismo Generalista	1
Turismo rural	99
Total general	**88428**

Fuente: Dirección de Recursos Humanos, datos al 3 de noviembre correspondientes a la nómina salarial del mes de octubre 2021.

Anexo 2. Salarios base y anualidades de Título Primero

Clases de puesto	Salario base	Anualidad
Misceláneo de Servicio Civil 1 (G. de E.)	287.000	6.877
Misceláneo de Servicio Civil 2 (G. de E.)	301.750	7.252
Asistente de Servicios de Educación Especial	337.150	8.157
Auxiliar de Vigilancia de Centro Educativo	290.000	6.953
Conserje de Centro Educativo	292.800	7.024
Asistente de Cocina	287.000	6.877
Cocinero	316.900	7.643
Encargado de Cocina	328.650	7.941
Trabajador de Artes Gráficas 1 (G. de E.)	301.100	7.235
Trabajador de Artes Gráficas 2 (G. de E.)	307.500	7.398
Trabajador de Artes Gráficas 3 (G. de E.)	315.950	7.619
Trabajador de Artes Gráficas 4 (G. de E.)	323.350	7.807
Trabajador de Artes Gráficas 5 (G. de E.)	341.900	8.278
Jefe de Artes Gráficas 1 (G.de E.)	353.150	8.564
Jefe de Artes Gráficas 2 (G.de E.)	365.750	8.896
Jefe de Artes Gráficas 3 (G.de E.)	377.000	9.182
Trabajador Calificado de Servicio Civil 1 (G. de E.)	304.750	7.328
Trabajador Calificado de Servicio Civil 2 (G. de E.)	343.950	8.330
Trabajador Calificado de Servicio Civil 3 (G. de E.)	371.100	9.032
Oficial de Seguridad de Servicio Civil 1	307.500	7.398
Oficial de Seguridad de Servicio Civil 2	328.650	7.941
Conductor de Servicio Civil 1	307.500	7.398
Conductor de Servicio Civil 2	315.950	7.619
Operador de Maquinaria de Servicio Civil 1	315.950	7.619
Operador de Maquinaria de Servicio Civil 2	353.150	8.564
Oficinista de Servicio Civil 1 (G. de E.)	312.800	7.539
Oficinista de Servicio Civil 2 (G. de E.)	338.500	8.192
Administrador 1 (G. de E.)	328.650	7.941
Administrador 2 (G. de E.)	339.050	8.205
Administrador 3 (G. de E.)	349.050	8.459
Secretario (a) de Servicio Civil 1	351.550	8.523

Secretario (a) de Servicio Civil 2	363.600	8.842
Técnico (a) de Servicio Civil 1 (G. de E.)	351.550	8.523
Técnico (a) de Servicio Civil 2 (G. de E.)	381.750	9.303
Técnico (a) de Servicio Civil 3 (G. de E.)	443.000	10.859
Profesional Bachiller Jefe 1 (G.de E.)	566.900	10.697
Profesional Bachiller Jefe 2 (G.de E.)	591.900	11.182
Profesional Bachiller Jefe 3 (G.de E.)	638.700	12.095
Profesional de Servicio Civil 1 A (G.de E.)	534.050	10.060
Profesional de Servicio Civil 1 B (G.de E.)	625.400	11.837
Profesional de Servicio Civil 2 (G.de E.)	707.250	13.425
Profesional de Servicio Civil 3 (G.de E.)	767.450	14.598
Profesional Jefe de Servicio Civil 1 (G.de E.)	842.950	16.062
Profesional Jefe de Servicio Civil 2 (G.de E.)	895.400	17.080
Profesional Jefe de Servicio Civil 3 (G.de E.)	976.450	18.652
Gerente de Servicio Civil 1	1.193.700	22.867
Gerente de Servicio Civil 2	1.324.750	25.409
Gerente de Servicio Civil 3	1.510.550	29.014
Asistente de Salud de Servicio Civil 1 (G. de E.)	355.550	8.625
Asistente de Salud de Servicio Civil 2 (G. de E.)	409.850	10.016
Asistente de Salud de Servicio Civil 3 (G. de E.)	446.350	10.944
Inspector (a) de Servicio Civil 1 (G. de E.)	312.800	7.539
Inspector (a) de Servicio Civil 2 (G. de E.)	338.500	8.192
Inspector (a) de Inocuidad Grupo A	381.750	9.303
Inspector (a) de Inocuidad Grupo B	409.850	10.016
Inspector (a) de Inocuidad Grupo C	446.350	10.944
Técnico en Informática 1 (G. de E.)	338.500	8.192
Técnico en Informática 2 (G. de E.)	370.950	9.028
Técnico en Informática 3 (G. de E.)	412.200	10.076
Técnico en Informática 4 (G. de E.)	430.400	10.538
Operador de Computador 1	373.450	9.092
Operador de Computador 2	399.150	9.745
Operador de Computador 3	429.100	10.505

Programador de Computador 1	408.100	9.972
Programador de Computador 2	429.100	10.505
Programador de Computador 3	456.300	11.196
Profesional en Informática 1 A (G.de E.)	534.050	10.060
Profesional en Informática 1 B (G.de E.)	591.900	11.182
Profesional en Informática 1 C (G.de E.)	625.400	11.837
Profesional en Informática 2 (G.de E.)	707.250	13.425
Profesional en Informática 3 (G.de E.)	767.450	14.598
Profesional Jefe en Informática 1 A (G. de E.)	787.000	14.977
Profesional Jefe en Informática 1 B (G. de E.)	842.950	16.062
Profesional Jefe en Informática 2 (G. de E.)	895.400	17.080
Profesional Jefe en Informática 3 (G. de E.)	976.450	18.652
Músico Profesional 1	566.900	10.697
Músico Profesional 2	842.950	16.062
Estadístico (a) de Servicio Civil 1	534.050	10.060
Estadístico (a) de Servicio Civil 2	625.400	11.837
Estadístico (a) de Servicio Civil 3	767.450	14.598
Fiscalizador (a) 1 (G. de E.)	842.950	16.062
Fiscalizador (a) 2 (G. de E.)	1.074.700	20.558
Trabajador Auxiliar de Cen-Cinai	316.900	7.643

Fuente: Dirección de Recursos Humanos, datos al 3 de noviembre correspondientes a la nómina salarial del mes de octubre 2021.

Anexo 3: Salarios base y anualidades del Título Segundo

Tabla 4
Salarios base y anualidades correspondientes al Título Segundo

Clases de puesto	Grupo	Salario base	Anualidad
Asesor Regional (G. de E.)	ET 3	585 000	11 048
Asesor Regional (G. de E.)	ET 4	670 050	12 703
Asesor Regional (G. de E.)	KT 2	585 000	11 048
Asesor Regional (G. de E.)	KT 3	670 050	12 703
Asesor Regional (G. de E.)	MT 3	459 600	8 616
Asesor Regional (G. de E.)	MT 4	585 000	11 048
Asesor Regional (G. de E.)	MT 5	670 050	12 703
Asesor Regional (G. de E.)	MT 6	681 200	12 919
Asesor Regional (G. de E.)	PT 5	585 000	11 048
Asesor Regional (G. de E.)	PT 6	670 050	12 703
Asesor Regional (G. de E.)	VT 4	459 600	8 616
Asesor Regional (G. de E.)	VT 5	585 000	11 048
Asesor Regional (G. de E.)	VT 6	670 050	12 703
Supervisor de Educación	ET 3	619 100	11 715
Supervisor de Educación	ET 4	765 450	14 559
Supervisor de Educación	MT 6	791 900	15 072
Supervisor de Educación	PT 5	619 100	11 715
Supervisor de Educación	PT 6	765 450	14 559
Supervisor de Educación	VT 5	619 100	11 715
Supervisor de Educación	VT 6	765 450	14 559
Asesor Nacional (G. de E.)	ET 3	631 950	11 964
Asesor Nacional (G. de E.)	ET 4	779 050	14 823
Asesor Nacional (G. de E.)	KT 2	631 950	11 964
Asesor Nacional (G. de E.)	KT 3	779 050	14 823
Asesor Nacional (G. de E.)	MT 4	631 950	11 964
Asesor Nacional (G. de E.)	MT 5	779 050	14 823
Asesor Nacional (G. de E.)	MT 6	814 450	15 509
Asesor Nacional (G. de E.)	PT 5	631 950	11 964
Asesor Nacional (G. de E.)	PT 6	779 050	14 823

Asesor Nacional (G. de E.)	VT 5	631 950	11 964
Asesor Nacional (G. de E.)	VT 6	779 050	14 823
Asistente de Asesoría Y Supervisión	ET 1	378 000	7 033
Asistente de Asesoría Y Supervisión	ET 2	400 500	7 469
Asistente de Asesoría Y Supervisión	ET 3	488 350	9 173
Asistente de Asesoría Y Supervisión	ET 4	556 000	10 486
Asistente de Asesoría Y Supervisión	KT 1	407 800	7 611
Asistente de Asesoría Y Supervisión	KT 2	488 350	9 173
Asistente de Asesoría Y Supervisión	KT 3	556 000	10 486
Asistente de Asesoría Y Supervisión	MAU 1	328 650	6 065
Asistente de Asesoría Y Supervisión	MAU 2	343 950	6 362
Asistente de Asesoría Y Supervisión	MT 1	362 000	6 722
Asistente de Asesoría Y Supervisión	MT 2	378 000	7 033
Asistente de Asesoría Y Supervisión	MT 3	400 500	7 469
Asistente de Asesoría Y Supervisión	MT 4	488 350	9 173
Asistente de Asesoría Y Supervisión	MT 5	556 000	10 486
Asistente de Asesoría Y Supervisión	MT 6	577 250	10 898
Asistente de Asesoría Y Supervisión	PAU 1	317 750	5 854
Asistente de Asesoría Y Supervisión	PAU 2	328 650	6 065
Asistente de Asesoría Y Supervisión	PT 1	343 950	6 362
Asistente de Asesoría Y Supervisión	PT 2	362 000	6 722
Asistente de Asesoría Y Supervisión	PT 3	378 000	7 033
Asistente de Asesoría Y Supervisión	PT 4	400 500	7 469
Asistente de Asesoría Y Supervisión	PT 5	488 350	9 173
Asistente de Asesoría Y Supervisión	PT 6	556 000	10 486
Asistente de Asesoría Y Supervisión	VAU 1	317 750	5 854
Asistente de Asesoría Y Supervisión	VAU 2	328 650	6 065
Asistente de Asesoría Y Supervisión	VT 1	343 950	6 362
Asistente de Asesoría Y Supervisión	VT 2	362 000	6 722
Asistente de Asesoría Y Supervisión	VT 3	378 000	7 033
Asistente de Asesoría Y Supervisión	VT 4	400 500	7 469
Asistente de Asesoría Y Supervisión	VT 5	488 350	9 173
Asistente de Asesoría Y Supervisión	VT 6	556 000	10 486
Asistente de Dirección Escolar	PAU 1	320 450	5 906

Asistente de Dirección Escolar	PAU 2	332 850	6 147
Asistente de Dirección Escolar	PT 1	345 700	6 396
Asistente de Dirección Escolar	PT 2	363 600	6 753
Asistente de Dirección Escolar	PT 3	381 750	7 105
Asistente de Dirección Escolar	PT 4	401 600	7 490
Asistente de Dirección Escolar	PT 5	493 050	9 264
Asistente de Dirección Escolar	PT 6	559 550	10 555
Asistente de Dirección Centro Educativo 1	ASP	328 650	6 065
Asistente de Dirección Centro Educativo 1	MAU 1	345 700	6 396
Asistente de Dirección Centro Educativo 1	MAU 2	356 950	6 614
Asistente de Dirección Centro Educativo 1	MT 1	374 800	6 970
Asistente de Dirección Centro Educativo 1	MT 2	393 850	7 340
Asistente de Dirección Centro Educativo 1	MT 3	413 650	7 724
Asistente de Dirección Centro Educativo 1	MT 4	510 650	9 606
Asistente de Dirección Centro Educativo 1	MT 5	577 250	10 898
Asistente de Dirección Centro Educativo 1	MT 6	589 050	11 127
Asistente de Dirección Centro Educativo 1	VAU 1	338 500	6 257
Asistente de Dirección Centro Educativo 1	VAU 2	345 700	6 396
Asistente de Dirección Centro Educativo 1	VT 1	356 950	6 614
Asistente de Dirección Centro Educativo 1	VT 2	374 800	6 970
Asistente de Dirección Centro Educativo 1	VT 3	393 850	7 340
Asistente de Dirección Centro Educativo 1	VT 4	413 650	7 724
Asistente de Dirección Centro Educativo 1	VT 5	510 650	9 606
Asistente de Dirección Centro Educativo 1	VT 6	577 250	10 898
Asistente de Dirección Centro Educativo 2	ASP	330 500	6 101
Asistente de Dirección Centro Educativo 2	MAU 1	348 850	6 457
Asistente de Dirección Centro Educativo 2	MAU 2	362 000	6 722
Asistente de Dirección Centro Educativo 2	MT 1	378 000	7 033
Asistente de Dirección Centro Educativo 2	MT 2	397 000	7 401
Asistente de Dirección Centro Educativo 2	MT 3	418 000	7 809
Asistente de Dirección Centro Educativo 2	MT 4	520 050	9 788
Asistente de Dirección Centro Educativo 2	MT 5	583 950	11 028
Asistente de Dirección Centro Educativo 2	MT 6	596 550	11 272
Asistente de Dirección Centro Educativo 2	VAU 1	339 850	6 283

Asistente de Dirección Centro Educativo 2	VAU 2	348 850	6 457
Asistente de Dirección Centro Educativo 2	VT 1	362 000	6 722
Asistente de Dirección Centro Educativo 2	VT 2	378 000	7 033
Asistente de Dirección Centro Educativo 2	VT 3	397 000	7 401
Asistente de Dirección Centro Educativo 2	VT 4	418 000	7 809
Asistente de Dirección Centro Educativo 2	VT 5	520 050	9 788
Asistente de Dirección Centro Educativo 2	VT 6	583 950	11 028
Asistente de Dirección Centro Educativo 3	ASP	332 850	6 147
Asistente de Dirección Centro Educativo 3	MAU 1	351 550	6 510
Asistente de Dirección Centro Educativo 3	MAU 2	363 600	6 753
Asistente de Dirección Centro Educativo 3	MT 1	379 600	7 064
Asistente de Dirección Centro Educativo 3	MT 2	401 600	7 490
Asistente de Dirección Centro Educativo 3	MT 3	421 400	7 874
Asistente de Dirección Centro Educativo 3	MT 4	424 050	7 926
Asistente de Dirección Centro Educativo 3	VAU 1	343 950	6 362
Asistente de Dirección Centro Educativo 3	VAU 2	351 550	6 510
Asistente de Dirección Centro Educativo 3	VT 1	363 600	6 753
Asistente de Dirección Centro Educativo 3	VT 2	379 600	7 064
Asistente de Dirección Centro Educativo 3	VT 3	401 600	7 490
Asistente de Dirección Centro Educativo 3	VT 4	421 400	7 874
Asistente de Dirección Centro Educativo 3	VT 5	424 050	7 926
Asistente de Dirección de Enseñanza Especial (G. de E.)	EAU 1	325 100	5 997
Asistente de Dirección de Enseñanza Especial (G. de E.)	EAU 2	340 350	6 292
Asistente de Dirección de Enseñanza Especial (G. de E.)	ET 1	379 800	7 067
Asistente de Dirección de Enseñanza Especial (G. de E.)	ET 2	398 750	7 435
Asistente de Dirección de Enseñanza Especial (G. de E.)	ET 3	489 850	9 202
Asistente de Dirección de Enseñanza Especial (G. de E.)	ET 4	566 900	10 697
Auxiliar Administrativo	ASP	307 500	5 650
Auxiliar Administrativo	EAU 1	319 300	5 884
Auxiliar Administrativo	EAU 2	325 100	5 997
Auxiliar Administrativo	ET 1	374 250	6 960
Auxiliar Administrativo	ET 2	395 050	7 363
Auxiliar Administrativo	ET 3	485 950	9 127
Auxiliar Administrativo	ET 4	556 000	10 486

Auxiliar Administrativo	KAU 1	319 300	5 884
Auxiliar Administrativo	KAU 2	336 650	6 221
Auxiliar Administrativo	KAU 3	354 800	6 573
Auxiliar Administrativo	KAU 4	395 050	7 363
Auxiliar Administrativo	KT 1	405 800	7 572
Auxiliar Administrativo	KT 2	485 950	9 127
Auxiliar Administrativo	KT 3	556 000	10 486
Auxiliar Administrativo	MAU 1	325 100	5 997
Auxiliar Administrativo	MAU 2	336 650	6 221
Auxiliar Administrativo	MT 1	354 800	6 573
Auxiliar Administrativo	MT 2	374 250	6 960
Auxiliar Administrativo	MT 3	395 050	7 363
Auxiliar Administrativo	MT 4	485 950	9 127
Auxiliar Administrativo	MT 5	556 000	10 486
Auxiliar Administrativo	MT 6	566 900	10 697
Auxiliar Administrativo	PAU 1	319 300	5 884
Auxiliar Administrativo	PAU 2	325 100	5 997
Auxiliar Administrativo	PT 1	336 650	6 221
Auxiliar Administrativo	PT 2	354 800	6 573
Auxiliar Administrativo	PT 3	374 250	6 960
Auxiliar Administrativo	PT 4	395 050	7 363
Auxiliar Administrativo	PT 5	485 950	9 127
Auxiliar Administrativo	PT 6	556 000	10 486
Auxiliar Administrativo	VAU 1	319 300	5 884
Auxiliar Administrativo	VAU 2	325 100	5 997
Auxiliar Administrativo	VT 1	336 650	6 221
Auxiliar Administrativo	VT 2	354 800	6 573
Auxiliar Administrativo	VT 3	374 250	6 960
Auxiliar Administrativo	VT 4	395 050	7 363
Auxiliar Administrativo	VT 5	485 950	9 127
Auxiliar Administrativo	VT 6	556 000	10 486
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	ASP	314 450	5 790
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	MAU 1	332 050	6 131
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	MAU 2	345 700	6 396

Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	MT 1	362 000	6 722
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	MT 2	381 750	7 105
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	MT 3	402 450	7 507
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	MT 4	498 150	9 363
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	MT 5	566 900	10 697
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	MT 6	574 100	10 837
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	PAU 1	325 100	5 997
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	PAU 2	332 050	6 131
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	PT 1	345 700	6 396
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	PT 2	362 000	6 722
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	PT 3	381 750	7 105
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	PT 4	402 450	7 507
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	PT 5	498 150	9 363
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	PT 6	566 900	10 697
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	VAU 1	325 100	5 997
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	VAU 2	332 050	6 131
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	VT 1	345 700	6 396
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	VT 2	362 000	6 722
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	VT 3	381 750	7 105
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	VT 4	402 450	7 507
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	VT 5	498 150	9 363
Bibliotecólogo de Centro Educativo 1	VT 6	9 363	10 697
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	ASP	317 750	5 854
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	MAU 1	334 350	6 176
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	MAU 2	347 250	6 426
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	MT 1	365 750	6 795
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	MT 2	384 750	7 163
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	MT 3	405 800	7 572
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	MT 4	502 200	9 442
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	MT 5	569 200	10 742
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	MT 6	580 300	10 957
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	PAU 1	327 450	6 042
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	PAU 2	334 350	6 176
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	PT 1	347 250	6 426

Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	PT 2	365 750	6 795
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	PT 3	384 750	7 163
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	PT 4	405 800	7 572
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	PT 5	502 200	9 442
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	PT 6	569 200	10 742
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	VAU 1	327 450	6 042
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	VAU 2	334 350	6 176
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	VT 1	347 250	6 426
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	VT 2	365 750	6 795
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	VT 3	384 750	7 163
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	VT 4	405 800	7 572
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	VT 5	502 200	9 442
Bibliotecólogo de Centro Educativo 2	VT 6	569 200	10 742
Director de Colegio Técnico y Profesional 1	MT 5	747 050	14 197
Director de Colegio Técnico y Profesional 1	MT 6	759 350	14 440
Director de Colegio Técnico y Profesional 1	VT 6	747 050	14 197
Director de Colegio Técnico y Profesional 2	MT 5	767 450	14 598
Director de Colegio Técnico y Profesional 2	MT 6	791 900	15 072
Director de Colegio Técnico y Profesional 2	VT 6	767 450	14 598
Director de Colegio Técnico y Profesional 3	MT 5	801 600	15 260
Director de Colegio Técnico y Profesional 3	MT 6	829 250	15 796
Director de Colegio Técnico y Profesional 3	VT 6	801 600	15 260
Director de Centro Educativo Artístico (I, II, III, IV Ciclos)	VT 6	721 400	13 699
Director de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos)	ASP	345 700	6 396
Director de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos)	PAU 1	359 250	6 669
Director de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos)	PAU 2	374 800	6 970
Director de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos)	PT 1	388 400	7 234
Director de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos)	PT 2	411 050	7 674
Director de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos)	PT 3	429 100	8 024
Director de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos)	PT 4	448 800	8 406
Director de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos)	PT 5	564 000	10 641
Director de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos)	PT 6	636 900	12 060
Director de Enseñanza General Básica 2 (I y II ciclos)	PAU 1	338 500	6 257
Director de Enseñanza General Básica 2 (I y II ciclos)	PAU 2	354 250	6 562

Director de Enseñanza General Básica 2 (I y II ciclos)	PT 1	365 750	6 795
Director de Enseñanza General Básica 2 (I y II ciclos)	PT 2	384 750	7 163
Director de Enseñanza General Básica 2 (I y II ciclos)	PT 3	405 800	7 572
Director de Enseñanza General Básica 2 (I y II ciclos)	PT 4	425 050	7 945
Director de Enseñanza General Básica 2 (I y II ciclos)	PT 5	582 150	10 993
Director de Enseñanza General Básica 2 (I y II ciclos)	PT 6	654 550	12 402
Director de Enseñanza General Básica 3 (I y II ciclos)	PAU 1	340 350	6 292
Director de Enseñanza General Básica 3 (I y II ciclos)	PAU 2	356 950	6 614
Director de Enseñanza General Básica 3 (I y II ciclos)	PT 1	369 800	6 873
Director de Enseñanza General Básica 3 (I y II ciclos)	PT 2	389 850	7 262
Director de Enseñanza General Básica 3 (I y II ciclos)	PT 3	408 100	7 616
Director de Enseñanza General Básica 3 (I y II ciclos)	PT 4	429 550	8 033
Director de Enseñanza General Básica 3 (I y II ciclos)	PT 5	585 000	11 048
Director de Enseñanza General Básica 3 (I y II ciclos)	PT 6	665 450	12 614
Director de Enseñanza General Básica 4 (I y II ciclos)	PAU 1	345 700	6 396
Director de Enseñanza General Básica 4 (I y II ciclos)	PAU 2	362 000	6 722
Director de Enseñanza General Básica 4 (I y II ciclos)	PT 1	373 450	6 944
Director de Enseñanza General Básica 4 (I y II ciclos)	PT 2	393 850	7 340
Director de Enseñanza General Básica 4 (I y II ciclos)	PT 3	412 200	7 696
Director de Enseñanza General Básica 4 (I y II ciclos)	PT 4	433 200	8 103
Director de Enseñanza General Básica 4 (I y II ciclos)	PT 5	591 900	11 182
Director de Enseñanza General Básica 4 (I y II ciclos)	PT 6	670 050	12 703
Director de Enseñanza General Básica 5 (I y II ciclos)	PAU 1	350 150	6 483
Director de Enseñanza General Básica 5 (I y II ciclos)	PAU 2	365 750	6 795
Director de Enseñanza General Básica 5 (I y II ciclos)	PT 1	378 000	7 033
Director de Enseñanza General Básica 5 (I y II ciclos)	PT 2	397 000	7 401
Director de Enseñanza General Básica 5 (I y II ciclos)	PT 3	417 100	7 791
Director de Enseñanza General Básica 5 (I y II ciclos)	PT 4	438 850	8 213
Director de Enseñanza General Básica 5 (I y II ciclos)	PT 5	599 050	11 321
Director de Enseñanza General Básica 5 (I y II ciclos)	PT 6	676 200	12 822
Director de Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC)	MAU 1	377 000	7 013
Director de Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC)	MAU 2	385 250	7 173
Director de Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC)	MT 1	402 800	7 514
Director de Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC)	MT 2	419 600	7 840

Director de Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC)	MT 3	443 350	8 300
Director de Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC)	MT 4	585 000	11 048
Director de Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC)	MT 5	690 100	13 092
Director de Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC)	MT 6	721 400	13 699
Director de Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC)	VAU 1	367 550	6 830
Director de Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC)	VAU 2	377 000	7 013
Director de Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC)	VT 1	385 250	7 173
Director de Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC)	VT 2	402 800	7 514
Director de Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC)	VT 3	419 600	7 840
Director de Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC)	VT 4	443 350	8 300
Director de Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC)	VT 5	585 000	11 048
Director de Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC)	VT 6	690 100	13 092
Director de Colegio 1	MAU 1	377 000	7 013
Director de Colegio 1	MAU 2	385 250	7 173
Director de Colegio 1	MT 1	402 800	7 514
Director de Colegio 1	MT 2	419 600	7 840
Director de Colegio 1	MT 3	443 350	8 300
Director de Colegio 1	MT 4	585 000	11 048
Director de Colegio 1	MT 5	716 900	13 612
Director de Colegio 1	MT 6	747 050	14 197
Director de Colegio 1	VAU 1	367 550	6 830
Director de Colegio 1	VAU 2	377 000	7 013
Director de Colegio 1	VT 1	385 250	7 173
Director de Colegio 1	VT 2	402 800	7 514
Director de Colegio 1	VT 3	419 600	7 840
Director de Colegio 1	VT 4	443 350	8 300
Director de Colegio 1	VT 5	585 000	11 048
Director de Colegio 1	VT 6	716 900	13 612
Director de Colegio 2	MAU 1	379 600	7 064
Director de Colegio 2	MAU 2	390 350	7 272
Director de Colegio 2	MT 1	409 850	7 650
Director de Colegio 2	MT 2	424 050	7 926
Director de Colegio 2	MT 3	446 350	8 358
Director de Colegio 2	MT 4	591 900	11 182

Director de Colegio 2	MT 5	728 400	13 835
Director de Colegio 2	MT 6	759 350	14 440
Director de Colegio 2	VAU 1	371 650	6 909
Director de Colegio 2	VAU 2	379 600	7 064
Director de Colegio 2	VT 1	390 350	7 272
Director de Colegio 2	VT 2	409 850	7 650
Director de Colegio 2	VT 3	424 050	7 926
Director de Colegio 2	VT 4	446 350	8 358
Director de Colegio 2	VT 5	591 900	11 182
Director de Colegio 2	VT 6	728 400	13 835
Director de Colegio 3	MAU 1	384 750	7 163
Director de Colegio 3	MAU 2	395 050	7 363
Director de Colegio 3	MT 1	412 200	7 696
Director de Colegio 3	MT 2	430 850	8 058
Director de Colegio 3	MT 3	453 700	8 501
Director de Colegio 3	MT 4	605 450	11 445
Director de Colegio 3	MT 5	747 050	14 197
Director de Colegio 3	MT 6	787 000	14 977
Director de Colegio 3	VAU 1	374 800	6 970
Director de Colegio 3	VAU 2	384 750	7 163
Director de Colegio 3	VT 1	395 050	7 363
Director de Colegio 3	VT 2	412 200	7 696
Director de Colegio 3	VT 3	430 850	8 058
Director de Colegio 3	VT 4	453 700	8 501
Director de Colegio 3	VT 5	605 450	11 445
Director de Colegio 3	VT 6	747 050	14 197
Director de Educación	MT 1	461 400	8 650
Director de Educación	MT 2	500 650	9 412
Director de Educación	MT 3	551 300	10 395
Director de Educación	MT 4	721 400	13 699
Director de Educación	MT 5	1 100 000	21 049
Director de Educación	MT 6	1 146 050	21 942
Director de Educación	PT 1	438 850	8 650
Director de Educación	PT 2	461 400	8 650

Director de Educación	PT 3	500 650	9 412
Director de Educación	PT 4	551 300	10 395
Director de Educación	PT 5	721 400	13 699
Director de Educación	PT 6	1 100 000	21 049
Director de Educación	VT 1	438 850	8 213
Director de Educación	VT 2	461 400	8 650
Director de Educación	VT 3	500 650	9 412
Director de Educación	VT 4	551 300	10 395
Director de Educación	VT 5	721 400	13 699
Director de Educación	VT 6	1 100 000	21 049
Director de Enseñanza Especial 1 (G. de E.)	EAU 1	371 650	6 909
Director de Enseñanza Especial 1 (G. de E.)	EAU 2	391 400	7 292
Director de Enseñanza Especial 1 (G. de E.)	ET 1	436 950	8 176
Director de Enseñanza Especial 1 (G. de E.)	ET 2	454 500	8 517
Director de Enseñanza Especial 1 (G. de E.)	ET 3	566 900	10 697
Director de Enseñanza Especial 1 (G. de E.)	ET 4	654 550	12 402
Director de Enseñanza Especial 2 (G. de E.)	EAU 1	341 900	6 322
Director de Enseñanza Especial 2 (G. de E.)	EAU 2	362 000	6 722
Director de Enseñanza Especial 2 (G. de E.)	ET 1	401 600	7 490
Director de Enseñanza Especial 2 (G. de E.)	ET 2	421 400	7 874
Director de Enseñanza Especial 2 (G. de E.)	ET 3	577 250	10 898
Director de Enseñanza Especial 2 (G. de E.)	ET 4	660 900	12 526
Director de Enseñanza Especial 3 (G. de E.)	EAU 1	347 250	6 426
Director de Enseñanza Especial 3 (G. de E.)	EAU 2	363 100	6 743
Director de Enseñanza Especial 3 (G. de E.)	ET 1	405 800	7 572
Director de Enseñanza Especial 3 (G. de E.)	ET 2	425 050	7 945
Director de Enseñanza Especial 3 (G. de E.)	ET 3	582 150	10 993
Director de Enseñanza Especial 3 (G. de E.)	ET 4	670 050	12 703
Director de Enseñanza Especial 4 (G. de E.)	EAU 1	353 150	6 541
Director de Enseñanza Especial 4 (G. de E.)	EAU 2	369 800	6 873
Director de Enseñanza Especial 4 (G. de E.)	ET 1	412 200	7 696
Director de Enseñanza Especial 4 (G. de E.)	ET 2	433 200	8 103
Director de Enseñanza Especial 4 (G. de E.)	ET 3	591 900	11 182
Director de Enseñanza Especial 4 (G. de E.)	ET 4	676 200	12 822

Director de Enseñanza Preescolar 1	KAU 1	367 550	6 830
Director de Enseñanza Preescolar 1	KAU 2	391 400	7 292
Director de Enseñanza Preescolar 1	KAU 3	418 000	7 809
Director de Enseñanza Preescolar 1	KAU 4	459 600	8 616
Director de Enseñanza Preescolar 1	KT 1	474 300	8 901
Director de Enseñanza Preescolar 1	KT 2	577 250	10 898
Director de Enseñanza Preescolar 1	KT 3	654 550	12 402
Director de Enseñanza Preescolar 2	KAU 1	338 500	6 257
Director de Enseñanza Preescolar 2	KAU 2	362 000	6 722
Director de Enseñanza Preescolar 2	KAU 3	384 750	7 163
Director de Enseñanza Preescolar 2	KAU 4	425 050	7 945
Director de Enseñanza Preescolar 2	KT 1	436 950	8 176
Director de Enseñanza Preescolar 2	KT 2	582 150	10 993
Director de Enseñanza Preescolar 2	KT 3	660 900	12 526
Director de Enseñanza Preescolar 3	KAU 1	340 350	6 292
Director de Enseñanza Preescolar 3	KAU 2	363 600	6 753
Director de Enseñanza Preescolar 3	KAU 3	389 850	7 262
Director de Enseñanza Preescolar 3	KAU 4	429 550	8 033
Director de Enseñanza Preescolar 3	KT 1	440 250	8 240
Director de Enseñanza Preescolar 3	KT 2	585 000	11 048
Director de Enseñanza Preescolar 3	KT 3	670 050	12 703
Director de Escuela Laboratorio	PAU 1	340 350	6 292
Director de Escuela Laboratorio	PAU 2	356 950	6 614
Director de Escuela Laboratorio	PT 1	369 800	6 873
Director de Escuela Laboratorio	PT 2	389 850	7 262
Director de Escuela Laboratorio	PT 3	408 100	7 616
Director de Escuela Laboratorio	PT 4	429 550	8 033
Director de Escuela Laboratorio	PT 5	585 000	11 048
Director de Escuela Laboratorio	PT 6	670 050	12 703
Director de Liceo Laboratorio	MT 1	409 850	7 650
Director de Liceo Laboratorio	MT 2	424 050	7 926
Director de Liceo Laboratorio	MT 3	446 350	8 358
Director de Liceo Laboratorio	MT 4	585 000	11 048
Director de Liceo Laboratorio	MT 5	721 400	13 699

Director de Liceo Laboratorio	MT 6	742 500	14 109
Director de Liceo Laboratorio	VT 1	390 350	7 272
Director de Liceo Laboratorio	VT 2	409 850	7 650
Director de Liceo Laboratorio	VT 3	424 050	7 926
Director de Liceo Laboratorio	VT 4	446 350	8 358
Director de Liceo Laboratorio	VT 5	585 000	11 048
Director de Liceo Laboratorio	VT 6	721 400	13 699
Director de Liceo Bilingüe 1	MT 3	450 400	8 437
Director de Liceo Bilingüe 1	MT 4	596 550	11 272
Director de Liceo Bilingüe 1	MT 5	728 400	13 835
Director de Liceo Bilingüe 1	MT 6	759 350	14 440
Director de Liceo Bilingüe 1	VT 4	450 400	8 437
Director de Liceo Bilingüe 1	VT 5	596 550	11 272
Director de Liceo Bilingüe 1	VT 6	728 400	13 835
Director de Liceo Bilingüe 2	MT 3	455 050	8 527
Director de Liceo Bilingüe 2	MT 4	603 650	11 410
Director de Liceo Bilingüe 2	MT 5	742 500	14 109
Director de Liceo Bilingüe 2	MT 6	776 500	14 773
Director de Liceo Bilingüe 2	VT 4	455 050	8 527
Director de Liceo Bilingüe 2	VT 5	603 650	11 410
Director de Liceo Bilingüe 2	VT 6	742 500	14 109
Director de Liceo Bilingüe 3	MT 3	463 450	8 690
Director de Liceo Bilingüe 3	MT 4	619 100	11 715
Director de Liceo Bilingüe 3	MT 5	762 150	14 495
Director de Liceo Bilingüe 3	MT 6	804 750	15 321
Director de Liceo Bilingüe 3	VT 4	463 450	8 690
Director de Liceo Bilingüe 3	VT 5	619 100	11 715
Director de Liceo Bilingüe 3	VT 6	762 150	14 495
Director Regional de Educación	ET 4	976 450	18 652
Director Regional de Educación	KT 3	976 450	18 652
Director Regional de Educación	MT 4	716 900	13 612
Director Regional de Educación	MT 5	976 450	18 652
Director Regional de Educación	MT 6	1 009 300	19 289
Director Regional de Educación	PT 5	716 900	13 612

Director Regional de Educación	PT 6	976 450	18 652
Director Regional de Educación	VT 5	716 900	13 612
Director Regional de Educación	VT 6	976 450	18 652
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	ET 1	459 600	8 616
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	ET 2	488 350	9 173
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	ET 3	635 000	12 023
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	ET 4	814 450	15 509
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	KT 1	505 550	9 507
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	KT 2	635 000	12 023
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	KT 3	814 450	15 509
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	MT 1	436 950	8 176
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	MT 2	459 600	8 616
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	MT 3	488 350	9 173
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	MT 4	635 000	12 023
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	MT 5	814 450	15 509
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	MT 6	842 950	16 062
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	PT 1	415 900	7 768
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	PT 2	436 950	8 176
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	PT 3	459 600	8 616
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	PT 4	488 350	9 173
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	PT 5	635 000	12 023
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	PT 6	814 450	15 509
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	VT 1	415 900	7 768
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	VT 2	436 950	8 176
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	VT 3	459 600	8 616
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	VT 4	488 350	9 173
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	VT 5	635 000	12 023
Jefe Técnico de Educación 1 (G. de E.)	VT 6	814 450	15 509
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	ET 1	465 450	8 729
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	ET 2	502 200	9 442
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	ET 3	654 550	12 402
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	ET 4	842 950	16 062
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	KT 1	517 300	9 735
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	KT 2	654 550	12 402

Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	KT 3	842 950	16 062
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	MT 1	443 000	8 294
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	MT 2	465 450	8 729
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	MT 3	502 200	9 442
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	MT 4	654 550	12 402
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	MT 5	842 950	16 062
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	MT 6	868 700	16 562
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	PT 1	420 000	7 847
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	PT 2	443 000	8 294
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	PT 3	465 450	8 729
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	PT 4	502 200	9 442
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	PT 5	654 550	12 402
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	PT 6	842 950	16 062
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	VT 1	420 000	7 847
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	VT 2	443 000	8 294
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	VT 3	465 450	8 729
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	VT 4	502 200	9 442
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	VT 5	654 550	12 402
Jefe Técnico de Educación 2 (G. de E.)	VT 6	842 950	16 062
Orientador 1	ASP	317 750	5 854
Orientador 1	MAU 1	332 850	6 147
Orientador 1	MAU 2	346 350	6 409
Orientador 1	MT 1	363 600	6 753
Orientador 1	MT 2	383 900	7 147
Orientador 1	MT 3	405 800	7 572
Orientador 1	MT 4	498 850	9 377
Orientador 1	MT 5	571 100	10 779
Orientador 1	MT 6	577 250	10 898
Orientador 2	MAU 1	338 500	6 257
Orientador 2	MAU 2	350 150	6 483
Orientador 2	MT 1	367 550	6 830
Orientador 2	MT 2	386 500	7 197
Orientador 2	MT 3	408 100	7 616
Orientador 2	MT 4	503 800	9 473

Orientador 2	MT 5	616 000	11 655
Orientador 2	MT 6	628 850	11 904
Orientador 3	MAU 1	339 850	6 283
Orientador 3	MAU 2	353 150	6 541
Orientador 3	MT 1	369 800	6 873
Orientador 3	MT 2	390 350	7 272
Orientador 3	MT 3	412 200	7 696
Orientador 3	MT 4	509 300	9 580
Orientador 3	MT 5	622 100	11 773
Orientador 3	MT 6	634 550	12 014
Orientador Asistente	ASP	315 950	5 819
Orientador Asistente	MAU 1	332 050	6 131
Orientador Asistente	MAU 2	345 700	6 396
Orientador Asistente	MT 1	362 000	6 722
Orientador Asistente	MT 2	381 750	7 105
Orientador Asistente	MT 3	402 450	7 507
Orientador Asistente	MT 4	495 950	9 321
Orientador Asistente	MT 5	566 900	10 697
Orientador Asistente	MT 6	574 100	10 837
Profesor de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos) (G. de E.)	ASP	335 950	6 207
Profesor de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos) (G. de E.)	PAU 1	350 150	6 483
Profesor de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos) (G. de E.)	PAU 2	363 600	6 753
Profesor de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos) (G. de E.)	PT 1	378 000	7 033
Profesor de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos) (G. de E.)	PT 2	397 000	7 401
Profesor de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos) (G. de E.)	PT 3	418 000	7 809
Profesor de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos) (G. de E.)	PT 4	438 850	8 213
Profesor de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos) (G. de E.)	PT 5	545 100	10 274
Profesor de Enseñanza General Básica 1 (I y II ciclos) (G. de E.)	PT 6	616 000	11 655
Profesor de Enseñanza General Básica 2 (I y II ciclos) (G. de E.)	ASP	338 500	257
Profesor de Enseñanza General Básica 2 (I y II ciclos) (G. de E.)	PAU 1	351 550	6 510
Profesor de Enseñanza General Básica 2 (I y II ciclos) (G. de E.)	PAU 2	367 550	6 830
Profesor de Enseñanza General Básica 2 (I y II ciclos) (G. de E.)	PT 1	381 750	7 105
Profesor de Enseñanza General Básica 2 (I y II ciclos) (G. de E.)	PT 2	401 600	7 490
Profesor de Enseñanza General Básica 2 (I y II ciclos) (G. de E.)	PT 3	420 650	7 860

Profesor de Enseñanza General Básica 2 (I y II ciclos) (G. de E.)	PT 4	443 000	8 294
Profesor de Enseñanza General Básica 2 (I y II ciclos) (G. de E.)	PT 5	551 300	10 395
Profesor de Enseñanza General Básica 2 (I y II ciclos) (G. de E.)	PT 6	622 100	11 773
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (Liceo Laboratorio) (G. de E.)	VT 1	382 600	7 122
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (Liceo Laboratorio) (G. de E.)	VT 2	401 850	7 495
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (Liceo Laboratorio) (G. de E.)	VT 3	423 250	7 910
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (Liceo Laboratorio) (G. de E.)	VT 4	443 350	8 300
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (Liceo Laboratorio) (G. de E.)	VT 5	556 300	10 492
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (Liceo Laboratorio) (G. de E.)	VT 6	630 900	11 944
Profesor de Escuela Laboratorio (Enseñanza Preescolar o I y II Ciclos) (G. de E.)	KAU 1	354 800	6 573
Profesor de Escuela Laboratorio (Enseñanza Preescolar o I y II Ciclos) (G. de E.)	KAU 2	385 250	7 173
Profesor de Escuela Laboratorio (Enseñanza Preescolar o I y II Ciclos) (G. de E.)	KAU 3	405 800	7 572
Profesor de Escuela Laboratorio (Enseñanza Preescolar o I y II Ciclos) (G. de E.)	KAU 4	443 350	8 300
Profesor de Escuela Laboratorio (Enseñanza Preescolar o I y II Ciclos) (G. de E.)	KT 1	455 050	8 527
Profesor de Escuela Laboratorio (Enseñanza Preescolar o I y II Ciclos) (G. de E.)	KT 2	551 300	10 395
Profesor de Escuela Laboratorio (Enseñanza Preescolar o I y II Ciclos) (G. de E.)	KT 3	630 900	11 944
Profesor de Escuela Laboratorio (Enseñanza Preescolar o I y II Ciclos) (G. de E.)	PAU 1	354 800	6 573
Profesor de Escuela Laboratorio (Enseñanza Preescolar o I y II Ciclos) (G. de E.)	PAU 2	371 100	6 899
Profesor de Escuela Laboratorio (Enseñanza Preescolar o I y II Ciclos) (G. de E.)	PT 1	385 250	7 173
Profesor de Escuela Laboratorio (Enseñanza Preescolar o I y II Ciclos) (G. de E.)	PT 2	405 800	7 572
Profesor de Escuela Laboratorio (Enseñanza Preescolar o I y II Ciclos) (G. de E.)	PT 3	423 250	7 910
Profesor de Escuela Laboratorio (Enseñanza Preescolar o I y II Ciclos) (G. de E.)	PT 4	443 350	8 300
Profesor de Escuela Laboratorio (Enseñanza Preescolar o I y II Ciclos) (G. de E.)	PT 5	551 300	10 395
Profesor de Escuela Laboratorio (Enseñanza Preescolar o I y II Ciclos) (G. de E.)	PT 6	630 900	11 944
Profesor de Idioma Extranjero (I y II ciclos) (G. de E.)	ASP	338 500	6 257
Profesor de Idioma Extranjero (I y II ciclos) (G. de E.)	PAU 1	351 550	6 510
Profesor de Idioma Extranjero (I y II ciclos) (G. de E.)	PAU 2	366 650	6 812

Profesor de Idioma Extranjero (I y II ciclos) (G. de E.)	PT 1	381 200	7 095
Profesor de Idioma Extranjero (I y II ciclos) (G. de E.)	PT 2	395 050	7 363
Profesor de Idioma Extranjero (I y II ciclos) (G. de E.)	PT 3	420 000	7 847
Profesor de Idioma Extranjero (I y II ciclos) (G. de E.)	PT 4	443 000	8 294
Profesor de Idioma Extranjero (I y II ciclos) (G. de E.)	PT 5	551 300	10 395
Profesor de Idioma Extranjero (I y II ciclos) (G. de E.)	PT 6	622 100	11 773
Profesor Enseñanza Técnico Profesional (Escuela Artes Manuales)	ASP	343 950	6 362
Profesor Enseñanza Técnico Profesional (Escuela Artes Manuales)	VAU 1	354 250	6 562
Profesor Enseñanza Técnico Profesional (Escuela Artes Manuales)	VAU 2	362 000	6 722
Profesor Enseñanza Técnico Profesional (Escuela Artes Manuales)	VT 1	378 000	7 033
Profesor Enseñanza Técnico Profesional (Escuela Artes Manuales)	VT 2	397 000	7 401
Profesor Enseñanza Técnico Profesional (Escuela Artes Manuales)	VT 3	418 000	7 809
Profesor Enseñanza Técnico Profesional (Escuela Artes Manuales)	VT 4	438 850	8 213
Profesor Enseñanza Técnico Profesional (Escuela Artes Manuales)	VT 5	545 100	10 274
Profesor Enseñanza Técnico Profesional (Escuela Artes Manuales)	VT 6	622 100	11 773
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (Enseñanza Preescolar, o, I y II ciclos) (G. de E.)	ASP	338 500	6 257
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (Enseñanza Preescolar, o, I y II ciclos) (G. de E.)	VAU 1	351 550	6 510
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (Enseñanza Preescolar, o, I y II ciclos) (G. de E.)	VAU 2	359 250	6 669
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (Enseñanza Preescolar, o, I y II ciclos) (G. de E.)	VT 1	371 650	6 909
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (Enseñanza Preescolar, o, I y II ciclos) (G. de E.)	VT 2	392 600	7 316
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (Enseñanza Preescolar, o, I y II ciclos) (G. de E.)	VT 3	413 650	7 724
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (Enseñanza Preescolar, o, I y II ciclos) (G. de E.)	VT 4	435 550	8 149
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (Enseñanza Preescolar, o, I y II ciclos) (G. de E.)	VT 5	545 100	10 274
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (Enseñanza Preescolar, o, I y II ciclos) (G. de E.)	VT 6	616 000	11 655
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (III y IV Ciclos, Enseñanza Especial y Escuela Laboratorio) (G. de E.)	ASP	345 700	6 396
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (III y IV Ciclos, Enseñanza Especial y Escuela Laboratorio) (G. de E.)	VAU 1	358 200	6 639
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (III y IV Ciclos, Enseñanza Especial y Escuela Laboratorio) (G. de E.)	VAU 2	363 600	6 753
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (III y IV Ciclos, Enseñanza Especial y Escuela Laboratorio) (G. de E.)	VT 1	379 600	7 064
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (III y IV Ciclos, Enseñanza Especial y Escuela Laboratorio) (G. de E.)	VT 2	400 500	7 469

Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (III y IV Ciclos, Enseñanza Especial y Escuela Laboratorio) (G. de E.)	VT 3	421 400	7 874
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (III y IV Ciclos, Enseñanza Especial y Escuela Laboratorio) (G. de E.)	VT 4	443 200	8 297
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (III y IV Ciclos, Enseñanza Especial y Escuela Laboratorio) (G. de E.)	VT 5	551 300	10 395
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional (III y IV Ciclos, Enseñanza Especial y Escuela Laboratorio) (G. de E.)	VT 6	625 400	11 837
Profesor de Enseñanza Especial (G. de E.)	ASP	345 700	6 396
Profesor de Enseñanza Especial (G. de E.)	EAU 1	356 350	6 603
Profesor de Enseñanza Especial (G. de E.)	EAU 2	373 450	6 944
Profesor de Enseñanza Especial (G. de E.)	ET 1	419 600	7 840
Profesor de Enseñanza Especial (G. de E.)	ET 2	438 850	8 213
Profesor de Enseñanza Especial (G. de E.)	ET 3	545 100	10 274
Profesor de Enseñanza Especial (G. de E.)	ET 4	619 100	11 715
Profesor de Enseñanza Media (G. de E.)	ASP	346 350	6 409
Profesor de Enseñanza Media (G. de E.)	MAU 1	363 600	6 753
Profesor de Enseñanza Media (G. de E.)	MAU 2	379 600	7 064
Profesor de Enseñanza Media (G. de E.)	MT 1	400 500	7 469
Profesor de Enseñanza Media (G. de E.)	MT 2	421 400	7 874
Profesor de Enseñanza Media (G. de E.)	MT 3	443 200	8 297
Profesor de Enseñanza Media (G. de E.)	MT 4	551 300	10 395
Profesor de Enseñanza Media (G. de E.)	MT 5	625 400	11 837
Profesor de Enseñanza Media (G. de E.)	MT 6	641 100	12 141
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Idioma Inglés (III y IV Ciclos, Enseñanza Especial y Escuela Laboratorio) (G. de E.)	VT 5	556 300	10 492
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Idioma Inglés (III y IV Ciclos, Enseñanza Especial y Escuela Laboratorio) (G. de E.)	VT 6	630 900	11 944
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Idioma Inglés (III y IV Ciclos, Enseñanza Especial y Escuela Laboratorio) (G. de E.)	VT 3	423 250	7 910
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Idioma Inglés (III y IV Ciclos, Enseñanza Especial y Escuela Laboratorio) (G. de E.)	VT 4	443 350	8 300
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Idioma Inglés (III y IV Ciclos, Enseñanza Especial y Escuela Laboratorio) (G. de E.)	VT 5	556 300	10 492
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Idioma Inglés (III y IV Ciclos, Enseñanza Especial y Escuela Laboratorio) (G. de E.)	VT 6	630 900	11 944
Profesor de Enseñanza Preescolar (G. de E.)	ASP	335 950	6 207
Profesor de Enseñanza Preescolar (G. de E.)	KAU 1	350 150	6 483
Profesor de Enseñanza Preescolar (G. de E.)	KAU 2	378 000	7 033
Profesor de Enseñanza Preescolar (G. de E.)	KAU 3	397 000	7 401

Profesor de Enseñanza Preescolar (G. de E.)	KAU 4	438 850	8 213
Profesor de Enseñanza Preescolar (G. de E.)	KT 1	446 350	8 358
Profesor de Enseñanza Preescolar (G. de E.)	KT 2	545 100	10 274
Profesor de Enseñanza Preescolar (G. de E.)	KT 3	616 000	11 655
Profesor de Enseñanza Unidocente (I y II ciclo)	ASP	343 950	6 362
Profesor de Enseñanza Unidocente (I y II ciclo)	PAU 1	355 550	6 587
Profesor de Enseñanza Unidocente (I y II ciclo)	PAU 2	371 650	6 909
Profesor de Enseñanza Unidocente (I y II ciclo)	PT 1	386 150	7 191
Profesor de Enseñanza Unidocente (I y II ciclo)	PT 2	405 800	7 572
Profesor de Enseñanza Unidocente (I y II ciclo)	PT 3	426 000	7 964
Profesor de Enseñanza Unidocente (I y II ciclo)	PT 4	446 350	8 358
Profesor de Enseñanza Unidocente (I y II ciclo)	PT 5	560 400	10 571
Profesor de Enseñanza Unidocente (I y II ciclo)	PT 6	630 900	11 944
Profesor de Liceo Laboratorio (G. de E.)	MT 1	401 850	7 495
Profesor de Liceo Laboratorio (G. de E.)	MT 2	423 250	7 910
Profesor de Liceo Laboratorio (G. de E.)	MT 3	443 350	8 300
Profesor de Liceo Laboratorio (G. de E.)	MT 4	556 300	10 492
Profesor de Liceo Laboratorio (G. de E.)	MT 5	630 900	11 944
Profesor de Liceo Laboratorio (G. de E.)	MT 6	649 900	12 312
Profesor de Enseñanza Media Bilingüe (G. de E.)	MT 3	443 350	8 300
Profesor de Enseñanza Media Bilingüe (G. de E.)	MT 4	556 300	10 492
Profesor de Enseñanza Media Bilingüe (G. de E.)	MT 5	630 900	11 944
Profesor de Enseñanza Media Bilingüe (G. de E.)	MT 6	649 900	12 312
Subdirector de Educación	ET 4	963 300	18 397
Subdirector de Educación	KT 3	963 300	18 397
Subdirector de Educación	MT 1	457 750	8 580
Subdirector de Educación	MT 2	493 050	9 264
Subdirector de Educación	MT 3	537 350	10 124
Subdirector de Educación	MT 4	700 900	13 302
Subdirector de Educación	MT 5	963 300	18 397
Subdirector de Educación	MT 6	993 850	18 990
Subdirector de Educación	PT 1	434 500	8 129
Subdirector de Educación	PT 2	457 750	8 580
Subdirector de Educación	PT 3	493 050	9 264

Subdirector de Educación	PT 4	537 350	10 124
Subdirector de Educación	PT 5	700 900	13 302
Subdirector de Educación	PT 6	963 300	18 397
Subdirector de Educación	VT 1	434 500	8 129
Subdirector de Educación	VT 2	457 750	8 580
Subdirector de Educación	VT 3	493 050	9 264
Subdirector de Educación	VT 4	537 350	10 124
Subdirector de Educación	VT 5	700 900	13 302
Subdirector de Educación	VT 6	963 300	18 397
Subdirector de Colegio	MT 5	660 900	12 526
Subdirector de Colegio	MT 6	676 200	12 822
Subdirector de Colegio	VT 6	660 900	12 526
Técnico en Administración Educativa 1	MAU 1	369 800	6 873
Técnico en Administración Educativa 1	MAU 2	383 900	7 147
Técnico en Administración Educativa 1	MT 1	402 800	7 514
Técnico en Administración Educativa 1	MT 2	423 250	7 910
Técnico en Administración Educativa 1	MT 3	469 900	8 815
Técnico en Administración Educativa 1	MT 4	591 900	11 182
Técnico en Administración Educativa 1	MT 5	716 900	13 612
Técnico en Administración Educativa 1	MT 6	747 050	14 197
Técnico en Administración Educativa 1	PT 1	383 900	7 147
Técnico en Administración Educativa 1	PT 2	402 800	7 514
Técnico en Administración Educativa 1	PT 3	423 250	7 910
Técnico en Administración Educativa 1	PT 4	469 900	8 815
Técnico en Administración Educativa 1	PT 5	591 900	11 182
Técnico en Administración Educativa 1	PT 6	716 900	13 612
Técnico en Administración Educativa 1	VAU 1	356 350	6 603
Técnico en Administración Educativa 1	VAU 2	369 800	6 873
Técnico en Administración Educativa 1	VT 1	383 900	7 147
Técnico en Administración Educativa 1	VT 2	402 800	7 514
Técnico en Administración Educativa 1	VT 3	423 250	7 910
Técnico en Administración Educativa 1	VT 4	469 900	8 815
Técnico en Administración Educativa 1	VT 5	591 900	11 182
Técnico en Administración Educativa 1	VT 6	716 900	13 612

Técnico en Administración Educativa 2	MAU 1	374 250	6 960
Técnico en Administración Educativa 2	MAU 2	389 850	7 262
Técnico en Administración Educativa 2	MT 1	409 850	7 650
Técnico en Administración Educativa 2	MT 2	429 550	8 033
Técnico en Administración Educativa 2	MT 3	477 400	8 961
Técnico en Administración Educativa 2	MT 4	605 450	11 445
Técnico en Administración Educativa 2	MT 5	750 250	14 259
Técnico en Administración Educativa 2	MT 6	779 050	14 823
Técnico en Administración Educativa 2	PT 1	389 850	7 262
Técnico en Administración Educativa 2	PT 2	409 850	7 650
Técnico en Administración Educativa 2	PT 3	429 550	8 033
Técnico en Administración Educativa 2	PT 4	477 400	8 961
Técnico en Administración Educativa 2	PT 5	605 450	11 445
Técnico en Administración Educativa 2	PT 6	750 250	14 259
Técnico en Administración Educativa 2	VAU 1	363 600	6 753
Técnico en Administración Educativa 2	VAU 2	374 250	6 960
Técnico en Administración Educativa 2	VT 1	389 850	7 262
Técnico en Administración Educativa 2	VT 2	409 850	7 650
Técnico en Administración Educativa 2	VT 3	429 550	8 033
Técnico en Administración Educativa 2	VT 4	477 400	8 961
Técnico en Administración Educativa 2	VT 5	605 450	11 445
Técnico en Administración Educativa 2	VT 6	750 250	14 259
Asesor Nacional en Educación Indígena	ET 3	631 950	11 964
Asesor Nacional en Educación Indígena	ET 4	779 050	14 823
Asesor Nacional en Educación Indígena	KT 2	631 950	11 964
Asesor Nacional en Educación Indígena	KT 3	779 050	14 823
Asesor Nacional en Educación Indígena	MT 4	631 950	11 964
Asesor Nacional en Educación Indígena	MT 5	779 050	14 823
Asesor Nacional en Educación Indígena	MT 6	814 450	15 509
Asesor Nacional en Educación Indígena	PT 5	631 950	11 964
Asesor Nacional en Educación Indígena	PT 6	779 050	14 823
Asesor Nacional en Educación Indígena	VT 5	631 950	11 964
Asesor Nacional en Educación Indígena	VT 6	779 050	14 823
Asesor Nacional en Educación Indígena	ET 3	585 000	11 048

Asesor Nacional en Educación Indígena	ET 4	670 050	12 703
Asesor Nacional en Educación Indígena	KT 2	585 000	11 048
Asesor Nacional en Educación Indígena	KT 3	670 050	12 703
Asesor Nacional en Educación Indígena	MT 3	459 600	8 616
Asesor Nacional en Educación Indígena	MT 4	585 000	11 048
Asesor Nacional en Educación Indígena	MT 5	670 050	12 703
Asesor Nacional en Educación Indígena	MT 6	681 200	12 919
Asesor Nacional en Educación Indígena	PT 5	585 000	11 048
Asesor Nacional en Educación Indígena	PT 6	670 050	12 703
Asesor Nacional en Educación Indígena	VT 4	459 600	8 616
Asesor Regional en Educación Indígena	VT 5	585 000	11 048
Asesor Regional en Educación Indígena	VT 6	670 050	12 703
Supervisor en Educación Indígena	ET 3	619 100	11 715
Supervisor en Educación Indígena	ET 4	765 450	14 559
Supervisor en Educación Indígena	KT 2	619 100	11 715
Supervisor en Educación Indígena	KT 3	765 450	14 559
Supervisor en Educación Indígena	MT 4	619 100	11 715
Supervisor en Educación Indígena	MT 5	765 450	14 559
Supervisor en Educación Indígena	MT 6	791 900	15 072
Supervisor en Educación Indígena	PT 5	619 100	11 715
Supervisor en Educación Indígena	PT 6	765 450	14 559
Supervisor en Educación Indígena	VT 5	619 100	11 715
Supervisor en Educación Indígena	VT 6	765 450	14 559
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	ET 1	378 000	7 033
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	ET 2	400 500	7 469
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	ET 3	488 350	9 173
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	ET 4	556 000	10 486
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	KT 1	407 800	7 611
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	KT 2	488 350	9 173
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	KT 3	556 000	10 486
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	MAU 1	328 650	6 065
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	MAU 2	343 950	6 362
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	MT 1	362 000	6 722
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	MT 2	378 000	7 033

Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	MT 3	400 500	7 469
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	MT 4	488 350	9 173
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	MT 5	556 000	10 486
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	MT 6	577 250	10 898
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	PAU 1	317 750	5 854
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	PAU 2	328 650	6 065
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	PT 1	343 950	6 362
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	PT 2	362 000	6 722
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	PT 3	378 000	7 033
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	PT 4	400 500	7 469
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	PT 5	488 350	9 173
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	PT 6	556 000	10 486
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	VAU 1	317 750	5 854
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	VAU 2	328 650	6 065
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	VT 1	343 950	6 362
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	VT 2	362 000	6 722
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	VT 3	378 000	7 033
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	VT 4	400 500	7 469
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	VT 5	488 350	9 173
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena	VT 6	556 000	10 486
Asistente de Dirección de Centro Educativo en Educación Indígena 1	ASP	328 650	6 065
Asistente de Dirección de Centro Educativo en Educación Indígena 1	MAU 1	345 700	6 396
Asistente de Dirección de Centro Educativo en Educación Indígena 1	MAU 2	356 950	6 614
Asistente de Dirección de Centro Educativo en Educación Indígena 1	MT 1	374 800	6 970
Asistente de Dirección de Centro Educativo en Educación Indígena 1	MT 2	393 850	7 340
Asistente de Dirección de Centro Educativo en Educación Indígena 1	MT 3	413 650	7 724
Asistente de Dirección de Centro Educativo en Educación Indígena 1	MT 4	510 650	9 606
Asistente de Dirección de Centro Educativo en Educación Indígena 1	MT 5	577 250	10 898
Asistente de Dirección de Centro Educativo en Educación Indígena 1	MT 6	589 050	11 127
Asistente de Dirección de Centro Educativo en Educación Indígena 1	VAU 1	338 500	6 257
Asistente de Dirección de Centro Educativo en Educación Indígena 1	VAU 2	345 700	6 396
Asistente de Dirección de Centro Educativo en Educación Indígena 1	VT 1	356 950	6 614
Asistente de Dirección de Centro Educativo en Educación Indígena 1	VT 2	374 800	6 970
Asistente de Dirección de Centro Educativo en Educación Indígena 1	VT 3	393 850	7 340

Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 1	VT 4	413 650	7 724
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 1	VT 5	510 650	9 606
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 1	VT 6	577 250	10 898
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 2	ASP	330 500	6 101
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 2	MAU 1	348 850	6 457
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 2	MAU 2	362 000	6 722
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 2	MT 1	378 000	7 033
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 2	MT 2	397 000	7 401
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 2	MT 3	418 000	7 809
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 2	MT 4	520 050	9 788
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 2	MT 5	583 950	11 028
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 2	MT 6	596 550	11 272
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 2	VAU 1	339 850	6 283
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 2	VAU 2	348 850	6 457
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 2	VT 1	362 000	6 722
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 2	VT 2	378 000	7 033
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 2	VT 3	397 000	7 401
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 2	VT 4	418 000	7 809
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 2	VT 5	520 050	9 788
Asistente de Asesoría y Supervisión en Educación Indígena 2	VT 6	583 950	11 028
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	ASP	307 500	5 650
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	EAU 1	319 300	5 884
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	EAU 2	325 100	5 997
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	ET 1	374 250	6 960
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	ET 2	395 050	7 363
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	ET 3	485 950	9 127
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	ET 4	556 000	10 486
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	KAU 1	319 300	5 884
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	KAU 2	336 650	6 221
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	KAU 3	354 800	6 573
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	KAU 4	395 050	7 363
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	KT 1	405 800	7 572
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	KT 2	485 950	9 127
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	KT 3	556 000	10 486

Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	MAU 1	325 100	5 997
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	MAU 2	336 650	6 221
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena2	MT 1	354 800	6 573
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	MT 2	374 250	6 960
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	MT 3	395 050	7 363
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	MT 4	485 950	9 127
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	MT 5	556 000	10 486
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	MT 6	566 900	10 697
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	PAU 1	319 300	5 884
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	PAU 2	325 100	5 997
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	PT 1	336 650	6 221
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	PT 2	354 800	6 573
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	PT 3	374 250	6 960
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	PT 4	395 050	7 363
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	PT 5	485 950	9 127
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	PT 6	556 000	10 486
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	VAU 1	319 300	5 884
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	VAU 2	325 100	5 997
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	VT 1	336 650	6 221
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	VT 2	354 800	6 573
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	VT 3	374 250	6 960
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	VT 4	395 050	7 363
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	VT 5	485 950	9 127
Auxiliar Administrativo en Educación Indígena	VT 6	556 000	10 486
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	ASP	314 450	5 790
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	MAU 1	332 050	6 131
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	MAU 2	345 700	6 396
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	MT 1	362 000	6 722
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	MT 2	381 750	7 105
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	MT 3	402 450	7 507
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	MT 4	498 150	9 363
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	MT 5	566 900	10 697
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	MT 6	574 100	10 837
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	PAU 1	325 100	5 997

Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	PAU 2	332 050	6 131
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	PT 1	345 700	6 396
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	PT 2	362 000	6 722
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	PT 3	381 750	7 105
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	PT 4	402 450	7 507
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	PT 5	498 150	9 363
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	PT 6	566 900	10 697
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	VAU 1	325 100	5 997
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	VAU 2	332 050	6 131
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	VT 1	345 700	6 396
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	VT 2	362 000	6 722
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	VT 3	381 750	7 105
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	VT 4	402 450	7 507
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	VT 5	498 150	9 363
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 1	VT 6	566 900	10 697
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	ASP	317 750	5 854
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	MAU 1	334 350	6 176
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	MAU 2	347 250	6 426
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	MT 1	365 750	6 795
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	MT 2	384 750	7 163
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	MT 3	405 800	7 572
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	MT 4	502 200	9 442
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	MT 5	569 200	10 742
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	MT 6	580 300	10 957
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	PAU 1	327 450	6 042
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	PAU 2	334 350	6 176
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	PT 1	347 250	6 426
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	PT 2	365 750	6 795
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	PT 3	384 750	7 163
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	PT 4	405 800	7 572
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	PT 5	502 200	9 442
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	PT 6	569 200	10 742
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	VAU 1	327 450	6 042
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	VAU 2	334 350	6 176

Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	VT 1	347 250	6 426
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	VT 2	365 750	6 795
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	VT 3	384 750	7 163
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	VT 4	405 800	7 572
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	VT 5	502 200	9 442
Bibliotecólogo de Centro Educativo en Educación indígena 2	VT 6	569 200	10 742
Director de Colegio Técnico Profesional en Educación Indígena 1	MT 5	747 050	14 197
Director de Colegio Técnico Profesional en Educación Indígena 1	MT 6	759 350	14 440
Director de Colegio Técnico Profesional en Educación Indígena 1	VT 6	747 050	14 197
Director de Colegio Técnico Profesional en Educación Indígena 2	MT 5	767 450	14 598
Director de Colegio Técnico Profesional en Educación Indígena 2	MT 6	791 900	15 072
Director de Colegio Técnico Profesional en Educación Indígena 2	VT 6	767 450	14 598
Director de Colegio Técnico Profesional en Educación Indígena 3	MT 5	801 600	15 260
Director de Colegio Técnico Profesional en Educación Indígena 3	MT 6	829 250	15 796
Director de Colegio Técnico Profesional en Educación Indígena 3	VT 6	801 600	15 260
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 1, (I y II ciclo)	ASP	345 700	6 396
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 1, (I y II ciclo)	PAU 1	359 250	6 669
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 1, (I y II ciclo)	PAU 2	374 800	6 970
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 1, (I y II ciclo)	PT 1	388 400	7 234
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 1, (I y II ciclo)	PT 2	411 050	7 674
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 1, (I y II ciclo)	PT 3	429 100	8 024
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 1, (I y II ciclo)	PT 4	448 800	8 406
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 1, (I y II ciclo)	PT 5	564 000	10 641
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 1, (I y II ciclo)	PT 6	636 900	12 060
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 2, (I y II ciclo)	PAU 1	338 500	6 257
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 2, (I y II ciclo)	PAU 2	354 250	6 562
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 2, (I y II ciclo)	PT 1	365 750	6 795
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 2, (I y II ciclo)	PT 2	384 750	7 163
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 2, (I y II ciclo)	PT 3	405 800	7 572

Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 2, (I y II ciclo)	PT 4	425 050	7 945
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 2, (I y II ciclo)	PT 5	582 150	10 993
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 2, (I y II ciclo)	PT 6	654 550	12 402
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 3, (I y II ciclo)	PAU 1	340 350	6 292
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 3, (I y II ciclo)	PAU 2	356 950	6 614
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 3, (I y II ciclo)	PT 1	369 800	6 873
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 3, (I y II ciclo)	PT 2	389 850	7 262
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 3, (I y II ciclo)	PT 3	408 100	7 616
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 3, (I y II ciclo)	PT 4	429 550	8 033
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 3, (I y II ciclo)	PT 5	585 000	11 048
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 3, (I y II ciclo)	PT 6	665 450	12 614
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 4, (I y II ciclo)	PAU 1	345 700	6 396
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 4, (I y II ciclo)	PAU 2	362 000	6 722
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 4, (I y II ciclo)	PT 1	373 450	6 944
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 4, (I y II ciclo)	PT 2	393 850	7 340
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 4, (I y II ciclo)	PT 3	412 200	7 696
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 4, (I y II ciclo)	PT 4	433 200	8 103
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 4, (I y II ciclo)	PT 5	591 900	11 182
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 4, (I y II ciclo)	PT 6	670 050	12
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 5, (I y II ciclo)	PAU 1	350 150	6 483
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 5, (I y II ciclo)	PAU 2	365 750	6 795
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 5, (I y II ciclo)	PT 1	378 000	7 033
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 5, (I y II ciclo)	PT 2	397 000	7 401
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 5, (I y II ciclo)	PT 3	417 100	7 791
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 5, (I y II ciclo)	PT 4	438 850	8 213

Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 5, (I y II ciclo)	PT 5	599 050	11 321
Director de Enseñanza General Básica en Educación Indígena 5, (I y II ciclo)	PT 6	676 200	12 822
Director de Colegio en Educación Indígena 1	MAU 1	377 000	7 013
Director de Colegio en Educación Indígena 1	MAU 2	385 250	7 173
Director de Colegio en Educación Indígena 1	MT 1	402 800	7 514
Director de Colegio en Educación Indígena 1	MT 2	419 600	7 840
Director de Colegio en Educación Indígena 1	MT 3	443 350	8 300
Director de Colegio en Educación Indígena 1	MT 4	585 000	11 048
Director de Colegio en Educación Indígena 1	MT 5	716 900	13 612
Director de Colegio en Educación Indígena 1	MT 6	747 050	14 197
Director de Colegio en Educación Indígena 1	VAU 1	367 550	6 830
Director de Colegio en Educación Indígena 1	VAU 2	377 000	7 013
Director de Colegio en Educación Indígena 1	VT 1	385 250	7 173
Director de Colegio en Educación Indígena 1	VT 2	402 800	7 514
Director de Colegio en Educación Indígena 1	VT 3	419 600	7 840
Director de Colegio en Educación Indígena 1	VT 4	443 350	8 300
Director de Colegio en Educación Indígena 1	VT 5	585 000	11 048
Director de Colegio en Educación Indígena 1	VT 6	716 900	13 612
Director de Colegio en Educación Indígena 2	MAU 1	379 600	7 064
Director de Colegio en Educación Indígena 2	MAU 2	390 350	7 272
Director de Colegio en Educación Indígena 2	MT 1	409 850	7 650
Director de Colegio en Educación Indígena 2	MT 2	424 050	7 926
Director de Colegio en Educación Indígena 2	MT 3	446 350	8 358
Director de Colegio en Educación Indígena 2	MT 4	591 900	11 182
Director de Colegio en Educación Indígena 2	MT 5	728 400	13 835
Director de Colegio en Educación Indígena 2	MT 6	759 350	14 440
Director de Colegio en Educación Indígena 2	VAU 1	371 650	6 909
Director de Colegio en Educación Indígena 2	VAU 2	379 600	7 064
Director de Colegio en Educación Indígena 2	VT 1	390 350	7 272
Director de Colegio en Educación Indígena 2	VT 2	409 850	7 650
Director de Colegio en Educación Indígena 2	VT 3	424 050	7 926
Director de Colegio en Educación Indígena 2	VT 4	446 350	8 358
Director de Colegio en Educación Indígena 2	VT 5	591 900	11 182

Director de Colegio en Educación Indígena 2	VT 6	728 400	13 835
Director de Colegio en Educación Indígena 3	MAU 1	384 750	7 163
Director de Colegio en Educación Indígena 3	MAU 2	395 050	7 363
Director de Colegio en Educación Indígena 3	MT 1	412 200	7 696
Director de Colegio en Educación Indígena 3	MT 2	430 850	8 058
Director de Colegio en Educación Indígena 3	MT 3	453 700	8 501
Director de Colegio en Educación Indígena 3	MT 4	605 450	11 445
Director de Colegio en Educación Indígena 3	MT 5	747 050	14 197
Director de Colegio en Educación Indígena 3	MT 6	787 000	14 977
Director de Colegio en Educación Indígena 3	VAU 1	374 800	6 970
Director de Colegio en Educación Indígena 3	VAU 2	384 750	7 163
Director de Colegio en Educación Indígena 3	VT 1	395 050	7 363
Director de Colegio en Educación Indígena 3	VT 2	412 200	7 696
Director de Colegio en Educación Indígena 3	VT 3	430 850	8 058
Director de Colegio en Educación Indígena 3	VT 4	453 700	8 501
Director de Colegio en Educación Indígena 3	VT 5	605 450	11 445
Director de Colegio en Educación Indígena 3	VT 6	747 050	14 197
Director de Colegio en Educación Indígena	ET 4	976 450	18 652
Director de Colegio en Educación Indígena	KT 3	976 450	18 652
Director de Colegio en Educación Indígena	MT 4	716 900	13 612
Director de Colegio en Educación Indígena	MT 5	976 450	18 652
Director de Colegio en Educación Indígena	MT 6	1 009 300	19 289
Director de Colegio en Educación Indígena	PT 5	716 900	13 612
Director de Colegio en Educación Indígena	PT 6	976 450	18 652
Director de Colegio en Educación Indígena	VT 5	716 900	13 612
Director de Colegio en Educación Indígena	VT 6	976 450	18 652
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	ET 1	459 600	8 616
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	ET 2	488 350	9 173
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	ET 3	635 000	12 023
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	ET 4	814 450	15 509
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	KT 1	505 550	9 507
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	KT 2	635 000	12 023
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	KT 3	814 450	15 509
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	MT 1	436 950	8 176

Jefe Técnico en Educación Indígena 1	MT 2	459 600	8 616
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	MT 3	488 350	9 173
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	MT 4	635 000	12 023
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	MT 5	814 450	15 509
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	MT 6	842 950	16 062
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	PT 1	415 900	7 768
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	PT 2	436 950	8 176
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	PT 3	459 600	8 616
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	PT 4	488 350	9 173
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	PT 5	635 000	12 023
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	PT 6	814 450	15 509
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	VT 1	415 900	7 768
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	VT 2	436 950	8 176
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	VT 3	459 600	8 616
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	VT 4	488 350	9 173
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	VT 5	635 000	12 023
Jefe Técnico en Educación Indígena 1	VT 6	814 450	15 509
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	ET 1	465 450	8 729
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	ET 2	502 200	9 442
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	ET 3	654 550	12 402
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	ET 4	842 950	16 062
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	KT 1	517 300	9 735
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	KT 2	654 550	12 402
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	KT 3	842 950	16 062
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	MT 1	443 000	8 294
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	MT 2	465 450	8 729
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	MT 3	502 200	9 442
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	MT 4	654 550	12 402
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	MT 5	842 950	16 062
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	MT 6	868 700	16 562
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	PT 1	420 000	7 847
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	PT 2	443 000	8 294
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	PT 3	465 450	8 729
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	PT 4	502 200	9 442

Jefe Técnico en Educación Indígena 2	PT 5	654 550	12 402
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	PT 6	842 950	16 062
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	VT 1	420 000	7 847
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	VT 2	443 000	8 294
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	VT 3	465 450	8 729
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	VT 4	502 200	9 442
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	VT 5	654 550	12 402
Jefe Técnico en Educación Indígena 2	VT 6	842 950	16 062
Orientador en Educación indígena 1	ASP	317 750	5 854
Orientador en Educación indígena 1	MAU 1	332 850	6 147
Orientador en Educación indígena 1	MAU 2	346 350	6 409
Orientador en Educación indígena 1	MT 1	363 600	6 753
Orientador en Educación indígena 1	MT 2	383 900	7 147
Orientador en Educación indígena 1	MT 3	405 800	7 572
Orientador en Educación indígena 1	MT 4	498 850	9 377
Orientador en Educación indígena 1	MT 5	571 100	10 779
Orientador en Educación indígena 1	MT 6	577 250	10 898
Orientador en Educación indígena 2	MAU 1	338 500	6 257
Orientador en Educación indígena 2	MAU 2	350 150	6 483
Orientador en Educación indígena 2	MT 1	367 550	6 830
Orientador en Educación indígena 2	MT 2	386 500	7 197
Orientador en Educación indígena 2	MT 3	408 100	7 616
Orientador en Educación indígena 2	MT 4	503 800	9 473
Orientador en Educación indígena 2	MT 5	616 000	11 655
Orientador en Educación indígena 2	MT 6	628 850	11 904
Orientador en Educación indígena 3	MAU 1	339 850	6 283
Orientador en Educación indígena 3	MAU 2	353 150	6 541
Orientador en Educación indígena 3	MT 1	369 800	6 873
Orientador en Educación indígena 3	MT 2	390 350	7 272
Orientador en Educación indígena 3	MT 3	412 200	7 696
Orientador en Educación indígena 3	MT 4	509 300	9 580
Orientador en Educación indígena 3	MT 5	622 100	11 773
Orientador en Educación indígena 3	MT 6	634 550	12 014
Orientador Asistente en Educación indígena	ASP	315 950	5 819

Orientador Asistente en Educación indígena	MAU 1	332 050	6 131
Orientador Asistente en Educación indígena	MAU 2	345 700	6 396
Orientador Asistente en Educación indígena	MT 1	362 000	6 722
Orientador Asistente en Educación indígena	MT 2	381 750	7 105
Orientador Asistente en Educación indígena	MT 3	402 450	7 507
Orientador Asistente en Educación indígena	MT 4	495 950	9 321
Orientador Asistente en Educación indígena	MT 5	566 900	10 697
Orientador Asistente en Educación indígena	MT 6	574 100	10 837
Profesor de Enseñanza General Básica en Educación Indígena I y II ciclo (G.de E.)	ASP	335 950	6 207
Profesor de Enseñanza General Básica en Educación Indígena I y II ciclo (G.de E.)	PAU 1	350 150	6 483
Profesor de Enseñanza General Básica en Educación Indígena I y II ciclo (G.de E.)	PAU 2	363 600	6 753
Profesor de Enseñanza General Básica en Educación Indígena I y II ciclo (G.de E.)	PT 1	378 000	7 033
Profesor de Enseñanza General Básica en Educación Indígena I y II ciclo (G.de E.)	PT 2	397 000	7 401
Profesor de Enseñanza General Básica en Educación Indígena I y II ciclo (G.de E.)	PT 3	418 000	7 809
Profesor de Enseñanza General Básica en Educación Indígena I y II ciclo (G.de E.)	PT 4	438 850	8 213
Profesor de Enseñanza General Básica en Educación Indígena I y II ciclo (G.de E.)	PT 5	545 100	10 274
Profesor de Enseñanza General Básica en Educación Indígena I y II ciclo (G.de E.)	PT 6	616 000	11 655
Profesor de Idioma Extranjero en Educación Indígena I y II ciclos (G. de E.)	ASP	338 500	6 257
Profesor de Idioma Extranjero en Educación Indígena I y II ciclos (G. de E.)	PAU 1	351 550	6 510
Profesor de Idioma Extranjero en Educación Indígena I y II ciclos (G. de E.)	PAU 2	366 650	6 812
Profesor de Idioma Extranjero en Educación Indígena I y II ciclos (G. de E.)	PT 1	381 200	7 095
Profesor de Idioma Extranjero en Educación Indígena I y II ciclos (G. de E.)	PT 2	395 050	7 363
Profesor de Idioma Extranjero en Educación Indígena I y II ciclos (G. de E.)	PT 3	420 000	7 847
Profesor de Idioma Extranjero en Educación Indígena I y II ciclos (G. de E.)	PT 4	443 000	8 294
Profesor de Idioma Extranjero en Educación Indígena I y II ciclos (G. de E.)	PT 5	551 300	10 395
Profesor de Idioma Extranjero en Educación Indígena I y II ciclos (G. de E.)	PT 6	622 100	11 773

Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Educación Indígena I y II ciclo o Enseñanza Preescolar (G.de E.)	ASP	338 500	6 257
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Educación Indígena I y II ciclo o Enseñanza Preescolar (G.de E.)	VAU 1	351 550	6 510
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Educación Indígena I y II ciclo o Enseñanza Preescolar (G.de E.)	VAU 2	359 250	6 669
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Educación Indígena I y II ciclo o Enseñanza Preescolar (G.de E.)	VT 1	371 650	6 909
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Educación Indígena I y II ciclo o Enseñanza Preescolar (G.de E.)	VT 2	392 600	7 316
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Educación Indígena I y II ciclo o Enseñanza Preescolar (G.de E.)	VT 3	413 650	7 724
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Educación Indígena I y II ciclo o Enseñanza Preescolar (G.de E.)	VT 4	435 550	8 149
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Educación Indígena I y II ciclo o Enseñanza Preescolar (G.de E.)	VT 5	545 100	10 274
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Educación Indígena I y II ciclo o Enseñanza Preescolar (G.de E.)	VT 6	616 000	11 655
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Educación Indígena III y IV ciclo (G.de E.)	ASP	345 700	6 396
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Educación Indígena III y IV ciclo (G.de E.)	VAU 1	358 200	6 639
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Educación Indígena III y IV ciclo (G.de E.)	VAU 2	363 600	6 753
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Educación Indígena III y IV ciclo (G.de E.)	VT 1	379 600	7 064
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Educación Indígena III y IV ciclo (G.de E.)	VT 2	400 500	7 469
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Educación Indígena III y IV ciclo (G.de E.)	VT 3	421 400	7 874
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Educación Indígena III y IV ciclo (G.de E.)	VT 4	443 200	8 297
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Educación Indígena III y IV ciclo (G.de E.)	VT 5	551 300	10 395
Profesor de Enseñanza Técnico Profesional en Educación Indígena III y IV ciclo (G.de E.)	VT 6	625 400	11 837
Profesor de Enseñanza Especial en Educación Indígena (G. de E.)	ASP	345 700	6 396
Profesor de Enseñanza Especial en Educación Indígena (G. de E.)	EAU 1	356 350	6 603
Profesor de Enseñanza Especial en Educación Indígena (G. de E.)	EAU 2	373 450	6 944
Profesor de Enseñanza Especial en Educación Indígena (G. de E.)	ET 1	419 600	7 840
Profesor de Enseñanza Especial en Educación Indígena (G. de E.)	ET 2	438 850	8 213

Profesor de Enseñanza Especial en Educación Indígena (G. de E.)	ET 3	545 100	10 274
Profesor de Enseñanza Especial en Educación Indígena (G. de E.)	ET 4	619 100	11 715
Profesor de Enseñanza Media en Educación Indígena (G. de E.)	ASP	346 350	6 409
Profesor de Enseñanza Media en Educación Indígena (G. de E.)	MAU 1	363 600	6 753
Profesor de Enseñanza Media en Educación Indígena (G. de E.)	MAU 2	379 600	7 064
Profesor de Enseñanza Media en Educación Indígena (G. de E.)	MT 1	400 500	7 469
Profesor de Enseñanza Media en Educación Indígena (G. de E.)	MT 2	421 400	7 874
Profesor de Enseñanza Media en Educación Indígena (G. de E.)	MT 3	443 200	8 297
Profesor de Enseñanza Media en Educación Indígena (G. de E.)	MT 4	551 300	10 395
Profesor de Enseñanza Media en Educación Indígena (G. de E.)	MT 5	625 400	11 837
Profesor de Enseñanza Media en Educación Indígena (G. de E.)	MT 6	641 100	12 141
Profesor de Enseñanza Preescolar en Educación Indígena (G. de E.)	ASP	335 950	6 207
Profesor de Enseñanza Preescolar en Educación Indígena (G. de E.)	KAU 1	350 150	6 483
Profesor de Enseñanza Preescolar en Educación Indígena (G. de E.)	KAU 2	378 000	7 033
Profesor de Enseñanza Preescolar en Educación Indígena (G. de E.)	KAU 3	397 000	7 401
Profesor de Enseñanza Preescolar en Educación Indígena (G. de E.)	KAU 4	438 850	8 213
Profesor de Enseñanza Preescolar en Educación Indígena (G. de E.)	KT 1	446 350	8 358
Profesor de Enseñanza Preescolar en Educación Indígena (G. de E.)	KT 2	545 100	10 274
Profesor de Enseñanza Preescolar en Educación Indígena (G. de E.)	KT 3	616 000	11 655
Profesor de Enseñanza Unidocente en Educación Indígena I y II ciclo	ASP	343 950	6 362
Profesor de Enseñanza Unidocente en Educación Indígena I y II ciclo	PAU 1	355 550	6 587
Profesor de Enseñanza Unidocente en Educación Indígena I y II ciclo	PAU 2	371 650	6 909
Profesor de Enseñanza Unidocente en Educación Indígena I y II ciclo	PT 1	386 150	7 191

Profesor de Enseñanza Unidocente en Educación Indígena I y II ciclo	PT 2	405 800	7 572
Profesor de Enseñanza Unidocente en Educación Indígena I y II ciclo	PT 3	426 000	7 964
Profesor de Enseñanza Unidocente en Educación Indígena I y II ciclo	PT 4	446 350	8 358
Profesor de Enseñanza Unidocente en Educación Indígena I y II ciclo	PT 5	560 400	10 571
Profesor de Enseñanza Unidocente en Educación Indígena I y II ciclo	PT 6	630 900	11 944
Subdirector de Colegio en Educación Indígena	MT 5	660 900	12 526
Subdirector de Colegio en Educación Indígena	MT 6	676 200	12 822
Subdirector de Colegio en Educación Indígena	VT 6	660 900	12 526

Fuente: Dirección de Recursos Humanos, datos al 3 de noviembre correspondientes a la nómina salarial del mes de octubre 2021.

10 de enero de 2022
DVM-A-DRH-0204-2022

Señora
Guiselle Cruz Maduro
Ministerio de Educación Pública

ASUNTO: Modificaciones presupuestarias gestionadas por la Dirección de Recursos Humanos referentes a la Partida 0 "Remuneraciones" y sus rubros conexos, periodo comprendido entre julio 2019 y noviembre 2021.

Estimada señora

De acuerdo a la información solicitada, se remite detalle de las modificaciones presupuestarias gestionadas por la Dirección de Recursos Humanos, para dicha información se considera el periodo comprendido entre el julio realizadas entre julio 2019 y noviembre 2021:

MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS 2019

Traslados Ordinarios:

- *IV Traslado de partidas:*
  Se realiza la modificación presupuestaria de la partida de Remuneraciones con los siguientes objetivos:
  - Dar contenido económico a las subpartidas deficitarias detectados según análisis de devengados y de proyección de salarios con corte al 26 de setiembre del 2019.
  - Devolución de recursos por remanentes del costo de vida aplicado para el I semestre 2019, conforme a la Directriz 098-H y en atención a la norma N° 1 de las Normas de Ejecución del Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el ejercicio económico 2019, en la cual se establece que *"(...) Los remanentes en la subpartida de Remuneraciones, que resulten de la aplicación del ajuste por costo de vida, deberán ser trasladados a la subpartida 9.02.01 Sumas libres sin asignación presupuestaria, en la modificación presupuestaria siguiente a la aplicación de la revaloración*".

Cuadro 1. Movimientos presupuestarios gestionados, IV Traslado de Partidas (2019)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	(98.711.042,00)	98.711.042,00
551	(24.738.954,00)	24.738.954,00
553	(100.692.023,00)	100.692.023,00
554	(7.251.264,00)	7.251.264,00
555	(59.105.605,00)	59.105.605,00
556	(4.713.971,00)	4.713.971,00
557	(379.614.524,00)	379.614.524,00
558	(40.922.638,00)	40.922.638,00
573	(8.500.704.758,00)	8.500.704.758,00
Total	**(9.216.454.779,00)**	**9.216.454.779,00**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP.

Traslados Extraordinarios:

- *Presupuesto extraordinario Decreto H-013:*

  Se realiza la modificación presupuestaria bajo los siguientes fines:

  - Cubrir el pago de diferencias salariales según requerimiento solicitado por el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios.
  - Solventar el déficit estructural en el programa presupuestario 556.
  - Realizar devolución de recursos por plazas vacantes no utilizadas durante el I semestre 2019 en atención a la norma N° 12 de las Normas de Ejecución del Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el ejercicio económico 2019.

Cuadro 2. Movimientos presupuestarios gestionados, Decreto H-013 (2019)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	(76.003.398,00)	-
551	(72.322.853,00)	-
553	(28.536.578,00)	-
554	(29.332.909,00)	-
555	(38.371.362,00)	-
556	(24.278.246,00)	71.000.000,00
557	(185.112.532,00)	313.376.394,00
558	-	2.700.000,00
573	(3.379.938.468,00)	-
Total	**(3.833.896.346,00)**	**387.076.394,00**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP.

MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS 2020

Traslados Ordinarios:

- *Traslado para Salario Escolar*:
  Se gestiona la modificación presupuestaria, para dar contenido económico a la coletilla 180-Reasignaciones con amparo en la Resolución DRH-RP-UAO-012-2019 del 30 de octubre del 2019, en la cual se resuelve modificar dos puestos de la Relación de Puestos del Ministerio de Educación Pública. Dicho trámite fue realizado bajo el aval del señor Presidente de la República, Carlos Alvarado Quesada, indicado en el Oficio DP-P-139-2019 del 01 de octubre del 2019:

Cuadro 3. Movimientos presupuestarios gestionados, Traslado de Salario Escolar (2020)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	-	₡ -
551	-	₡ -
553	- 101 814 200	₡ 101 814 200,00
554	-	₡ -
555	-	₡ -
556	-	₡ -
557	-	₡ -
558	-	₡ -
573	-	₡ -
Total	**- 101 814 200**	**₡ 101 814 200,00**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP.

- *II Traslado de partidas:*
  Se realiza la modificación presupuestaria de la partida de Remuneraciones con los siguientes objetivos:

  - Cubrir déficits en subpartidas salariales detectados según análisis de devengados y de proyección de salarios con corte al 06 de abril del 2020.
  - Atender requerimientos del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios para el pago de diferencias salariales.
  - Solventar faltante de lecciones en el subprograma 57303 determinado por la Dirección de Planificación Institucional y Dirección de Recursos Humanos.
  - Para el financiamiento de la Asociación Hogar y Cultura, y el Colegio Científico de San Vito.

  El traslado se tramitó por los siguientes montos:

Cuadro 4. Movimientos presupuestarios gestionados,
II Traslado de Partidas (2020)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	-₡ 700 000,00	₡ 700 000,00
551	₡ -	₡ -
553	₡ -	₡ -
554	₡ -	₡ -
555	₡ -	₡ -
556	₡ -	₡ -
557	₡ -	₡ -
558	-₡ 6 000 000,00	₡ 6 000 000,00
573	-₡ 6 752 676 546,00	₡ 6 633 037 591,00
Total	**-₡ 6 759 376 546,00**	**₡ 6 639 737 591,00**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP.

La diferencia que se visualiza entre aumentos y rebajos corresponde a los recursos que fueron destinados para la Asociación Hogar y Cultura, y el Colegio Científico de San Vito.

- *III Traslado de partidas:*
  Se realiza el traslado Remuneraciones con los siguientes objetivos:

  - Cubrir déficits en subpartidas salariales determinado mediante proyecciones de gasto 2020.
  - Atender requerimientos del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios para el pago de diferencias salariales.
  - Solventar faltante de lecciones en el subprograma 57303 determinado por la Dirección de Planificación Institucional y Dirección de Recursos Humanos.
  - Para financiar la subpartida 60602 "Reintegros o Devoluciones".

  La modificación contempló los siguientes montos:

Cuadro 5. Movimientos presupuestarios gestionados, III Traslado de Partidas (2020)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	- 9 843 829	₡ 9 843 829,00
551	- 105 000 000	₡ 105 000 000,00
553	- 25 515 276	₡ 25 515 276,00
554	- 3 684 264	₡ 3 684 264,00
555	- 29 424 000	₡ 29 424 000,00
556	- 8 000 000	₡ 8 000 000,00
557	- 64 710 133	₡ 62 171 066,00
558	- 17 087 272	₡ 17 087 272,00
573	- 11 868 400 717	₡ 11 835 939 784,00
Total	**- 12 131 665 491**	**₡ 12 096 665 491,00**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP.

La diferencia que se visualiza entre aumentos y rebajos corresponde a los recursos que fueron destinados a la subpartida 60602 "Reintegros o Devoluciones".

- *IV Traslado de partidas*:
  Se planteó la modificación a fin de atender los siguientes puntos:

  - Dar contenido a la coletilla 180 en el programa 555, según aval de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria según oficio STAP-1710-2020.
  - Cubrir déficits en subpartidas salariales determinado mediante proyecciones de gasto 2020.

  El traslado fue tramitado por los siguientes montos:

Cuadro 6. Movimientos presupuestarios gestionados, IV Traslado de Partidas (2020)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	-	₡ -
551	-	₡ -
553	-	₡ -
554	-	₡ -
555	- 965 000	₡ 965 000,00
556	-	₡ -
557	- 81 000 000	₡ 81 000 000,00
558	-	₡ -
573	- 9 132 101 826	₡ 9 132 101 826,00
Total	**- 9 214 066 826**	**₡ 9 214 066 826,00**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP.

Es importante señalar, que se incorporaron en este traslado, movimientos de recursos de partida 6 a partida 0 en los siguientes programas:

Cuadro 7. Movimientos presupuestarios rechazados por autoridad hacendaria de Partida 6 a Partida 0 gestionados IV Traslado de Partidas 2020

Programa Presupuestario	Descripción	Subpartida	Rebajo solicitado
57301	JUPEMA (Aporte Estatal)	60103-205	-₡ 175 000 000,00
57303	JUPEMA (Aporte Estatal)	60103-205	-₡ 18 000 000,00
57304	JUPEMA (Aporte Estatal)	60103-205	-₡ 20 000 000,00
Total			**-₡ 213 000 000,00**

Fuente: Liquidación presupuestaria de SIGAF.

Dichos movimientos fueron eliminados por parte del Ministerio de Hacienda, esto debido a que incumplían con lo establecido en la Norma de Ejecución Presupuestaria 1, de manera que, a fin de equilibrar los aumentos y rebajos incluidos en la modificación presupuestaria, las autoridades hacendarias realizaron ajustes a la baja de algunos aumentos solicitados por

parte de la Unidad de Gestión Presupuestaria, afectando la subpartida 504-200 de los subprogramas 57302 y 57303:

Cuadro 8. Ajustes realizados por Hacienda en sustitución de movimientos rechazados

Programa Presupuestario	Descripción	Subpartida	Aumento solicitado	Monto aprobado por el Ministerio de Hacienda
57302	JUPEMA (Aporte Patronal)	504-200	₡ 450 000 000,00	₡ 255 000 000,00
57303	JUPEMA (Aporte Patronal)	504-200	₡ 98 000 000,00	₡ 80 000 000,00
Total			**₡548 000 000,00**	**₡ 335 000 000,00**
Diferencia entre aumentos solicitados y montos aprobados				**-₡ 213 000 000,00**

Fuente: Liquidación presupuestaria de SIGAF.

Se debe destacar que, contemplando estos ajustes, los recursos otorgados fueron suficientes para cubrir el gasto.

- *Traslado de Partidas para atender déficit de: Remuneraciones (resoluciones administrativas y sentencias) y Juntas de educación y Administrativas, Decreto H-25:*

Se realizó la modificación presupuestaria con los siguientes fines:

- Cubrir necesidad de recursos expuesta por el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios.
- Financiar necesidad expuesta por la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional mediante oficio DGDR-DGJ-1583-10-2020, necesidad en la partida 6 (Juntas de Educación y Administrativas) que se gestiona mediante el programa 573.

El traslado se tramitó por los siguientes montos:

Cuadro 9. Movimientos presupuestarios,
Decreto H-25 (2020)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	-	₡ -
551	-	₡ -
553	-	₡ -
554	-	₡ -
555	-	₡ -
556	-	₡ -
557	-	₡ -
558	-	₡ -
573	- 1 670 376 376	₡ 1 364 368 161,00
Total	**- 1 670 376 376**	**₡ 1 364 368 161,00**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP.

La diferencia que se visualiza entre aumentos y rebajos corresponde a los recursos que fueron destinados a financiar Juntas de Educación y Administrativas.

Traslados Extraordinarios:

- *Presupuesto extraordinario Decreto H-015, Devolución de recursos emergencia COVID-19:* Se realiza la modificación presupuestaria en acatamiento con lo instruido por la Autoridades Superiores del Ministerio, conforme con el mandato presidencial producto de la situación de emergencia por el virus pandémico COVID 19. Según se muestra en el cuadro, se aplicó un rebajo de 27 mil millones de colones:

Cuadro 10. Movimientos presupuestarios gestionados, Decreto H-15 (2020)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	-₡ 137 223 883,00	₡ -
551	-₡ 264 234 750,00	₡ -
553	-₡ 117 421 455,00	₡ -
554	-₡ 66 281 894,00	₡ -
555	-₡ 95 048 748,00	₡ -
556	-₡ 28 162 329,00	₡ -
557	-₡ 464 010 441,00	₡ -
558	-₡ 14 541 207,00	₡ -
573	-₡ 26 123 168 866,00	₡ -
Total	**-₡ 27 310 093 573,00**	**₡ -**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP.

Esta modificación contempló rebajo de recursos de plazas (nuevas/vacantes), presupuesto para pago de costo de vida 2020, recursos de la subpartida 201 -Tiempo extraordinario, montos proporcionales de aguinaldo y montos proporcionales de cargas sociales. Es importante señalar que inicialmente, las autoridades solicitaron la devolución del presupuesto para el pago del anual 2020 (subpartida 301-Retribución por años servidos), sin embargo, a pesar de que el movimiento fue gestionado por esta Unidad, los recursos no fueron descontados, por lo que no se reflejan en el cuadro anterior.

- *Segunda Modificación Legislativa:*
  Se realiza la modificación presupuestaria para dar contenido presupuestario a la subpartida 204-Compensación de Vacaciones, así como los proporcionales a ésta, a fin de reconocer el pago de las vacaciones a los funcionarios docentes que, durante su periodo de vacaciones obligatorias, presentaron una incapacidad por maternidad; esto en cumplimiento de los establecido en los oficios CCAF-056-2019 y CCAF 007-2020 de fecha 05-02-2020.

Cuadro 11. Movimientos presupuestarios gestionados, Segunda Modificación Legislativa (2020)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	₡ -	₡ -
551	₡ -	₡ -
553	₡ -	₡ -
554	₡ -	₡ -
555	₡ -	₡ -
556	₡ -	₡ -
557	₡ -	₡ -
558	₡ -	₡ -
573	₡ -	₡ 351 000 000,00
Total	**₡ -**	**₡ 351 000 000,00**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP.

Los recursos fueron proporcionados por otras partidas del programa presupuestario 556.

- *Tercera Modificación Legislativa:*
  Se realiza la modificación presupuestaria de la partida de Remuneraciones con los siguientes objetivos:

  – Cubrir déficits en subpartidas salariales determinado mediante proyecciones de gasto 2020, mediante la combinación de programas presupuestarios.
  – Dar contenido presupuestario a la subpartida 204-Compensación de Vacaciones, así como los proporcionales a ésta, a fin de reconocer el pago de las vacaciones a los funcionarios docentes que, durante su periodo de vacaciones obligatorias, presentaron una incapacidad por maternidad; esto en cumplimiento de los establecido en los oficios CCAF-056-2019 y CCAF 007-2020 de fecha 05-02-2020.

Cuadro 12. Movimientos presupuestarios gestionados, Tercera Modificación Legislativa (2020)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	₡ -	₡ -
551	₡ -	₡ 555 000 000,00
553	₡ -	₡ -
554	₡ -	₡ -
555	-₡ 76 536 166,00	₡ -
556	₡ -	₡ 52 671 066,00
557	-₡ 531 134 900,00	₡ -
558	₡ -	₡ -
573	₡ -	₡ 143 324 077,00
Total	**-₡ 607 671 066,00**	**₡ 750 995 143,00**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP.

Los recursos para el financiamiento de la subpartida 204 fueron otorgados por el programa presupuestario 556.

- *Presupuesto Extraordinario Presidencia para atender emergencia COVID-19 (H-503):*
  Se realiza la modificación presupuestaria en acatamiento con lo instruido por la Autoridades Superiores del Ministerio, conforme con el mandato presidencial producto de la situación de emergencia por el virus pandémico COVID 19:

Cuadro 13. Movimientos presupuestarios gestionados, Decreto H-503 (2020)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	₡ -	₡ -
551	₡ -	₡ -
553	₡ -	₡ -
554	₡ -	₡ -
555	₡ -	₡ -
556	₡ -	₡ -
557	-₡ 24 865 203,00	₡ -
558	₡ -	₡ -
573	-₡ 33 453 177 982,00	₡ -
Total	**-₡ 33 478 043 185,00**	**₡ -**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP.

Este traslado contempló rebajo de recursos de plazas vacantes, presupuesto disponible para el pago de la coletilla 151-IDS, y montos proporcionales de aguinaldo y cargas sociales.

- *Presupuesto Extraordinario Norma 12 (H-018):*
  La modificación se realiza en acatamiento a lo establecido en la Norma de Ejecución Presupuestaria 12, correspondiente a la devolución de recursos por plazas vacantes no utilizadas durante el I semestre 2020, así como los montos proporcionales de aguinaldo y cargas sociales.

Cuadro 14. Movimientos presupuestarios gestionados, Decreto H-018 (2020)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	-₡ 5 032 586,00	₡ -
551	-₡ 4 258 866,00	₡ -
553	-₡ 43 112 461,00	₡ -
554	₡ -	₡ -
555	-₡ 10 807 273,00	₡ -
556	₡ -	₡ -
557	-₡ 9 109 523,00	₡ -
558	-₡ 7 043 644,00	₡ -
573	-₡ 596 475 821,00	₡ -
Total	**-₡ 675 840 174,00**	**₡ -**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP

Se debe acotar, que el rebajo total aplicado por el Ministerio de Hacienda fue mayor al rebajo propuesto, por un monto de -₡9.151.118, el cual se aplicó en el subprograma 573-01. Debido a que se desconoce el motivo por el cual las autoridades hacendarias aplicaron un rebajo mayor, se remitieron las consultas respectivas a la Dirección Financiera del MEP, sin obtener retroalimentación.

- *Modificación presupuestaria para atención de la Ley 9906 (Ajuste LPT)-Decreto H-24*:
  La modificación se realiza a fin de aplicar la redistribución del presupuesto en las subpartidas 00502-200 y 00503-200, debido al ajuste en los porcentajes de cálculo de cargas sociales oficializado en el oficio DGPN-0691-2020.

Cuadro 15. Movimientos presupuestarios gestionados, Decreto H-024 (2020)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	-₡ 20 491 941,00	₡ 20 491 941,00
551	-₡ 24 355 958,00	₡ 24 355 958,00
553	-₡ 20 244 071,00	₡ 20 244 071,00
554	-₡ 6 425 469,00	₡ 6 425 469,00
555	-₡ 17 621 842,00	₡ 17 621 842,00
556	-₡ 3 580 897,00	₡ 3 580 897,00
557	-₡ 64 140 793,00	₡ 64 140 793,00
558	-₡ 3 804 528,00	₡ 3 804 528,00
573	-₡ 2 986 910 964,00	₡ 2 986 910 964,00
Total	**-₡ 3 147 576 463,00**	**₡ 3 147 576 463,00**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP

- *Moción 124*:

  La moción 124 surgió de la solicitud por parte de la Unidad de Gestión Presupuestaria del trámite de la IV Modificación Legislativa, la cual, al no ser tramitada por la Asamblea Legislativa, fue transformada en moción y cuya gestión estuvo a cargo directamente de la Dirección de Planificación Institucional.

  Los movimientos que fueron finalmente aprobados por la Asamblea legislativa se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 16. Movimientos presupuestarios gestionados, Moción 124 (2020)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	₡ -	₡ -
551	₡ 14 873 162,00	₡ -
553	₡ 50 000 000,00	₡ -
554	₡ -	₡ -
555	₡ 15 000 000,00	₡ -
556	₡ -	₡ -
557	₡ 340 000 000,00	₡ -
558	₡ -	₡ -
573	₡ 3 923 142 609,00	₡ 2 948 317 180,00
Total	**₡ 4 343 015 771,00**	**₡ 2 948 317 180,00**

Se señala que, a pesar de que la propuesta inicial presentada por la Dirección de Recursos Humanos contemplaba un monto igual para aumentos y rebajos, la Asamblea Legislativa aprobó más rebajos que aumentos, siendo que los recursos adicionales que fueron rebajados, se destinaron, por decisión de dicha instancia, al financiamiento de Juntas de Educación y Administrativas correspondientes al programa presupuestario 558.

MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS 2021

Traslados Ordinarios:

- *I Traslado de Partidas:*
  Se gestiona la modificación presupuestaria, a fin de reorganizar los recursos de las subpartidas 502-200 y 503-200 en acatamiento de la Ley 9906 "Ley para resguardar el derecho de los trabajadores a retirar los recursos de la pensión complementaria"", mediante la cual se cambiaron los porcentajes para pago de cargas sociales, esto por cuanto, el anteproyecto de presupuesto 2021 se formuló antes de la aplicación de dicha ley.

  Adicionalmente, se contemplaron en este traslado recursos para concretar los pagos pendientes por concepto de resoluciones administrativas judicializadas (sentencias judiciales) derivadas por compensación de vacaciones; y dar contenido económico a subpartidas salariales para honrar el pago de la cuota obrera a la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA), conforme lo indicado en el oficio DFC-0277-02-2020 de JUPEMA, correspondiente al proceso de reajuste de pensión, interpuesto por la señora Miriam Murillo Córdoba cédula 103720306.

Cuadro 17. Movimientos presupuestarios gestionados, I Traslado de Partidas (2021)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	-₡ 98 000 000,00	₡ 98 000 000,00
551	-₡ 141 500 000,00	₡ 141 500 000,00
553	-₡ 102 000 000,00	₡ 102 000 000,00
554	-₡ 26 500 000,00	₡ 26 500 000,00
555	-₡ 74 500 000,00	₡ 74 500 000,00
556	-₡ 17 000 000,00	₡ 17 000 000,00
557	-₡ 351 895 642,00	₡ 351 895 642,00
558	-₡ 11 000 000,00	₡ 11 000 000,00
573	-₡ 16 732 058 886,00	₡ 16 732 058 886,00
574	-₡ 13 000 000,00	₡ 13 000 000,00
Total	**-₡ 17 567 454 528,00**	**₡ 17 567 454 528,00**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP.

- *III Traslado de partidas:*

  El III traslado de partidas se gestionó considerando los siguientes objetivos:

  - Cubrir déficits en subpartidas salariales determinado mediante proyecciones de gasto 2021.
  - Se realiza aumento para incorporar recursos y honrar los pagos pendientes por concepto de resoluciones administrativas judicializadas (sentencias judiciales) derivadas por compensación de vacaciones.

  La modificación contempló los siguientes montos:

Cuadro 18. Movimientos presupuestarios gestionados, III Traslado de Partidas (2021)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	₡ -	₡ -
551	-₡ 45 560 630,00	₡ 45 560 630,00
553	-₡ 52 620 193,00	₡ 52 620 193,00
554	₡ -	₡ -
555	-₡ 3 500 000,00	₡ 3 500 000,00
556	-₡ 9 668 635,00	₡ 9 668 635,00
557	-₡ 172 723 645,00	₡ 172 723 645,00
558	-₡ 2 000 000,00	₡ 2 000 000,00
573	-₡ 7 891 712 017,00	₡ 7 891 712 017,00
574	-₡ 22 000 000,00	₡ 22 000 000,00
Total	**-₡ 8 199 785 120,00**	**₡ 8 199 785 120,00**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP.

- *IV Traslado de partidas*:

  Se planteó la modificación a fin de atender los siguientes puntos:

  - Cubrir déficits en subpartidas salariales determinado mediante proyecciones de gasto 2021.
  - Atender requerimientos del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios para el pago de diferencias salariales.

Cuadro 19. Movimientos presupuestarios gestionados, IV Traslado de Partidas (2021)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	₡ -	₡ -
551	-₡ 74 000 000,00	₡ 74 000 000,00
553	-₡ 1 000 000,00	₡ 1 000 000,00
554	₡ -	₡ -
555	₡ -	₡ -
556	-₡ 5 600 000,00	₡ 5 600 000,00
557	-₡ 38 000 000,00	₡ 38 000 000,00
558	-₡ 12 000 000,00	₡ 12 000 000,00
573	-₡ 14 564 356 150,00	₡ 14 564 356 150,00
574	₡ -	₡ -
Total	**-₡ 14 694 956 150,00**	**₡ 14 694 956 150,00**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP.

- *Traslado ordinario para atender redistribución de recursos existentes en presupuesto MEP para pagar deuda a la CCSS por Deuda IDS de periodos anteriores (H-32):*

  Este traslado se gestionó para redistribución de recursos con el fin de cubrir pago de la Deuda CCSS-MEP por pago de IDS de periodos anteriores, y según Convenio CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL, MINISTERIO DE HACIENDA Y MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA formalizado por dichas entidades.

  La redistribución incluye recursos otorgados en VI Presupuesto Extraordinario, los cuales ya habían sido contabilizados en SIGAF, lo anterior en acatamiento de instrucciones jerárquicas y oficio DVM-A-DRH-6315-2021, por lo que los movimientos incluyeron recursos de fuentes de financiamiento 280, 540 y 664.

  De esta manera, el traslado se tramitó por los siguientes montos:

Cuadro 20. Movimientos presupuestarios gestionados, Decreto H-32 (2021)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	₡ -	₡ -
551	₡ -	₡ -
553	₡ -	₡ -
554	₡ -	₡ -
555	₡ -	₡ -
556	₡ -	₡ -
557	₡ -	₡ -
558	₡ -	₡ -
573	-₡ 17 097 110 450,00	₡ 17 097 110 450,00
574	₡ -	₡ -
Total	**-₡ 17 097 110 450,00**	**₡ 17 097 110 450,00**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP.

Traslados Extraordinarios:

- *Primera Modificación Legislativa:*
  La modificación contempla movimientos para incorporar recursos y honrar los pagos que se deriven por concepto de remuneraciones que provienen del traslado de 62 puestos del programa 574-00 FONDO NACIONAL DE BECAS al Ministerio de Educación Pública (MEP), lo anterior en acatamiento a lo dispuesto en la Ley 9903 Reforma Ley de Fortalecimiento de las transferencias monetarias del programa avancemos, Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, Fortalecimiento de las transferencias monetarias condicionadas del programa avancemos, Creación del Fondo Nac. Becas.

  Se realizaron además aumentos para el pago relativo a la deuda que mantiene el (MEP) con la (C.C.S.S) por cuotas no canceladas del Incentivo por laborar en zonas de menor Desarrollo Socioeconómico (IDS). Por otra parte, se incorporan recursos en la subpartida 502-200 del programa 574.

Cuadro 21. Movimientos presupuestarios gestionados, Primera modificación legislativa (2021)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	₡ -	₡ 150 177 988,00
551	₡ -	₡ 163 996 801,00
553	₡ -	₡ 26 510 891,00
554	₡ -	₡ -
555	₡ -	₡ 35 855 670,00
556	₡ -	₡ -
557	₡ -	₡ 64 860 539,00
558	₡ -	₡ 109 474 564,00
573	₡ -	₡ 29 299 377 242,00
574	-₡ 615 354 091,00	₡ 4 000 000,00
Total	**-₡ 615 354 091,00**	**₡ 29 854 253 695,00**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP.

- *Tercera Modificación Legislativa:*
  Se realiza la modificación presupuestaria a fin de cubrir déficits en subpartidas salariales determinado mediante proyecciones de gasto 2021, mediante la combinación de programas presupuestarios, considerando los siguientes movimientos:

Cuadro 22. Movimientos presupuestarios gestionados, Tercera Modificación Legislativa (2021)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	₡ -	₡ -
551	₡ -	₡ -
553	₡ -	₡ -
554	-₡ 3 100 000,00	₡ -
555	-₡ 33 074 865,00	₡ -
556	-₡ 756 500,00	₡ 36 931 365,00
557	₡ -	₡ -
558	₡ -	₡ -
573	₡ -	₡ -
574	₡ -	₡ -
Total	**-₡ 36 931 365,00**	**₡ 36 931 365,00**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP.

- *Presupuesto Extraordinario Norma 12 (H-017):*
  Se realiza la modificación presupuestaria en acatamiento a lo establecido en la Norma de Ejecución Presupuestaria 12, correspondiente a la devolución de recursos por plazas vacantes no utilizadas durante el I semestre 2021, así como los montos proporcionales de aguinaldo y cargas sociales

Cuadro 23. Movimientos presupuestarios gestionados, Decreto H-017 (2021)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	-₡ 35 169 399,00	₡ -
551	-₡ 35 808 940,00	₡ -
553	-₡ 69 890 751,00	₡ -
554	-₡ 50 028 852,00	₡ -
555	-₡ 63 490 442,00	₡ -
556	-₡ 8 069 905,00	₡ -
557	-₡ 119 313 926,00	₡ -
558	₡ -	₡ -
573	-₡ 3 167 904 257,00	₡ -
574	₡ -	₡ -
Total	**-₡ 3 549 676 472,00**	**₡ -**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP.

- *Cuarta Modificación Legislativa:*
  La modificación se realiza a fin de cubrir déficits en subpartidas salariales determinado mediante proyecciones de gasto 2021, trasladando recursos de partida 6 a partida 0 en el programa presupuestario 556. Asimismo, se realiza rebajo en el programa 573 para financiar la subpartida 60601 Indemnizaciones.

Cuadro 24. Movimientos presupuestarios gestionados, Cuarta modificación legislativa (2021)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	₡ -	₡ -
551	₡ -	₡ -
553	₡ -	₡ -
554	₡ -	₡ -
555	₡ -	₡ -
556	-₡ 6 500 000,00	₡ 6 500 000,00
557	₡ -	₡ -
558	₡ -	₡ -
573	-₡ 400 000 000,00	₡ -
574	₡ -	₡ -
Total	**-₡ 406 500 000,00**	**₡ 6 500 000,00**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP

- *Modificación presupuestaria para pago de Deuda CCSS-MEP (H-21/H-23)*:
  La modificación se realiza en complemento al traslado ordinario para redistribución de recursos otorgados en VI Presupuesto Extraordinario, los cuales ya se visualizan contabilizados en reportes de SIGAF, lo anterior en acatamiento de instrucciones jerárquicas y oficio DVM-A-DRH-6315-2021, para cubrir pago de la Deuda CCSS-MEP por pago de IDS de periodos anteriores, y según Convenio CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL, MINISTERIO DE HACIENDA Y MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Los movimientos realizados corresponden a recursos con fuente de financiamiento 540 y 664.

Cuadro 25. Movimientos presupuestarios gestionados, Decreto H-021/H-23 (2021)

Programa Presupuestario	Rebajos	Aumentos
550	₡ -	₡ -
551	₡ -	₡ -
553	₡ -	₡ -
554	₡ -	₡ -
555	₡ -	₡ -
556	₡ -	₡ -
557	₡ -	₡ -
558	₡ -	₡ -
573	-₡ 15 202 147 918,00	₡ -
574	₡ -	₡ -
Total	**-₡ 15 202 147 918,00**	**₡ -**

Fuente: Formulario de Traslado remitido a la DECEP

Atentamente,

YAXINIA DIAZ MENDOZA (FIRMA)
Firmado digitalmente por YAXINIA DIAZ MENDOZA (FIRMA)
Fecha: 2022.01.12 09:18:43 -06'00'

Yaxinia Díaz Mendoza
Directora

Elaborado por: María del Mar Fallas Montero, Coordinadora, Unidad de Gestión Presupuestaria
MARIA DEL MAR FALLAS MONTERO (FIRMA)
Firmado digitalmente por MARIA DEL MAR FALLAS MONTERO (FIRMA)
Fecha: 2022.01.12 09:05:17 -06'00'

Avalado por: Mariela Jiménez Villegas, jefa, Unidad de Gestión Presupuestaria
MARIELA JIMENEZ VILLEGAS (FIRMA)
Firmado digitalmente por MARIELA JIMENEZ VILLEGAS (FIRMA)
Fecha: 2022.01.12 08:59:42 -06'00'

Cc: ⇨ Archivo

Ministerio
de Educación Pública

Informe de gestión
1 de enero 2021 – 15 de noviembre 2021

Carlos Alberto Rodríguez Pérez
Dirección
Unidad Supervisora del Fideicomiso
Ley N° 9124

1. Presentación

El presente informe anual de gestión por parte de la Dirección de la Unidad Supervisora del Fideicomiso de la ley N° 9124, se fundamenta según lo estipulado en la Resolución R-CO-61 de la Contraloría General de la República (CGR) y su Directriz D-1-2005-CO-DFOE; así como la Ley para Perfeccionar la Rendición de Cuentas N° 9398 y el Oficio Circular VM-A-DRH-09-035-2019-DIR de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública (MEP).

2. Referencia a la Planificación Institucional

2.1. Metas trazadas para el período en análisis, con indicación clara y específica de los resultados concretos obtenidos para cada una de ellas, tanto en el contexto del plan nacional de desarrollo, el plan sectorial y el plan operativo institucional. Ley 9638.

De acuerdo con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversiones Públicas 2019-2022; el programa denominado: Construcción y equipamiento de infraestructura educativa del MEP a nivel nacional, se encuentra dentro de la intervención estratégica denominada, Programa de mejora en infraestructura educativa contemplando nuevos modelos de gestión, cuyo objetivo señala, atender las necesidades de infraestructura, nueva, ampliaciones y mantenimiento de los centros educativos públicos; tiene como indicador la cantidad de centros educativos con obra nueva.
Por lo anterior el Plan Operativo Institucional para el periodo 2021 fue integrado por ocho obras, una de las cuales fue entregada en febrero del 2021 y 7 obras que no fue posible continuar con la construcción por parte de los consorcios adjudicados dentro de los que se encuentran: Escuela La Hermosa, Escuela Azul, Unidad Pedagógica Sotero González, El Liceo Rural Santa Rosa y los espacios culturales y deportivos (canchas multiuso) CTP 27 de abril, CTP Hojancha y CTP Santa Lucía.

Según el Plan Operativo Institucional, se tienen las siguientes metas y resultados:

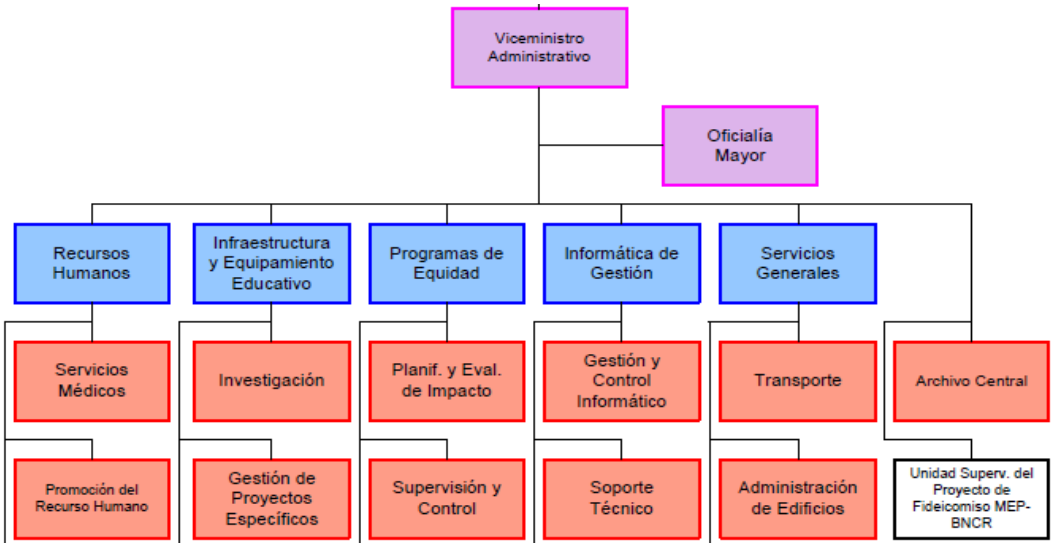
Figura N° 1
Metas en el Plan operativo institucional 2021

Área	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta Numérica	Meta Descriptiva	Logro	Observaciones de desempeño
PND, Programa de mejora en infraestructura educativa contemplando nuevos modelos de gestión.	PND- Atender las necesidades de infraestructura nueva, mantenimiento y mobiliario de los centros educativos públicos.	Cantidad de centros educativos con obra nueva	8	Fiscalizar la ejecución de 7 obras de infraestructura educativa que se desarrollarían con posibles fondos MEP.	1	Presupuesto MEP para finalización de las 7 obras aprobado por la Asamblea Legislativa.
		Supervisión del mantenimiento de obras entregadas por el fideicomiso	48	Supervisar el mantenimiento de 48 obras de infraestructura educativa en 2021	48	Supervisión se ha dado a los centros educativos de manera presencial y virtual, dado la falta de presupuesto para viáticos.
Políticas institucionales en materia de discapacidad de acuerdo con la Directriz 285-MEP	Fiscalizar que el estado de la infraestructura educativa, apoye a la población con discapacidad, para asegurar el acceso al servicio educativo a la población educativa con discapacidad.	Cantidad de proyectos de infraestructura educativa que cumplen con normativa constructiva que apoye a la población con discapacidad	55	Fiscalizar que 55 proyectos de infraestructura educativa cumplan con normativa constructiva que apoye a la población con discapacidad	48	De las 55 obras 7 están en análisis por parte de las autoridades para terminar construcción con fondos MEP, autorizados por la asamblea legislativa por medio de presupuesto extraordinario.
Seguimiento a la fase de mantenimiento	Dar seguimiento a la ejecución del contrato de fideicomiso y de los subsiguientes contratos de arrendamiento financiero en la etapa de mantenimiento del proyecto.	Seguimiento a la ejecución del mantenimiento de las infraestructuras construidas por medio del Fideicomiso	48	Dar seguimiento a la ejecución del contrato de fideicomiso y de los subsiguientes contratos de arrendamiento financiero en la etapa de mantenimiento del proyecto.	48	48 centros entregados con contrato de arrendamiento firmado.

Fuente: elaboración propia con base en el reporte del Sistema de Planificación Institucional (SPI) totalizado para el año 2021.

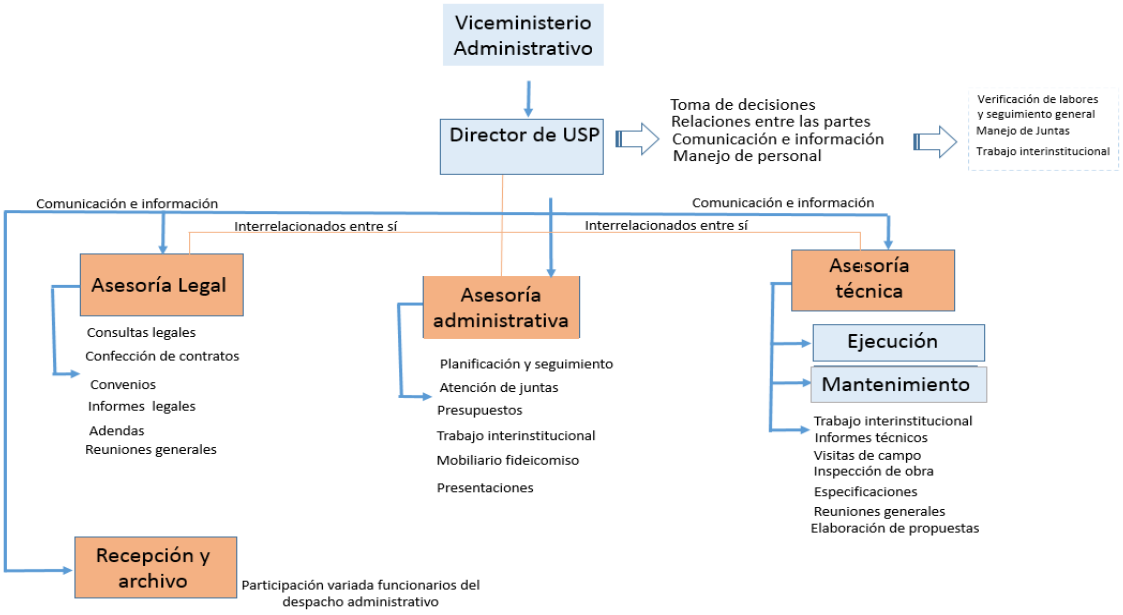
2.2. El organigrama institucional vigente, que contendrá una descripción de las diferentes áreas de trabajo y un recuento del número de funcionarios, así como su clase (clasificación de puestos) y salarios brutos. Ley 9638.

Figura N° 2
Organigrama Institucional



Fuente: https://www.mep.go.cr/transparencia-institucional/informacion-institucional

Figura N° 3
Descripción áreas de trabajo de la Unidad Supervisora



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 4
Funcionarios de la Unidad Supervisora del Fideicomiso

N°	Funcionario	Cédula	Salario Bruto	Clase
1	Carlos Alberto Rodríguez Pérez	1-0494-0805	2,230,232.00	Consultor Licenciado Experto / Sin especialidad T-I
2	Fernando Chacón Murillo	1-1173-0932	1,160,795.00	Profesional de Servicio Civil 2 (G.de E.) / Ingeniería Civil
3	Luis Campos Castro	1-1028-0296	925,380.50	Profesional de Servicio Civil 1A (G.de E.) / Administración / Generalista
4	Pamela González Barrantes	1-1245-0128	1,059,111.50	Profesional de Servicio Civil 1 B (G.de E.) / Arquitectura
5	César Montero Nuñez	1-1050-0001	1,059,111.50	Profesional de Servicio Civil 2 (G.de E.) / Ingeniería Electromecánica
6	Luis Granados Figueroa	1-0943-0103	1,495,318.00	Profesional de Servicio Civil 3 (G.de E.) / Administración / Generalista
7	Jose Barrios Mayorga	8-0064-0218	1,187,499.00	Profesional de Servicio Civil 2 (G.de E.) / Ingeniería Civil
8	Carolina Marenco Godoy	1-1140-0524	1,336,568.50	Profesional de Servicio Civil 3 (G.de E.) / Administración Generalista

Fuente: Información suministrada por el Despacho del Viceministerio Administrativo.

2.3. Referencia sobre la labor sustantiva institucional o de la unidad a su cargo, según corresponda al jerarca o titular subordinado. Resolución R-CO-61, CGR.

La Unidad Supervisora ha dado seguimiento a los contratos de arrendamiento financiero en la fase de mantenimiento de las obras durante la vigencia del proyecto, por parte del Ministerio de Educación Pública, así como los 7 proyectos pendientes de concluir.

Las obras terminadas, requieren constante supervisión en áreas afines a la arquitectura e ingeniería. Los funcionarios especializados de la Unidad Supervisora revisan las especificaciones técnicas de los centros educativos, realizan giras de trabajo de campo presenciales o virtuales a efectos de identificar y preparar informes que notifiquen al fiduciario sobre problemas de infraestructura que presentan las obras entregadas o en proceso constructivo.

Arrendamiento financiero. De conformidad con lo dispuesto en los artículos 1,4 y 6, así como en el anexo único incorporado al artículo 2 de la Ley N° 9124, el poder ejecutivo, por medio del MEP y el Ministerio de Hacienda celebrará con el Fiduciario los contratos de arrendamiento financiero de las obras objeto del proyecto, según el grado de avance del proyecto. El arrendamiento incluirá el suministro de equipamiento inicial según lo dispuesto en este contrato, así como el mantenimiento de las obras por todo el plazo del contrato, sin perjuicio de las obligaciones de mantenimiento menor que corresponden al Ministerio de Educación Pública, a través de las Juntas de Educación y Administrativas, según lo estipulado en el contrato.

De esta forma la Unidad Supervisora realizó las gestiones necesarias a efectos de que con fecha 31 de mayo de 2021 se alcanzara el contrato de arrendamiento financiero N°010 que incluye 1 centro educativo completo Centro Enseñanza Especial de Santa Ana.

A la fecha se cuenta con diez contratos de arrendamiento financiero debidamente firmados entre las partes involucradas Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Hacienda y Banco Nacional de Costa Rica; los cuales contemplan las 48 obras de infraestructura educativa que a la fecha se encuentra construidas y entregadas a las comunidades educativas.
En las cuotas de arrendamientos en cada contrato incluye la obligación del fiduciario de supervisar el estado de la infraestructura y dar el debido mantenimiento a las instalaciones hasta que finalice el contrato de arrendamiento y el bien pase a propiedad del MEP.
De acuerdo con el Manual de Mantenimiento que se anexa a los contratos de arrendamiento al Arrendante le corresponde la responsabilidad de brindar el mantenimiento preventivo y correctivo a la infraestructura arrendada, en tanto al arrendatario le corresponde el mantenimiento menor.
Corresponde al Arrendatario por medio de la Unidad de Supervisión del MEP informar al Arrendante acerca de los reportes que el MEP reciba de las Juntas de Educación y Administrativas.
Por otra parte, es responsabilidad del MEP por medio de las Juntas de Educación y Administrativas, la ejecución de actividades de mantenimiento recurrente, tales como cambio de bombillos, reemplazo de vidrieras, entre otros rubros que se definen en el Manual específico emitido a los efectos por el MEP para uso del Fideicomiso. La inspección y supervisión del desarrollo de esas actividades de mantenimiento recurrente, corresponde al MEP en su condición de Arrendatario, que actuará por medio de las Juntas de Educación y Administrativas y de la Unidad de Supervisión del MEP.
En las reparaciones hechas a la infraestructura arrendada, el Arrendatario debe utilizar materiales e insumos de la misma calidad original e informar al Arrendante acerca de las intervenciones que se efectúen en la infraestructura arrendada.; estas actividades también son parte de la coordinación llevada a cabo por la Unidad Supervisora.

3. Resultados de la gestión

En el presente apartado, se detallan en cada uno de los puntos los principales resultados concretados.

3.1. Cambios habidos en el entorno durante el periodo de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad, según corresponda al jerarca o titular subordinado. Resolución R-CO-61, CGR.

En el 2021 no han existido cambios en el entorno.

3.2. Estado de la autoevaluación del sistema de control interno institucional o de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado. Resolución R-CO-61, CGR.

De conformidad con lo estipulado en el artículo No. 17, de la Ley No. 8292, Ley General de Control Interno, como deber del Jerarca y Titulares subordinados de realizar, por lo menos una vez al año, autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual son responsables, se completó el Cuestionario de autoevaluación correspondiente al año 2021.
El cuestionario fue enviado en el formato Excel establecido por el Departamento de Control Interno según oficio N° DVM-PICR-DPI-0516-2021 de fecha 30 agosto de 2021 y remitido por correo electrónico a la dirección: controlinterno@mep.go.cr, en fecha 21 de septiembre de 2021, en plazo

anterior a la fecha límite para remitir el Cuestionario de Autoevaluación indicado para el día 30 de setiembre de 2021.

Figura N° 5
Cuestionario de Autoevaluación

	AMBIENTE DE CONTROL	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿Considera que en la institución el jerarca y los titulares subordinados ejercen liderazgo en el fortalecimiento constante del sistema de control interno?	X				
2	¿Los funcionarios a su cargo asumen su responsabilidad por el cumplimiento del control interno en sus actividades cotidianas y contribuyen al fortalecimiento de este?	X				
3	¿Todos los funcionarios de su dependencia conocen la visión, misión y valores institucionales?	X				
4	¿Todos los funcionarios de su dependenica conocen el Manual de Ética y Conducta de la institución publicado en Junio de este año?	X				
5	¿El recurso humano de su dependencia, dispone de la actualización y formación continuas para el desempeño de su cargo?	X				
6	¿Los cambios en la estructura orgánica de su dependencia son formalmente aprobados por el ente competente?	X				
	VALORACIÓN DE RIESGOS	**Siempre**	**Casi Siempre**	**A veces**	**Casi Nunca**	**Nunca**
7	¿Se divulga a lo interno de su dependencia el significado del concepto de riesgo y su importancia para el cumplimiento de objetivos?	X				
8	¿La nueva herramienta utilizada para la identificación de riesgos permite una mejor administración de la información de los riesgos?	X				
9	¿En su dependencia se da una participación activa de diversos actores en el proceso de identificación y análisis de los riesgos relevantes?			X		
10	¿Se da seguimiento periodico al nivel de riesgo y al grado de ejecución, la eficacia y la eficiencia de las medidas para la administración de riesgo?	X				
11	¿La información sobre los riesgos está disponible, es completa y se ajusta a las necesidades de los usuarios?	X				
	ACTIVIDADES DE CONTROL	**Siempre**	**Casi Siempre**	**A veces**	**Casi Nunca**	**Nunca**
12	¿Se evalua continuamente el funcionamiento de las actividades de control en la gestión?	X				
13	¿Como Director tiene apertura para recibir comentarios y sugerencias para el fortalecimiento de las actividades de control implementadas?	X				
14	¿Los nuevos controles y las actualizaciones de los existentes, se comunican oportunamente a los funcionarios encargados de su aplicación?	X				
15	¿Las totalidad de los procesos de su dependencia están documentados mediante manuales de procedimientos?				X	
	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	**Siempre**	**Casi Siempre**	**A veces**	**Casi Nunca**	**Nunca**
16	¿Los sistemas de información permiten obtener, procesar, almacenar y recuperar información relevante sobre la gestión y comunicarla a los usuarios que la requieren?		X			
17	¿A los sistemas de información se les realizan los ajustes pertinentes en procura de una mayor utilidad y flexibilidad de la información?		X			
18	¿Se adoptan oportunamente las mejoras necesarias, para garantizar la calidad, la disponibilidad y la comunicación de la información con la eficacia requerida?	X				
19	¿Los controles establecidos en los sistemas de información se monitorean de manera permanente?			X		
	SEGUIMIENTO	**Siempre**	**Casi Siempre**	**A veces**	**Casi Nunca**	**Nunca**
20	¿El seguimiento del sistema de control interno forma parte de las actividades diarias de los titulares subordinarios y los funcionarios?	X				
21	¿A lo interno de su dirección, el seguimiento es un proceso formal que permite la mejora permanente?		X			
22	¿Se realizan valoraciones específicas del sistema de control interno, y se implementan las mejoras necesarias?			X		

Fuente: Unidad de Control Interno

3.3. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o de la unidad, al menos durante el último año, según corresponda al jerarca o titular subordinado. Resolución R-CO-61, CGR.

Además, para el 2021 según la técnica institucional aplicable por medio del Sistema de Planificación Institucional (SPI) se han identificado los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos institucionales y por ende los objetivos de la Unidad Supervisora del Programa.
De esta manera, se determinan y describen los eventos de índole interno y externo que pueden afectar de manera significativa el quehacer del mismo, para luego definir los tipos de riesgos, su origen, los posibles eventos que podrían suceder, así como las causas y consecuencias de los mismos. Posteriormente, a partir de que se define la probabilidad y el impacto para cada uno de los eventos

identificados, se determina el nivel de riesgo de los mismos con el fin de priorizar y calificar cada uno de los riesgos.

De acuerdo a los parámetros establecidos para la aceptabilidad de riesgos se realiza una evaluación y selección de las medidas para la administración de cada riesgo. Dichas medidas se convierten en actividades de control y se integran dentro del POA de esta Unidad Supervisora del Proyecto y que se desglosa a continuación:

Figura N° 6
Reporte Institucional de Riesgos

IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS										ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS		
Número de objetivo	**Objetivos**	**Evento**	**Tipo de Riesgo**	**Interno o Externo**	**Causas**	**Consecuencias**	**Probabilidad**	**Impacto**	**Calif de Riesgo**	**Medidas para mitigar los riesgos**	**Interna o externa**	**Responsable medidas**
1	PND- Atender las necesidades de infraestructura nueva, mantenimiento y mobiliario de los centros educativos públicos.	Incumplimiento de contratos por parte de contratistas	Riesgos de Insumos	Interno	Falta de capacidad financiera por parte del contratista	Incumplimiento o demora en la implementación del mantenimiento de las obras.	Baja	Alto	3	Dar seguimiento constante del avance de la implementación del mantenimiento	Interno	Unidad Supervisora Fideicomiso
		Carencia de recursos para fiscalizar el estado las obras de infraestructura educativa	Riesgos Financieros	Interno	Presupuesto asignado insuficiente	Mantenimiento insuficiente o inadecuado, así como pérdida de garantías de los proyectos de infraestructura.	Baja	Alto	3	Seguimiento a la asignación y ejecución presupuestaria del MEP	Interno	Unidad Supervisora Fideicomiso
2	Fiscalizar que el estado de la infraestructura educativa, apoye a la población con discapacidad, para asegurar el acceso al servicio educativo a la población educativa con discapacidad.	Problemas de comunicación	Riesgos operativos o de métodos	Interno	Ausencia o poca comunicación con áreas	Carencia de información oportuna	Media	Bajo	2	Establecimiento y uso de canales formales de comunicación oficios y correos electrónicos institucionales	Interno	Unidad Supervisora Fideicomiso
3	Dar seguimiento a la ejecución del contrato de fideicomiso y de los subsiguientes contratos de arrendamiento financiero en la etapa de mantenimiento del proyecto.	Incumplimiento de mantenimiento por parte delas juntas de educación y administrativas, por falta de presupuesto	Riesgos Financieros	Interno	Presupuesto asignado insuficiente	Mantenimiento insuficiente o inadecuada, así como pérdida de garantías de los proyectos de infraestructura	Media	Alto	6	Establecimiento y uso de canales formales de comunicación oficios y correos electrónicos institucionales	Interno	Unidad Supervisora Fideicomiso

Fuente: elaboración propia a partir de aporte del Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo

Para este periodo 2021, se ha advertido respecto a los Objetivos: 1-Atender las necesidades de infraestructura, nueva, ampliaciones y mantenimiento de los centros educativos públicos y 3-Dar seguimiento a la ejecución del contrato de fideicomiso y de los subsiguientes contratos de arrendamiento financiero en la etapa de mantenimiento del proyecto; la posibilidad de falta de presupuesto para la fiscalizar del estado y mantenimiento de las obras de infraestructura educativa.

3.4. Recursos financieros, humanos y materiales disponibles, con una justificación de su necesidad y vigencia en orden al interés público y cometidos de la institución. Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o a la unidad, según corresponda. Ley 9638 y Resolución R-CO-61, CGR, respectivamente.

El Ministerio de Educación Pública y el Banco Nacional de Costa Rica procedieron a la formalización del Contrato No. 2013-210029 denominado "Fideicomiso para el Financiamiento del Proyecto de Construcción y Equipamiento de Infraestructura Educativa del Ministerio de Educación Pública a Nivel Nacional". El plazo del fideicomiso es de 20 años contando a partir de la orden de inicio dictada una vez que fue notificado el refrendo de la Contraloría General de la República al contrato.
El Banco Nacional de Costa Rica actúa como fiduciario y es el encargado de administrar los fondos que se depositen para la realización de los fines que en el contrato se estipularon, mediante el Fideicomiso No 1099, con absoluta responsabilidad y eficiencia. El fideicomiso Banco Nacional – Ministerio de Educación Pública Ley N° 9124 y haciendo hincapié en la cláusula número dos del contrato y de conformidad en el artículo 3 de la ley del proyecto, el objeto de este fideicomiso es el financiamiento, la construcción y el equipamiento de infraestructura educativa del proyecto, para el cumplimiento de las actividades educativas encomendadas por ley, así como el mantenimiento de las edificaciones por el período de los arrendamientos financieros correspondientes."

En la cláusula tercera del contrato de Fideicomiso se indica:
1. Obtener los recursos mediante la contratación de crédito con el sistema bancario nacional o la banca internacional, la emisión de títulos valores o la utilización de cualquier otro mecanismo financiero que sea legal y técnicamente viable.
2. Desarrollar por los medios apropiados las actividades de adquisición de terrenos, así como de diseño, construcción, equipamiento y mantenimiento de la infraestructura.
3. Arrendar la infraestructura al MEP para que dicho Ministerio pueda atender las necesidades educativas de las comunidades vinculadas al Proyecto.
4. Salvaguardar el Patrimonio del Fideicomiso por todo el plazo de vigencia del contrato.
5. Cumplir puntualmente con todas las obligaciones que se adquieran con entidades financieras e inversionistas.

Presupuesto de Fideicomiso 2021
Mediante Acuerdo No. 54-CDP-ORDINARIA-2020 del Comité Director del Proyecto y oficio DVM-USP-LEY 9124-0447-2020 de la Unidad Supervisora del Proyecto Fideicomiso, se aprobó el Presupuesto Ordinario del Fideicomiso 1099 Ministerio de Educación Pública- BNCR para el año 2021, el cual fue remitido y aprobado por la Contraloría General de la Republica en su oficio DFOE-SOC-1223 del 11 de diciembre del 2020 por un monto total de ₡22,288,179,231.93
Adicionalmente a esto se le realizo el siguiente cambio al presupuesto:
1. Se aprobó la Modificación N°01-2021 por ¢178,000,000.00, mediante acuerdo 2 de la sesión No. 04-2021 celebrada el 05 de febrero de 2021, por el Comité Director de Proyecto.

2. Se aprobó la Modificación N°02-2021 por ¢204,925,646.48, mediante acuerdo 1 de la sesión No. 24-2021 celebrada el 29 de junio de 2021, por el Comité Director de Proyecto.

3. Se aprobó la Modificación N°03-2021 por ¢5,332,647,331.50, mediante acuerdo 1 de la sesión No. 23-2021 celebrada el 30 de julio del 2021, por el Comité Director de Proyecto.
4. Se aprobó la Modificación N°04-2021 por ¢10,344,074,544.98, mediante acuerdo 1 de la sesión No. 27-2021 celebrada el 16 de setiembre del 2021, por el Comité Director de Proyecto.
5. Se aprobó presupuesto extraordinario N°01-2021 por ¢1,203,804,474.65, mediante acuerdo 1 de la sesión No. 27-2021 celebrada el 16 de setiembre de 2021, por el Comité Director de Proyecto.

3.5. Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda. Resolución R-CO-61, CGR.

Entre los principales logros del proyecto de Fideicomiso desde su implementación se puede señalar la entrega y puesta en funcionamiento de 48 obras de infraestructura educativa; siendo desglosados en los siguientes centros educativos completos y canchas multiusos:

- 37 centros educativos construidos y equipados que a saber son: C.T.P San Rafael, T.V. Valle Verde, Colegio Occidental, Liceo Académico Llano los Ángeles, Liceo de Cuajiniquil, IEGB Colonia del Valle, Liceo Los Ángeles, Escuela La Gran Samaria, Colegio Guararí, T.V. San Antonio de Zapotal, Liceo Rural Londres de Aguirre, Colegio Mata de Plátano, Escuela San José, Escuela Finca La Caja, Escuela Nuevo Amanecer, Escuela San Isidro, Liceo Rural San Isidro, Liceo San Antonio del Humo, Liceo Rural El Venado, T.V. Las Colonias, T.V Barra Parismina, Colegio Puente de Piedra, Liceo Rural San José, T.V. IDA San Luis, T.V. Los Jazmines B, Escuela Santa Cecilia, Liceo Quebrada Grande, Liceo Rural Islas del Chirripó, Liceo Nueva Guatemala, Liceo Cascajal, Escuela Granadilla Norte, T.V. El Jardín, C.T.P. Alajuelita, Escuela Las Nubes, Colegio Quebrada Ganado, Centro Enseñanza Especial de Santa Ana.

- 11 canchas multiusos construidas que se detallan a continuación: Liceo Katira, CTP Carrizal, Colegio San Rafael, CTP José Daniel Flores, Colegio de Venecia, Colegio de Jimenez, CTP de Tronadora, Escuela La Bomba, Liceo Santa Marta, Escuela Yanuario Quesada y CTP Liberia.

Así mismo es posible indicar entre los logros del año 2021 la entrega de una obra de infraestructura educativa el Centro Enseñanza Especial de Santa Ana.

3.6. Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir. Resolución R-CO-61, CGR.

El siguiente cuadro presenta un resumen del estado de los 55 proyectos de infraestructura educativa: centros educativos construidos y equipados así como canchas multiusos construidas por medio del Fideicomiso constituido por mandato de la Ley N° 9124.

Figura N°7
Cuadro resumen del estado y costo de 48 proyectos ejecutados y los 7 proyectos en ejecución mediante la Ley N° 9124

Cantidad	Número de Contrato de Arrendamiento	Código del Centro Educativo	Nombre del Centro Educativo	Fecha de firma del Contrato	Costo en Dólares
1	001-FID-1099	5999	LICEO RURAL SAN ISIDRO	30-Apr-18	$1.148.406.19
2	001-FID-1099	6269	COLEGIO MATA DE PLÁTANO	30-Apr-18	$1.615.898.01
					$2.764.304.20
3	002-FID-1099	6105	C.T.P. CARRIZAL	31-May-19	$499.040.06
4	002-FID-1099	6034	C.T.P. TRONADORA	31-May-19	$504.073.22

5	002-FID-1099	5871	LICEO RURAL LONDRES DE QUEPOS	31-May-19	$2.660.285.69
					$3.663.398.97
6	003-FID-1099	4186	C.T.P. JOSE DANIEL FLORES	31-Jul-19	$1.050.389.23
7	003-FID-1099	443	ESCUELA FINCA LA CAJA	31-Jul-19	$7.261.101.88
					$8.311.491.11
8	004-FID-1099	6717	COLEGIO GUARARI	30-Sep-19	$5.173.275.45
9	004-FID-1099	4112	COLEGIO SAN RAFAEL	30-Sep-19	$572.765.73
10	004-FID-1099	6635	CTP SAN RAFAEL	30-Sep-19	$6.843.560.13
11	004-FID-1099	2139	ESCUELA GRAN SAMARIA	30-Sep-19	$3.571.047.76
12	004-FID-1099	6220	IEGB COLONIA DEL VALLE	30-Sep-19	$1.151.869.75
13	004-FID-1099	6216	LLANO DE LOS ANGELES	30-Sep-19	$3.485.752.89
14	004-FID-1099	6137	COLEGIO OCCIDENTAL	30-Sep-19	$5.885.856.39
15	004-FID-1099	5855	T.V. SAN ANTONIO DE ZAPOTAL	30-Sep-19	$1.157.480.26
					$27.841.608.36
16	005-FID-1099	4144	COLEGIO DE JIMÉNEZ	31-Oct-19	$1.068.462.31
17	005-FID-1099	5567	COLEGIO VENECIA	31-Oct-19	$1.068.784.49
18	005-FID-1099	6375	LICEO LOS ANGELES	31-Oct-19	$1.276.142.81
19	005-FID-1099	6385	LICEO SAN ANTONIO DEL HUMO	31-Oct-19	$5.585.071.95
20	005-FID-1099	5672	T.V. VALLE VERDE	31-Oct-19	$1.648.686.13
					$10.647.147.69
21	006-FID-1099	381	ESCUELA LAS NUBES	31-Dec-19	$2.370.089.47
22	006-FID-1099	1875	ESCUELA SAN ISIDRO	31-Dec-19	$4.174.429.07
23	006-FID-1099	1709	ESCUELA SAN JOSE	31-Dec-19	$1.804.735.74
24	006-FID-1099	5844	LICEO CUAJINIQUIL	31-Dec-19	$3.977.412.25
25	006-FID-1099	5967	LICEO NUEVA GUATEMALA	31-Dec-19	$1.596.784.70
26	006-FID-1099	6222	LICEO QUEBRADA GRANDE	31-Dec-19	$2.191.161.89
27	006-FID-1099	5596	T.V LOS JASMINES B	31-Dec-19	$1.536.868.32
28	006-FID-1099	5129	T.V. EL JARDIN	31-Dec-19	$1.953.679.40
					$19.605.160.85
29	007-FID-1099	5170	T.V. BARRA PARISMINA	31-Mar-20	$2.404.703.24
30	007-FID-1099	4194	C.T.P. LIBERIA	31-Mar-20	$1.254.473.27
31	007-FID-1099	3432	LA BOMBA	31-Mar-20	$1.051.101.18
32	007-FID-1099	5854	LICEO RURAL EL VENADO	31-Mar-20	$1.838.627.09
33	007-FID-1099	5728	LICEO SANTA MARTA	31-Mar-20	$1.384.462.63
34	007-FID-1099	406	ESCUELA PBRO YANUARIO QUESADA	31-Mar-20	$1.202.930.47
					$9.136.297.88
35	008-FID-1099	5734	TV las Colonias	30-Jun-20	$1.130.925.52
36	008-FID-1099	4149	Colegio Katira	30-Jun-20	$1.252.278.12

37	008-FID-1099	5970	Liceo Rural Islas de Chirripó	30-Jun-20	$1.891.947.79
38	008-FID-1099	5673	TV IDA San Luis	30-Jun-20	$2.192.295.35
39	008-FID-1099	5988	Liceo de Quebrada Ganado	30-Jun-20	$3.174.834.61
40	008-FID-1099	3538	Escuela Nuevo Amanecer	30-Jun-20	$3.691.152.93
41	008-FID-1099	438	Escuela Granadilla Norte	30-Jun-20	$3.990.318.39
42	008-FID-1099	6565	Liceo Rural San José	30-Jun-20	$4.043.980.91
43	008-FID-1099	5290	Liceo de Cascajal	30-Jun-20	$5.877.639.60
44	008-FID-1099	2321	Escuela Santa Cecilia	30-Jun-20	$3.562.166.26
					$30.807.539.48
45	009-FID-1099	6634	C.T.P. ALAJUELITA	30-Sep-20	$9.310.564.22
46	009-FID-1099	3169	ESCUELA FINA 6-11	30-Sep-20	$2.977.808.51
47	009-FID-1099	6133	COLEGIO PUENTE DE PIEDRA	30-Sep-20	$5.722.503.86
					$18.010.876.59
48	010-FID-1099	4237	Escuela Enseñanza Especial Santa Ana	31-May-21	$4.880.403.67
					$4.880.403.67
Total en Contratos de Arrendamiento					**$135.668.228.81**

7 Proyectos Inconclusos		**Costo en Dólares**
6534	CTP SANTA LUCIA	$ 1.165.176.07
4202	CTP 27 de Abril	$ 1.336.564.95
4197	CTP Hojancha	$ 1.254.803.35
1942	ESCUELA AZUL	$ 2.155.854.35
870	ESCUELA LA HERMOSA	$ 1.609.469.89
5669	LICEO RURAL SAN ROSA	$ 1.271.929.28
5870	UNIDAD PEDAGOGICA SOTERO GONZÁLEZ	$ 6.803.870.86
Total en proyectos inconclusos		**$15.597.668.74**

Total Invertido 55 proyectos	**Costo en Dólares**
48 proyectos ejecutados y los 7 proyectos inconclusos	**151.265.897.55**

Fuente: Fiduciario BNCR

Respecto a la suma total del préstamo con el BID de $167mm se adjunta cuadro en donde se hace referencia a la aplicación de dicho monto.

Figura N°8

Cuadro resumen suma total del préstamo con el BID mediante la Ley N° 9124

Total Arrendados + Inconclusos	**$151.265.897.55**
Menos ajustes por proveedores que no facturaron en los proyectos, pero que se consideraron en la capitalización de los proyectos.	**$280.856.73**

Monto total del préstamo invertido en los 48 proyectos concluidos y los 7 inconclusos (A)	**$150.985.040.82**
Monto Devolución del Préstamo (B)	**$16.539.192.67**
A+B	**$167.524.233.49**
Monto del Préstamo	**$167.524.233.50**
Diferencia	**$0.01**

Fuente: Fiduciario BNCR

3.7 Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República. Resolución R-CO-61, CGR.

La Contraloría General de la República, El Área de Seguimiento de las Disposiciones a partir del informe N.° DFOE-SOC-IF-13-2017, estableció las siguientes disposiciones:

4.4. Actualizar los costos reales de las obras de infraestructura pendientes de construir, de forma tal que se pueda determinar el monto real que permitirá llevarlas a su término.

4.5. Definir e implementar alternativas de financiamiento que permitan hacer frente a la totalidad de las obras de infraestructura pendientes.

4.6. Tramitar ante las Municipalidades en las que se encuentran ubicadas las distintas obras de infraestructura, la solicitud de exoneración de impuestos de éstas.

4.7. Realizar un análisis de las implicaciones que genera, la modificación al plazo de los cinco años establecido en la cláusula décimo sétima del Contrato de Fideicomiso, en las cuotas a pagar por los contratos de arrendamiento financiero, y definir e implementar acciones específicas que permitan garantizar el contenido presupuestario requerido para hacer frente a las obligaciones relativas a dichos contratos de arrendamiento financiero.

4.8. Realizar acciones específicas en coordinación con el Fiduciario, para establecer las responsabilidades de las partes respecto al mantenimiento de los centros educativos donde la cancha multiuso no fue segregada.

4.9. Elaborar un ajuste al programa de ejecución del proyecto (PEP), que contemple la modificación al plazo de los cinco años establecido en la cláusula décimo sétima del Contrato de Fideicomiso.

4.10. Finiquitar la compra y cesión al Fideicomiso de todos los terrenos pendientes de adquirir.

4.11. Definir e implementar acciones específicas para que los centros sustituidos: Liceo de Purral y CTP San Pedro de Barva, sean excluidos del Fideicomiso mediante traspaso al MEP como propietario de estos inmuebles.

4.12. Definir e implementar en coordinación con la UEP, acciones específicas que permitan concretar la adquisición de equipo y mobiliario para los centros educativos Colegio de Mata de Plátano y Liceo Rural de San Isidro de León Cortés.

4.13. Definir e implementar acciones específicas que permitan concluir las 101 obras pendientes de construir, al 3 de julio del 2020, nueva fecha de finalización establecida para la ejecución y desarrollo de las obras.

4.14. Definir e implementar mecanismos de control que regulen las modificaciones a los prototipos que el Fiduciario utiliza para los diseños constructivos de los centros educativos del proyecto.

4.15. Definir e implementar un mecanismo de comunicación que permita a los centros educativos informar oportunamente la presencia de condiciones que deterioren la integridad de las obras en funcionamiento.

4.16. Definir e implementar un mecanismo de comunicación dirigido al Director de cada centro educativo incluido en el proyecto sobre los aspectos relevantes del avance correspondiente a cada una de las obras y las gestiones por ejecutar hasta su entrega.

4.17. Elaborar, en coordinación con la USP, y de previo a la suscripción del contrato de arrendamiento el manual de mantenimiento para los centros educativos Colegio de Mata de Plátano y Liceo Rural de San Isidro de León Cortés.

4.18. Formalizar la suscripción del contrato de arrendamiento para los centros educativos Colegio de Mata de Plátano y Liceo Rural de San Isidro de León Cortés.

4.19. Implementar el manual de mantenimiento, en el Colegio de Mata de Plátano, el Liceo Rural de San Isidro de León Cortés y en las subsiguientes obras entregadas.

Para este periodo 2020 se cuenta con finalización del proceso de seguimiento de las disposiciones 4.4, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12, 4.13, 4.14, 4.15, 4.16, 4.17, 4.18.

Particularmente respecto a la disposición 4.5 dirigida a la señora Ministra de Educación Pública, el Área de Seguimiento de las Disposiciones y el Área de Fiscalización de Servicios Sociales en el documento n° DFOE-SOC- 1110 / DFOE-SD-2142, han comunicado finalización del proceso de seguimiento de la disposición; sin embargo, indican que se ha procedido a iniciar la ejecución de otra acción de fiscalización sobre el particular. En lo que corresponde a la 4.19 el Fiduciario informa que se va cumpliendo de acuerdo a las obras que se van entregando.

Procede hacer mención de que se cuenta en el archivo del Despacho del Viceministerio Administrativo con el expediente de cumplimiento de las disposiciones de conformidad con la resolución R-DC-144-2015 Lineamientos Generales para el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones emitidas por la CGR en sus informes de Auditoría.

3.8 Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración. Resolución R-CO-61, CGR.

El Área de Fiscalización de Servicios Sociales de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la Contraloría General de la República mediante oficio N° DFOE-SOC-0702 del 25 de junio de 2020 le indicó a la señora Guiselle Cruz Maduro, en su calidad de Ministra de Educación Pública y de representante del Fideicomitente que en adelante, la ejecución presupuestaria de ingresos y gastos de la institución se deberá registrar y validar mensualmente en el Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP), a partir del mes de julio del 2020, según las clasificaciones

vigentes. Lo anterior con el objetivo de disponer de información presupuestaria actualizada, que pueda ser utilizada para la toma de decisiones, seguimiento de políticas públicas y fiscalización de fondos públicos; lo cual cobra especial importancia ante la situación de emergencia que está viviendo el país en la atención de la pandemia COVID-19.
La Unidad Supervisora ha revisado y constatado que la información sea incluida en el Sistema de Información Sobre Planes y Presupuestos (SIPP) como digitación mensual presupuestaria correspondiente a los meses de Enero a Noviembre del 2021 para el Fideicomiso FID 1099 MEP-BNCR. Adicionalmente se han comunicado al Fiduciario los números de ingreso registrados en el sistema de información sobre Planes y Presupuestos (SIPP).

3.9 Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna. Resolución R-CO-61, CGR.

Durante el año en curso 2021 se recibió de la Auditoria Interna el oficio AI-1019-2021 del 19 de julio de 2021, mediante el cual se solicitó a esta Unidad Supervisora un informe del estado de gestión de los proyectos desarrollados por el Fiduciario Banco Nacional de Costa Rica de conformidad con lo tutelado en la Ley N° 9124 y el Contrato de Fideicomiso N° 2013-210029, el cual se respondió por medio del Oficio DVM-A-USP-247-2021con fecha 30 de julio del 2021.

Posteriormente se recibió el oficio AI-1268-2021 del 25 de agosto del 2021, en el que se solicita un informe detallado de las 7 obras inconclusas y demás información que se tuvo que solicitar al Fiduciario BNCR por medio del oficio DVM-A-USP-290-2021 y al Comité de Vigilancia mediante oficio DVM-A-USP-291-2021. A raíz de la información solicitada a terceros se solicitó ampliación de plazo por medio del oficio DVM-A-USP-298-2021. Posteriormente se remite respuesta al mismo por medio del oficio DVM-A-USP-0308-202 con fecha 08 de octubre del presente.
Quedando pendiente de envió los siguientes ítems, solicitados al fiduciario quien no ha dado respuesta:

- Originales o copia certificada de los informes enviados por la Unidad Ejecutora a la Unidad Supervisora de forma mensual, referente a la rendición de cuentas de gestión del FIDEICOMISO para los años 2018, 2019, 2020 y los que se hubieran presentado durante el 2021.

- Copia certificada de los informes de avance y ejecución que la Unidad Ejecutora remitía a la Comisión de Gasto de la Asamblea Legislativa, en el caso que se proporcionara copia a su presentada, para los años 2018, 2019, 2020 y los que se hubieran presentado durante el 2021.

- Indicar los nombres de los funcionarios que han conformado el Comité de Supervisión y el Comité Director desde el año 2014, al que hace referencia el Contrato Fideicomiso para el Financiamiento del Proyecto de Construcción y Equipamiento de Infraestructura Educativa del MEP a nivel nacional.

El día 25 de noviembre del presente se recibe el oficio AI-1890-2021, el cual tiene tiempo de respuesta hasta el próximos viernes 10 de diciembre y en el cual la Unidad Supervisora se encuentra trabajando.

3.10 Descripción y justificación de créditos asumidos, modificaciones salariales acordadas, procesos de contratación iniciados u adjudicados, así como procesos o demandas judiciales enfrentadas o promovidas, viajes realizados por jerarcas institucionales y directores de departamentos. Ley 9638

Este el año 2021 se le ha dado seguimiento a lo que a continuación se detalla:

- Expediente 20-003387-1027-CA presentado el 13 de julio del 2020 por Consorcio IDECO-RUCO-GCI-CEMEX contra del FIDEICOMISO BANCO NACIONAL DE COSTA RICA/MINISTERIO DE EDUCACION PUBLICA, LEY 9124. El mismo se encuentra en trámite.

- Expediente 20-004006-1027-CA presentado el 31 de agosto del 2020 por RUCO CONSTRUCTORA, S.A. y CONSORCIO IDECO-RUCO-GCI contra el FIDEICOMISO DEL BANCO NACIONAL. Este expediente referente al Proyecto Escuela de Enseñanza Especial Santa Ana, para el día de hoy 27 de enero de 2021 el Fiduciario notificó que se rechazó la solicitud de IDECO.

- Expediente 20-004040-1027-CA presentado el 01 de setiembre del 2020 por el Consorcio IDECO-RUCO-GCI-CEMEX contra el FIDEICOMISO BANCO NACIONAL DE COSTA RICA/MINISTERIO DE EDUCACION PUBLICA, LEY 9124.

3.11 Limitaciones u obstáculos encontrados. Ley 9638

En el año 2021 se ha enfrentado limitaciones presupuestarias internas del MEP para la conclusión de las 7 obras pendientes.

4 Conclusiones de mejora que generará un valor agregado a la gestión del Ministerio.

4.9 Retos, objetivos e inversiones visualizados para el mediano y largo plazos, tanto en el contexto institucional, como en el sectorial y nacional. Ley 9638.

Particularmente, la formulación del instrumento jurídico mercantil del contrato de fideicomiso, para los alcances de la Ley N°9124, que comprende tanto una autorización de endeudamiento por una suma predeterminada, como la suscripción de un contrato de fideicomiso, estas supeditadas a lo que dicha norma tutela, y que por consiguiente es una nueva figura para la gestión de obra pública, en la que además de delimitar con una norma superior la operación de contrato mercantil, que por principio es ley entre las partes, debe realizar como parte de la estructuración del contrato de crédito, la modalidad de arrendamiento financiero en cada obra ejecutada y entregada. Lo cual es una innovación en la ejecución de esta forma de modelos de inversión en obra pública.

De hecho, la experiencia de este Fideicomiso constituye la primera implementación de esta figura para este Ministerio de Educación Pública; por tanto, es notorio que en la Ley N° 9124 de autorización de endeudamiento, se incluyan elementos como el plazo y costo, cuya variabilidad trasciende las capacidades elementales del control.

Ejemplo de ello, fue la imperiosa necesidad de proponer y tramitar la Primera Adenda al Contrato de Fideicomiso N°2013-210029; solamente para determinar la fecha de inicio del plazo de ejecución; además el Informe DFOE-SOC-IF-13-2017 hace un recuento de la presencia de elementos externos no controlables por la Administración del Fideicomiso.

La figura del contrato mercantil de fidecomiso, con financiamiento público como instrumento para potenciar los procesos de contratación de obra pública y consecuentemente mejorar la infraestructura educativa para el progreso a nivel nacional, es una figura viable, sin embargo como hemos indicado, el regular su operatividad y elementos como plazo de ejecución, sujeción a contratación de unidad ejecutora y otros elementos, no permiten un manejo adecuado de los tiempos en la línea de ejecución, así como una certeza en la estimación de costos reales y actuales.

Podría decirse que la carencia de un marco jurídico consolidado en esta materia, la burocracia excesiva y las condiciones particulares que afectan al sector construcción, contrarrestan los beneficios de la figura, en adición a la rigurosa fiscalización de la Contraloría General de la República cuyos criterios deberían flexibilizarse teniendo como fundamento los esfuerzo realizados por la administración en la consecución del fin público y los elementos que son ajenos a su control.

El déficit de infraestructura educativa y las limitaciones presupuestarias que amenazan el desarrollo y bienestar del país, hacen necesario que el Ministerio de Educación Pública deba continuar explorando fideicomisos y alianzas público – privadas y otros vehículos de propósito especial que le permitan desarrollar la construcción, el equipamiento y el mantenimiento de obras de infraestructura educativa que requiere la población estudiantil de Costa Rica.

4.10 Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad, según corresponda, si el funcionario que rinde el informe lo estima necesario. Resolución R-CO-61, CGR.

Primero: se ha identificado la circunstancia de que el porcentaje asignado al mantenimiento en la cuota de arrendamiento, sea bajo razón por la cual se hace necesario buscar fondos que cubran los gastos faltantes o renegociar el cálculo de la cuota de arrendamiento financiero ante el Banco Central de Costa Rica y el Ministerio de Hacienda. Al respecto debe tenerse presente que la responsabilidad del Fiduciario está limitada a la existencia de recursos para brindar el mantenimiento a las obras objeto del fideicomiso. Con el propósito de complementar esos recursos, de resultar necesario, las partes pueden acordar los ajustes correspondientes en la cuota de arrendamiento previsto en la cláusula octava de este contrato, acordes a lo indicado en la Ley N°9124 y/o mediante aportes directos de recursos vía Presupuesto Nacional.

Segundo: la necesidad de que el MEP brinde el servicio de mantenimiento de los sistemas especiales y/o sensibles, tales como plantas de tratamiento ascensores, bombas contra incendios, sistema de

rociadores, etc. Por lo que esta unidad supervisora ha indicado a las autoridades correspondientes la necesidad de contar con presupuesto para las juntas administrativas y/o educativas que mantienen estos sistemas.

4.11 Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario. Resolución R-CO-61, CGR.

La Unidad de Supervisión del Fideicomiso junto con el Fiduciario Banco Nacional de Costa Rica están realizando las gestiones para la liquidación anticipada del Fideicomiso de la Ley N° 9124, con el fin de repagar el costo de los inmuebles y los insumos adquiridos que correspondan para la construcción de las 48 obras que no fue posible ejecutar con los recursos del empréstito con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El propósito de tales gestiones es realizar el traspaso de dichos inmuebles en favor del Ministerio de Educación Pública. En razón de lo anterior, mediante oficio N° DVM-USP-0545-2020 del 20 de noviembre de 2020 se le remitió la lista de los 38 proyectos que no se van a ejecutar a la Dirección de Infraestructura Educativa, así mismo se le reiteraron los diez proyectos que fueron remitidos durante los años 2017 y 2018, según los oficios que se detallan en el siguiente cuadro.

Adicionalmente en el año 2021 mediante los oficios N° DVM-USP-0208-2021 y DVM-USP-0229-2021, se realizó a la DIE el traslado de los 38 expedientes faltantes, de las 10 canchas multiusos y los 28 centros completos remitidos en el 2020 para ser ejecutados por la Direccion de Infraestructura Educativa.

Figura N°9
Proyectos remitidos a la DIE

N°	CÓDIGO	INSTITUCIÓN	PROVINCIA	CANTÓN	OFICIO TRASLADO	FECHA DE OFICIO
1	5998	LICEO PACTO DEL JOCOTE	ALAJUELA	ALAJUELA	DM-0662-06-2017	05/06/2017
2	5976	T.V. SAN JUAN	ALAJUELA	SAN RAMÓN	DM-0662-06-2017	05/06/2017
3	6714	LICEO DE PURISCAL	SAN JOSÉ	PURISCAL	DM-0662-06-2017	05/06/2017
4	6633	CTP DE BELÉN	HEREDIA	BELÉN	DM-0662-06-2017	05/06/2017
5	6411	CEE GUÁPILES	LIMÓN	GUÁCIMO	DM-0662-06-2017	05/06/2017
6	5587	LICEO RURAL SAN JULIÁN	HEREDIA	SARAPIQUI	DM-0921-07-2017	28/07/2017
7	5674	T.V. PIEDRAS AZULES	GUANACASTE	LA CRUZ	DM-0921-07-2017	28/07/2017
8	5588	T.V. LAS BRISAS	GUANACASTE	LA CRUZ	DM-0921-07-2017	28/07/2017
9	5839	T.V. LA CEIBA	ALAJUELA	OROTINA	DM-0921-07-2017	28/07/2017
10	5669	T.V. MÉXICO	ALAJUELA	UPALA	DM-0395-03-2018	22/03/2018

Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a los 38 proyectos de infraestructura restantes siendo que pertenecen a las 48 obras del Fideicomiso Ley N°9124, que se encuentran dentro de las obras que no cuentan con el contenido presupuestario para su ejecución; dado que actualmente el contenido financiero del programa abarca la totalidad de las obras ya adjudicadas y en construcción, para un total de 55 obras ejecutadas con financiamiento mediante el Fideicomiso de la Ley N° 9124. Se indica a continuación el listado de proyectos que se han remitido a la DIE, señalándose los insumos con que cuenta cada uno de los proyectos.

Figura N°10
38 Proyectos que se remiten a la DIE

N°	CÓDIGO	INSTITUCIÓN	PROVINCIA	CANTÓN	INFRAESTRUCTURA	INSUMOS DEL PROYECTO
1	1136	ESCUELA LAS PAVAS	ALAJUELA	ATENAS	CENTRO COMPLETO	PLANOS CONSTRUCTIVOS Y TERRENO
2	5293	TV BOCA TAPADA	ALAJUELA	SAN CARLOS	CENTRO COMPLETO	ANTEPROYECTO Y TERRENO
3	1879	ESCUELA EMILIO ROBERT BROUCA	CARTAGO	OREAMUNO	CENTRO COMPLETO	ANTEPROYECTO Y TERRENO
4	3684	LICEO DE TOBOSI EL GUARCO	CARTAGO	EL GUARCO	CENTRO COMPLETO	ANTEPROYECTO Y TERRENO
5	6152	ESCUELA CONVENTILLOS	CARTAGO	EL GUARCO	CENTRO COMPLETO	ANTEPROYECTO Y TERRENO
6	6718	CTP LA CARPIO	SAN JOSE	SAN JOSE	CENTRO COMPLETO	ANTEPROYECTO Y TERRENO
7	5586	LICEO EL PARAISO	ALAJUELA	ALAJUELA	CENTRO COMPLETO	ANTEPROYECTO Y TERRENO
8	5858	LICEO RURAL LA GATA	HEREDIA	SARAPIQUI	CENTRO COMPLETO	ANTEPROYECTO Y TERRENO
9	6267	LICEO RURAL LOS ALMENDROS	ALAJUELA	SAN CARLOS	CENTRO COMPLETO	ANTEPROYECTO Y TERRENO
10	5968	LICEO RURAL CAÑON DEL GUARCO	CARTAGO	EL GUARCO	CENTRO COMPLETO	ANTEPROYECTO Y TERRENO
11	5596	COLEGIO JUNTAS DEL CAOBA	GUANACASTE	LA CRUZ	CENTRO COMPLETO	ANTEPROYECTO Y TERRENO
12	5659	LICEO RURAL CARTAGENA	LIMÓN	GUÁCIMO	CENTRO COMPLETO	ANTEPROYECTO Y TERRENO
13	5053	ESCUELA LABORATORIO TURRIALBA	CARTAGO	TURRIALBA	CENTRO COMPLETO	ANTEPROYECTO Y TERRENO
14	5582	T.V. MASTATAL	SAN JOSE	PURISCAL	CENTRO COMPLETO	ANTEPROYECTO Y TERRENO
15	6043	T. V. LANAS	SAN JOSE	PURISCAL	CENTRO COMPLETO	TERRENO Y ESTUDIOS PRELIMINARES
16	6020	LICEO DEPORTIVO DE GRECIA	ALAJUELA	GRECIA	CENTRO COMPLETO	TERRENO Y ESTUDIOS PRELIMINARES
17	6044	T.V. EL LLANO	SAN JOSE	TURRUBARES	CENTRO COMPLETO	TERRENO Y ESTUDIOS PRELIMINARES
18	6719	C.T.P. HATILLO	SAN JOSE	SAN JOSÉ	CENTRO COMPLETO	TERRENO Y ESTUDIOS PRELIMINARES
19	6717	LICEO DE SIQUIRRES	LIMÓN	SIQUIRRES	CENTRO COMPLETO	TERRENO Y ESTUDIOS PRELIMINARES
20	N/A	LICEO CORREDORES	PUNTARENAS	CORREDORES	CENTRO COMPLETO	TERRENO Y ESTUDIOS PRELIMINARES
21	6217	LICEO GUACIMAL	PUNTARENAS	PUNTARENAS	CENTRO COMPLETO	TERRENO Y ESTUDIOS PRELIMINARES
22	5662	T.V. PUERTO VIEJO	LIMÓN	TALAMANCA	CENTRO COMPLETO	TERRENO ADQUIRIDO
23	4043	LICEO DE PAVÓN	ALAJUELA	LOS CHILES	CANCHA MULTIUSOS	ANTEPROYECTO
24	4172	C.T.P. RICARDO CASTRO BEER	ALAJUELA	OROTINA	CANCHA MULTIUSOS	ANTEPROYECTO
25	3393	ESCUELA SILVESTRE GRANT GRIFFITH	LIMÓN	SIQUIRRES	CANCHA MULTIUSOS	ANTEPROYECTO
26	4196	C.T.P. NANDAYURE	GUANACASTE	NANDAYURE	CANCHA MULTIUSOS	ANTEPROYECTO
27	5152	LICEO VERACRUZ	ALAJUELA	LOS CHILES	CANCHA MULTIUSOS	ANTEPROYECTO
28	4202	C.T.P. DE BATÁN	LIMÓN	MATINA	CANCHA MULTIUSOS	ANTEPROYECTO
29	5677	COLEGIO SAN MARTIN	ALAJUELA	SAN CARLOS	CANCHA MULTIUSOS	ANTEPROYECTO
30	4220	C.T.P. PUERTO JIMÉNEZ	PUNTARENAS	GOLFITO	CANCHA MULTIUSOS	ANTEPROYECTO
31	839	ESCUELA EL QUEMADO	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	CANCHA MULTIUSOS	ANTEPROYECTO
32	4198	C.T.P. NICOYA	GUANACASTE	NICOYA	CANCHA MULTIUSOS	CON ANTEPROYECTO Y TERRENO
33	6372	LICEO TIERRA BLANCA	CARTAGO	CARTAGO	CENTRO COMPLETO	TERRENO ADQUIRIDO, ANTEPROYECTO EN PROCESO
34	5984	LICEO RURAL LABRADOR	ALAJUELA	SAN MATEO	CENTRO COMPLETO	CON ANTEPROYECTO Y TERRENO
35	5972	LICEO RURAL SAN CARLOS PACUARITO	LIMÓN	SIQUIRRES	CENTRO COMPLETO	CON ANTEPROYECTO Y TERRENO
36	5709	LICEO RURAL DE TARCOLES	PUNTARENAS	GARABITO	CENTRO COMPLETO	CON ANTEPROYECTO Y TERRENO
37	5121	T.V. LAS CEIBAS	SAN JOSE	ACOSTA	CENTRO COMPLETO	CON ANTEPROYECTO Y TERRENO
38	6376	LICEO DE SAN JOSÉ DEL RÍO	HEREDIA	SARAPIQUI	CENTRO COMPLETO	CON ANTEPROYECTO Y TERRENO

Fuente: elaboración propia

De igual manera tanto la Unidad Supervisora del Proyecto del Fideicomiso como la Dirección de Infraestructura Educativa deberán continuar informando a las Juntas de Educación y Juntas Administrativas de los centros educativos excluidos de este Programa respecto a la forma y momento en que serán atendidas sus necesidades de infraestructura educativa.

COSTA RICA
GOBIERNO DEL BICENTENARIO
2018 - 2022

Ministerio de Educación Pública

Ministerio de Salud
Costa Rica

SISTEMATIZACIÓN
DE ACCIONES INSTITUCIONALES

para la administración del curso lectivo 2020 - 2021 ante la emergencia nacional COVID-19

Documento:
Sistematización de acciones institucionales para la administración del curso lectivo 2020- 2021 ante la emergencia nacional covid-19

País: Costa Rica

Socios estratégicos:

Socios directos: Presidencia, Ministerio de Salud, Comisión Nacional de Gestión del Riesgo y Atención de Emergencias.

Socios indirectos: IMAS, UNICEF, Municipalidades, INAMU, PANI, Universidades, CONARE, CONESUP, Estado de la Educación, UNIRE, OMS, UNFPA, CONAPDIS, Cenarec, Unesco, Gobiernos Locales. CCSS.

Población beneficiaria:

Directas: Personas estudiantes, Personas docentes y personas funcionarias de centros educativos y Familias.

Indirectas: Otros actores del sistema educativo que apoyan a las personas estudiantes y personas docentes en el proceso educativo, sociedad en general

Ministerio de Educación Pública (MEP): Es el órgano del Poder Ejecutivo en el ramo de la educación, encargado de administrar el sistema educativo nacional y ejecutar todas las disposiciones pertinentes. Le corresponde en forma exclusiva y específica, poner en ejecución la política educativa y las determinaciones que emanan del Consejo Superior de Educación. Este ente gubernamental es el encargado de orientar la prestación del servicio público de educación en todos los niveles, ciclos y modalidades.

Duración: 2020-2021

Fecha de la actualización de la información: 26-02-2021

TABLA DE CONTENIDO

PRIMER MOMENTO:

ACCIONES PREVENTIVAS, PREVIO A LA DECLARATORIA DE ESTADO DE EMERGENCIA

1.1 ABASTECIMIENTO DE AGUA EN CENTROS EDUCATIVOS AFECTADO……8

1.2 MESA SECTORIAL DE EDUCACIÓN DEL CENTRO DE OPERACIONES DE EMERGENCIA (COE) 9

1.3 SUSPENSIÓN TEMPORAL DE CLASES PRESENCIALES …….. 9

1.4 MODALIDAD DE TELETRABAJO …….. 10

SEGUNDO MOMENTO:

DECLARATORIA DEL ESTADO NACIONAL DE EMERGENCIA DECRETO EJECUTIVO 42227

2.1 SUSPENSIÓN NACIONAL DE LECCIONES PRESENCIALES …….. 12

2.2 COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL Y PROMOCIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS…… 12

2.3 CONVENIOS FIRMADOS PARA APOYAR LAS ACCIONES DEL MEP EN ATENCIÓN A LA EMERGENCIA NACIONAL POR EL COVID-19…… 18

2.4 ACUERDOS DEL CONSEJO SUPERIOR DE EDUCACION…….. 21

2.5 SERVICIO EDUCATIVO DE TRANSPORTE ESTUDIANTIL…… 28

2.6 SERVICIO DE ALIMENTACIÓN ESTUDIANTIL……28

2.7 ANÁLISIS DE ÓRDENES SANITARIAS Y ESTADO DE AVANCE…… 32

TERCER MOMENTO:

IMPACTO FINANCIERO DE LA CRISIS SANITARIOS POR COVID-19 EN EL SISTEMA EDUCATIVO COSTARRICENSE

3.1 PRESUPUESTO…….. 35

3.2 RELEVANCIA DE LAS TRANSFERENCIAS EN EL PRESUPUESTO DEL MEP…… 35

3.3 MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS TRAMITADAS POR MEDIDAS PALIATIVAS CONTRA PANDEMIA COVID 2019 …… 37

3.3.1 Primer presupuesto extraordinario para atender emergencia covid-19 (h-15)……. 37

3.3.2 Segundo presupuesto extraordinario para atender emergencia covid-19……..38

3.4 FORTALECIMIENTO DEL PRESUPUESTO ASIGNADO A PROGRAMA DE NUTRICIÓN Y ALIMENTACIÓN DEL ESCOLAR Y EL ADOLESCENTE (PANEA)……38

3.5 APLICACIÓN DE LA NORMA 12 AL PRESUPUESTO DE LA PARTIDA DE REMUNERACIONES… 39

3.6 SUB EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA PROYECTADA MEP CON CORTE AL 23 DE OCTUBRE 2020…….. 40

3.7 REBAJAS REALIZADAS AL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO 2021…….. 40

3.7.1 Principales rebajas aplicadas …….. 40

3.8. PUNTOS RELEVANTES DEL PROYECTO PRESUPUESTARIO 2021 …….. 42

CUARTO MOMENTO:

ESTRATEGIA APRENDO EN CASA PARA LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO A DISTANCIA

4.1 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS..... 44
4.2. METODOLOGIA..... 44
4.3. IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS ESTUDIANTES POR ESCENARIO DE EDUCACION A DISTANCIA 45
4.4. RESUMEN DE AVANCES Y PLANIFICACION DE ACCIONES PROYECTO HOGARES CONECTADOS Y ACCESO A DISPOSITIVOS 2020-2021 49
4.5. RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA APRENDO EN CASA..... 50
4.5.1 Plan de intervención educativa directa a personas docentes y personas estudiantes..... 51
4.5.2 I Período 2020 54
4.5.3 II Período 2020 55
4.5.4 Jornadas de trabajo implementadas en el proceso educativo 56
4.5.5 Plataformas virtuales 57
4.5.6 Reprogramación de pruebas bachillerato 65
4.5.7 Acciones para promover la permanencia y disminución del riesgo exclusión educativa..... 67

QUINTO MOMENTO:

ESTRATEGIA RERESAR:

5.1 Ficha de identificación de la estrategia regresar 77
5.2 Introducción 78
5.3 Justificación e importancia 84
5.4 Objetivos 86
5.5 Formulación de la Estrategia 87
5.6 Premisas estratégicas 89
5.7 Equipo de trabajo focalizado 99
5.8 Validación y proceso de consulta 100
5.9 Descripción de la estrategia regresar 102
5.9.1 Actores de la estrategia 102
5.9.10 Normativa Aplicable..... 103
5.9.11 Cadena de Resultados 104
5.9.12 Acciones a implementar de acceso o comunicación con el CE..... 111
5.10 Matriz de Riesgos 112
5.11 Presupuesto..... 126
5.12 Plan/ instrumento de seguimiento y monitoreo 128
5.13 Alcance evaluación regresar 133

SEXTO MOMENTO:

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

6.1 MENSAJES CLAVE 137
6.2 OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN..... 138
6.3 DESAFÍOS Y RECOMENDACIONES PARA EL REGRESO A CLASES PRESENCIALES..... 141
Documentos de referencia..... 147

Anexos
……159

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1. Información de donaciones marzo a diciembre 2020…… 13
Cuadro N° 2. Estimaciones presupuestarias de las donaciones 2020……16
Cuadro N° 3. Acuerdos del Consejo Superior de Educación…… 21
Cuadro N°4. Beneficiarios de comedores estudiantiles según DRE……30
Cuadro N°5. Ordenes sanitarias en los CE públicos……32
Cuadro N°6. Estado de las órdenes sanitarias……33
Cuadro N°7. Distribución presupuestaria de transferencias 2020-2021……36
Cuadro N°8. Distribución por partida presupuestaria del presupuesto extraordinario……37
Cuadro N°9. Distribución partida presupuesto del II presupuesto extraordinario……38
Cuadro N°10. Distribución del rebajo de Norma 12……39
Cuadro N°11. Distribución del rebajo de norma 12……40
Cuadro N°12. Cambios en el anteproyecto presupuestario 2021 por programa y sub programa……41
Cuadro N°13. Cambios en el anteproyecto de presupuesto 2021 por partida presupuestaria……42
Cuadro N°14. Descripción de escenarios educativos……46
Cuadro N°15. Jornada de trabajo para la implementación del proceso educativo……56
Cuadro N°16. Cantidad de programas, aprendizajes esperados y habilidades por asignatura en los programas de Aprendo en Casa Repretel……63
Cuadro N°17. Franja horaria Aprendo en Casa Repretel……64
Cuadro N°18. Estado de la persona estudiante……67
Cuadro N°19. Exclusión intra anual, censo de medio período 2020……69
Cuadro N°20. Personas estudiantes desvinculadas corte 6 de noviembre, 2020……70

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Momentos claves para este ejercicio de planeación y organización 84
Ilustración 2. Estrategia “Regresar”: Enfoques Orientadores 88
Ilustración 3. Estrategia "Regresar: Procesos para Garantizar el Regreso Seguro a la Educación Combinada 94
Ilustración 4. Estrategia “Regresar”: Esquema de Funcionamiento 98
Ilustración 5. Estrategia “Regresar”: Ciclos de Reporte y Monitoreo 131
Ilustración 6. Estrategia “Regresar”: Diagrama del proceso de monitoreo y seguimiento 133

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estrategia “Regresar”: Descripción de los Escenarios Educativos 79
Tabla 2. Estrategia “Regresar”: Clasificación de Riesgo de acuerdo con Cumplimiento de Lineamientos del Ministerio de Salud 91

Tabla 3. Estrategia “Regresar”: Participación Webinarios sobre Protocolos 92
Tabla 4. Estrategia “Regresar”: Actores clave según el papel que desempeñan 102
Tabla 5. Estrategia “Regresar”: Cadena de Resultados 108
Tabla 6. Estrategia “Regresar”. Matriz de Riesgos por Objetivo 113
Tabla 7. Estrategia Regresar: Presupuesto Específico MEP[1/] en colones corrientes, 2020 -2021 .. 126
Tabla 8. Estrategia “Regresar”: reportes de monitoreo y seguimiento con fechas y responsables 131

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Información de donaciones por categoría y socio 14
Gráfico 2: Personas estudiantes por condición final 68
Gráfico 3: Cantidad de personas estudiantes excluidas por oferta educativa 70
Gráfico 4: Cantidad de personas estudiantes en condición de exclusión educativa por Dirección Regional de Educación 72
Gráfico 5. Resultados de Aprendizaje: Puntaje en PISA 81
Gráfico 6. Años de Escolaridad Ajustados por Aprendizaje 82

1º Momento

ACCIONES PREVENTIVAS, Previo a la declaratoria De estado de emergencia por COVID-19

PRIMERA MOMENTO:
ACCIONES PREVENTIVAS, PREVIO A LA DECLARATORIA DE ESTADO DE EMERGENCIA POR COVID-19

1.1 ABASTECIMIENTO DE AGUA EN CENTROS EDUCATIVOS AFECTADOS

- Los centros educativos (CE) en todo el país reportaron, al Ministerio de Educación Pública, distintos grados de afectación por racionamiento de agua; por lo que, la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional (DGDR) desarrolló una estrategia para su atención, la cual inició con la solicitud al Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) de medidas de previsión y apoyo que permitan a los centros educativos, ubicados dentro de las áreas afectadas por los racionamientos, cumplir con su jornada completa (Oficios DGDR-0297-02-2020 y DGDR-0362-03-2020).

- De forma paralela, se inició con un proceso de documentación de los centros educativos, en las Direcciones Regionales de Educación de San José Central, San José Norte y Desamparados, con problemas de abastecimiento de agua, así como el detalle de si contaban con tanque de almacenamiento de agua potable (Oficios DGDR-0336-02-2020 y DGDR-0362-03-2020).

- A partir de la anterior información, se remitió a la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE) el listado inicial de centros educativos afectados por razonamientos de agua, con el fin de gestionar ante esta instancia la adquisición de equipo para el abastecimiento de agua. En el año 2020, el Área de Gestión del Riesgo del MEP coordinó la entrega de 221 tanques para el reservorio de agua con las DRE, producto de la donación de la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE) (212) y el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AYA). El costo por tanque ronda entre los ₡3 349 755.62 y los ₡3 733 651.73.

- De forma paralela, la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, remitió información para la donación de tanques, a través de Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) por $17,817, para cubrir la atención de los CE de la DRE de Sulá: Escuela Suretka, Escuela San Vicente, Escuela China Kicha y Escuela Sanbox, todas del cantón de Talamanca, distrito de Bratsi.

- Asimismo, mediante el oficio DVM-PICR-DPI-0093-2021, se conforma la Comisión Permanente para acceso al agua, integrada por representantes del AYA y MEP. Dicha comisión se encuentra en el diseño de una herramienta cuya finalidad es generar una nueva fotografía del acceso al agua en los centros educativos. La herramienta e información contemplada, se espera tener a disposición a mediados del mes de marzo 2021.

- Oficios referencias: Oficio DGDR-0297-02-2020, con fecha 21 de febrero de 2020, Oficio DGDR-0336-02-2020, con fecha 28 de febrero de 2020, Oficio DGDR-0362-03-2020, con fecha 05 de marzo de 2020.

1.2 ACTIVACION MESA SECTORIAL DE EDUCACIÓN DEL CENTRO DE OPERACIONES DE EMERGENCIA (COE).

- El Ministerio de Educación Pública participa en la Mesa sectorial de Educación del Centro de Operaciones de Emergencia (C.O.E) de la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias.

- En la mesa participa el MEP, el Consejo Nacional de Educación Superior Privada (CONESUP), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y el Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM). La Mesa se encuentra activa desde el 9 de marzo y es coordinada por la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación Pública. En este espacio se comunican y se analizan acciones y necesidades de cada ente representado. Ingresando a este link podrán tener acceso al reporte de Situación Mesa Sectorial de Educación COE

- https://adminmepcr-my.sharepoint.com/:f:/g/personal/maricela_chaves_alfaro_mep_go_cr/EmBZrdRq4d9InxOn0mDkBOsB_HV_vk61lzHjRk2BDfpnVA?e=Y5lvI9.

1.3 SUSPENSIÓN TEMPORAL DE CLASES PRESENCIALES

- En Costa Rica, el 6 de marzo de 2020, se identificó el primer caso confirmado por COVID-19; posteriormente, el 16 de marzo, el Ministerio de Educación Pública (MEP) anunció que se suspenderían las lecciones presenciales en todos los centros educativos públicos y privados del sistema educativo nacional. Dicha suspensión se encuentra vigente desde el 17 de ese mes hasta la actualidad, con la finalidad de proteger la salud de la comunidad educativa.

- El Gobierno de la República de Costa Rica emitió la Declaratoria de Emergencia Nacional, con motivo de la pandemia causada por el SARS-CoV-2 y, con las indicaciones del Ministerio de Salud, se resolvió la suspensión temporal de las clases presenciales a partir del 17 de marzo del 2020; esto impactó a una población estudiantil de 1 184 112[1] y a 92 340[2] personas docentes, a nivel nacional, para un total de 5 179[3] centros educativos.

- La suspensión nacional de lecciones, anteriormente indicada, como medida preventiva y necesaria en los refuerzos de contención de propagación del COVID-19 y disposiciones complementarias, se comunicó mediante la Resolución N.º MS-DM-2382-2020, el día 16 de marzo, 2020. Este mismo día se informó la ampliación del calendario escolar 2020, mediante Resolución N.º MEP- 0538- 2020. Este documento establece que el cierre del curso lectivo se traslada para el día 21 de diciembre del 2020.

- Asimismo, se emitieron las siguientes circulares:

[1]Matrícula inicial en el sistema educativo, curso lectivo 2019; incluye dependencia pública, privada y privada-subvencionada. Departamento de Análisis Estadístico, Ministerio de Educación Pública.
[2] Personas docentes , curso lectivo 2019; incluye dependencia pública, privada y privada-subvencionada. Departamento de Análisis Estadístico, Ministerio de Educación Pública.
[3] Instituciones, curso lectivo 2019; incluye dependencia pública, privada y privada-subvencionada. Departamento de Análisis Estadístico, Ministerio de Educación Pública.

- Circular DM-0012-03-2020 (emitida el 5 de marzo del 2020): Indicaciones para la protección y prevención ante los efectos del COVID-19. Se enfatizó en las recomendaciones ante la posible llegada del virus.

- Circular DM-0005-02-2020 (emitida el 7 de marzo del 2020): Lineamientos generales, para centros educativos públicos y privados, por Coronavirus.

- Oficio DGDR-0381-03-2020 (con fecha del 09 de marzo de 2020): la DGDR instruyó a las directoras y personas directoras regionales para que todos los centros educativos, mediante el uso de los recursos de la Ley 6746, priorizaran la compra de suministros de limpieza y aseo, recomendados en los lineamientos generales para centros educativos, guarderías y similares (pres-escolar, escolar, universitaria y técnica) públicos y privados
  por coronavirus SARS-CoV-2.

1.4 IMPLEMENTACION DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO

- Ante la emisión de la Directriz N°073-S –MTSS, publicada en el Alcance No. 41 del 10 de marzo de 2020 en el Diario Oficial La Gaceta, en la que se instruyó a las y los jerarcas de cada institución tomar las acciones necesarias para implementar el teletrabajo.

- Según la Dirección de Recursos Humanos (2020), el sistema de registro de teletrabajo, reporta al día 09 de noviembre del 2020 un total de 2.358 personas funcionarias bajo esta modalidad de trabajo, de las cuales 1.569 son mujeres y 789 hombres. De ese total, 1486 son de Oficinas Centrales y 672 de Direcciones Regionales de Educación.

- Por su parte, al 1 de marzo del 2021, la Dirección de Recursos Humanos reporta en el sistema de registro de teletrabajo un total de 2224 personas funcionarias en dicha condición laboral, lo que representa 744 hombres y 1480 mujeres. Del total de personas funcionarias tele trabajando, 1459 pertenecen a Oficinas centrales, 655 a Direcciones Regionales de Educación y 110 a centros educativos.

2º MOMENTO

DECLARATORIA DEL
Estado Nacional de Emergencia
Decreto Ejecutivo 42227

SEGUNDO MOMENTO:

DECLARATORIA DEL ESTADO NACIONAL DE EMERGENCIA DECRETO EJECUTIVO 42227

2.1 SUSPENSIÓN NACIONAL DE LECCIONES:

La suspensión nacional de lecciones presenciales como medida preventiva y necesaria en los esfuerzos de contención de la propagación del COVID-19 y disposiciones complementarias, se comunica mediante la Resolución Nº MS-DM-2382-2020/ MEP- 0537- 2020, el día 16 de marzo, 2020. Aunado a esto, se comunica la Ampliación del calendario escolar 2020, mediante Resolución Nº MEP- 0538- 2020 de fecha 16 de marzo. El documento establece que el cierre del curso lectivo se traslada para el día 21 de diciembre del 2020.

Sin embargo, con este anuncio también se señaló que la suspensión de lecciones presenciales no significaba la suspensión del proceso educativo, por el contrario se emitió una serie de lineamientos para, por un lado asegurar el proceso educativo de todas las personas estudiantes bajo una modalidad a distancia, a partir de la Estrategia "Aprendo en Casa"; y por otro, se inició con la coordinación y desarrollo de todos los aspectos necesarios para asegurar que el eventual regreso a la presencialidad se desarrolle de manera segura.

Por tal motivo, el 28 de abril la Ministra de Educación Pública, Giselle Cruz, anunció la creación de un grupo de trabajo interdisciplinario y experto que analizaría la mejor forma de hacer un eventual regreso paulatino y controlado a la presencialidad. En este marco se conformó la Estrategia denominada Regresar.

La estrategia "Regresar" surgió como respuesta para gestionar, de forma integral y segura, el curso lectivo 2021, en el contexto de la pandemia por el COVID-19, de forma tal que se logren los propósitos educativos planteados, la valoración en la continuidad del proceso educativo 2020 y el establecimiento de las categorías de análisis pertinentes ante el posible regreso a la presencialidad en el 2021.

2.2 COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL Y PROMOCIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

- Atendiendo los múltiples desafíos a nivel nacional se ha realizado importantes y exitosos esfuerzos para tener una coordinación interinstitucional; estos espacios de diálogo facilitan la toma de decisiones y la articulación de diferentes sectores, como lo son los ministerios de Salud, Seguridad, Educación, Turismo, Relaciones Exteriores, Comunicación, Transporte y Obras Públicas, Gobernación, Justicia, Trabajo; así como de la Comisión Nacional de Emergencias, la Caja Costarricense de Seguro Social, Acueductos y Alcantarillados, Benemérito Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja, 911, entre otros.

- El Ministerio de Educación Pública participa en la mesa sectorial de educación, del Centro de Operaciones de Emergencia (COE) de la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias. En la mesa participa el MEP, el Consejo Nacional de Educación Superior Privada (Conesup), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), el Consejo Nacional de Rectores (Conare) y el Sistema Nacional de Educación Musical (Sinem). La Mesa se encuentra activa desde el 9 de marzo y es coordinada por la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación Pública. En este espacio se comunican y se analizan acciones y necesidades de cada ente representado.

- En el marco del objetivo 17, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se han intensificado los esfuerzos para promover alianzas que contribuyan con las prioridades actuales del Ministerio de Educación Pública, frente a la pandemia de Coronavirus COVID-19, al ser uno de los desafíos globales más serios en las últimas décadas. Se ha concretado alianzas con diferentes sectores (público, privado, bilateral, multilateral) para apoyar acciones como el acceso a plataformas tecnológicas que faciliten la interacción entre personas estudiantes y personas docentes, dotación de material educativo, dotación de materiales de limpieza, transporte para la distribución de alimentos y cursos virtuales para apoyar la actualización profesional.

- Diferentes sectores sociales cooperantes de la educación han realizado, por medio de la Dirección de Asuntos Internaciones y Cooperación (DAIC), importantes donaciones al Ministerio de Educación Pública para colaborar en diferentes acciones realizadas. Las donaciones incluyen caretas de seguridad, materiales de limpieza y aseo personal, tanques de agua, alimentos, material educativo, servicio de transporte, plataformas tecnológicas, en el tema de traducción, apoyos para la estrategia Aprendo en Casa. Las colaboraciones representan sectores como la empresa privada, gremios, organismos internacionales, sector público y sector privado.

- Las instituciones de diversos sectores se solidarizaron para brindar su apoyo al Ministerio de Educación Pública para beneficio de la comunidad estudiantil cooperando con diversos productos ante la emergencia.

- **Información de donaciones y recursos abiertos del 18 de marzo – 23 diciembre 2020**

Cuadro N 1
Información de donaciones marzo al 23 diciembre 2020

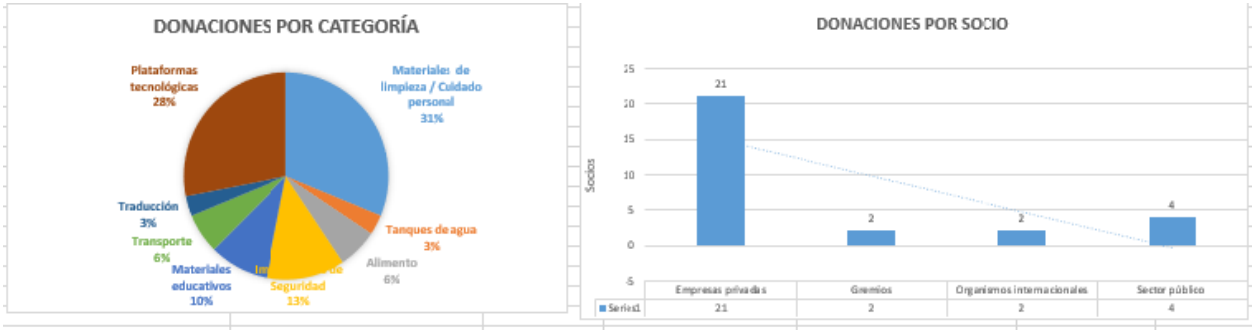
INFORMACIÓN DE DONACIONES			
Categoría de donaciones	Cantidad donaciones por categor	Socio	Cantidad de socios por categorí
Materiales de limpieza / C	10	Empresas privadas	21
Tanques de agua	1	Gremios	2
Alimento	2	Organismos internacio	2
Implementos de Seguridad	4	Sector público	4
Materiales educativos	3	Sector bilateral	2
Transporte	2	Total	31
Traducción	1		
Plataformas tecnológicas	9		
Equipo de cómputo	1		
Total	33		

INFORMACIÓN DE RECURSOS ABIERTOS			
Tipo de recurso abierto	Cantidad de Recurso Abierto	Socio recurso Abierto	Cantidad
Enseñanza del inglés	1	Sector Bilateral	1

Fuente: Dirección de Asuntos Internaciones y Cooperación, MEP. Marzo a diciembre, 2020.

Gráficos N 1

Información de donaciones por categoría y por socio marzo a diciembre 2020



Fuente: Dirección de Asuntos Internaciones y Cooperación, MEP. Marzo a diciembre, 2020.

Listado de cooperantes por categoría de donación

Categoría: Materiales de limpieza

Cooperantes:

- Asociación Nacional de Educadores y Educadoras (ANDE)
- Colgate Palmolive Costa Rica
- Compañía Procter & Gamble International Operations S.A.
- Coocique
- Cooperativa Coopemep R.L
- Embajada de los Estados Unidos
- Empresa Unilever Costa Rica
- Empresas HP Inc. Costa Rica Ltda
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
- Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional

Categoría: Tanques para agua

- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)

Categoría: Implementos de Protección personal.

- Grupo Vargas GV, S.A
- Compañía Procter & Gamble International Operations S.A.
- Scotiabank de Costa Rica S.A.
- Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias

Categoría: Alimentos

- Distribuidora La Florida S.A
- Compañía Nestlé Costa Rica S.A.

Categoría: Materiales educativos

- Arcos Dorados Costa Rica ADCR
- Editorial Costa Rica

- El Club Rotario San Juan del Murciélago de Tibás

Categoría: Plataformas Tecnológicas y equipo de cómputo

- Advance Learning Technology Center Limitada
- Age of Learning (ABC Mouse)
- EduTech de Centro América
- FEAPP
- Microsoft Costa Rica
- Pearson Educación de México, S.A. de C.V
- Servicios de Producción Fílmica VB, S.A
- Transdatelecom S.A
- Universidad de Costa Rica

Categoría: Servicio de Transporte

- Fundación Omar Dengo

Categoría: Recursos Abiertos

- Embajada de los Estados Unidos de América

Categoría: Traducción

- FUNDAMECO

Información recopilada:

En la matriz de donaciones realizada por la Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación del Ministerio de Educación Pública se recopilaron los siguientes datos:

- Oficio de la empresa indicando donación
- Oficio de aceptación
- Oficio de oficialización a direcciones involucradas en proceso
- Oficio de criterio técnico de los técnicos MEP
- Oficio de agradecimiento
- Acta de donación
- Documentos de respaldo dado por cooperantes.

Se remitió la información de los cooperantes a la Dirección de Relaciones Públicas y Prensa para el agradecimiento en las redes sociales y se envió también una carpeta digital a todas las jefaturas que se designaron como responsables.

Aproximación presupuestaria de las donaciones:

La Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación solicitó a los cooperantes el dato del monto estimado por donación.

Cuadro N 2.

Estimaciones presupuestarias de las donaciones 2020

Cooperante	Tipo de insumo	Monto estimado en ¢	Monto estimado en $	Observación
Empresa Unilever Costa Rica	Materiales de limpieza	₡ 6 604 899,00	$0,00	
Compañía Procter & Gamble International Operations S.A.		₡ 1 028 345,00	$0,00	
Colgate Palmolive Costa Rica		₡ 32 616 000,00	$0,00	
Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional		₡ 152 466,96	$0,00	
Asociación Nacional de Educadores y Educadoras (ANDE)		₡ 610 200,00	$0,00	
Empresas HP Inc. Costa Rica Ltda		₡ -	$0,00	No se indica el monto
Cooperativa Coopemep R.L		₡ -	$0,00	No se indica el monto
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia		₡ 182 755 875,00	$0,00	
Embajada de los Estados Unidos		₡ -	$442 000,00	
Coocique		₡ 1 000 000,00	$0,00	
TOTAL		**₡ 224 767 785,96**	**$442 000,00**	
Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)	Tanque para agua	₡ -	$0,00	No se indica el monto
TOTAL		**₡ -**	**$0,00**	
Grupo Vargas GV, S.A	Implementos de protección	₡ -	$0,00	No se indica el monto
Compañía Procter & Gamble International Operations S.A.		₡ -	$6 000,00	
Scotiabank de Costa Rica S.A.		₡ -	$0,00	No se indica el monto
Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias		₡ -	$0,00	No se indica el monto
TOTAL		**₡ -**	**$6 000,00**	
Distribuidora La Florida S.A	Alimentos	₡ -	$0,00	No se indica el monto
Compañía Nestlé Costa Rica S.A.		₡ -	$0,00	No se indica el monto
TOTAL		**₡ -**	**$0,00**	
Editorial Costa Rica	Materiales educativos	₡ 2 200 000,00	$0,00	
Arcos Dorados Costa Rica ADCR		₡ 35 000 000,00	$0,00	
El Club Rotario San Juan del Murciélago de Tibás		₡ 12 191 675,00	$0,00	

TOTAL		**₡ 49 391 675,00**	**$0,00**	
Advance Learning Technology Center Limitada	Plataforma tecnológica y equipo de computo	₡ -	$0,00	No se indica el monto
Age of Learning (ABC Mouse)		₡ -	$0,00	No se indica el monto
EduTech de Centro América		₡ -	$0,00	No se indica el monto
FEAPP		₡ -	$0,00	No se indica el monto
Microsoft Costa Rica		₡ -	$0,00	No se indica el monto
Pearson Educación de México, S.A. de C.V		₡ -	$0,00	No se indica el monto
Servicios de Producción Fílmica VB, S.A		₡ -	$0,00	No se indica el monto
Transdatelecom S.A		₡ 15 300 000,00	$0,00	
Universidad de Costa Rica		₡ -	$0,00	No se indica el monto
TOTAL		**₡ 15 300 000,00**	**$0,00**	
Fundación Omar Dengo	Servicio de transporte	₡ -	$0,00	No se indica el monto
TOTAL		**₡ -**	**$0,00**	
Embajada de Estados Unidos de América	Recursos abiertos	₡ -	$0,00	No se indica el monto
TOTAL		**₡ -**	**$0,00**	
FUNDAMECO	Traducción	₡ -	$0,00	No se indica el monto
TOTAL		**₡ -**	**$0,00**	
TOTAL		**₡ 289 459 460,96**	**$448 000,00**	

Fuente: Dirección de Asuntos Internaciones y Cooperación, MEP. Marzo a diciembre, 2020.

Donaciones gestionadas a marzo 2021

- Embajada de Estados Unidos de América: La Embajada de Estados Unidos dona lavamanos inoxidables para 81 escuelas y colegios de la provincia de Alajuela. El Programa de Asistencia Humanitaria de la Oficina del Representante de Defensa de la Embajada de Estados Unidos dona 520 lavamanos, para 81 centros educativos de los distintos distritos que conforman el cantón central de Alajuela. Más de 26 mil estudiantes se benefician con esta donación de lavamanos inoxidables, de respaldo alto, con tres pedales, modelo 304 de la marca Veromatic, valorados en 150 mil dólares. Esta donación se suma a los más de dos millones de dólares que, desde el inicio de la emergencia sanitaria generada por el Covid-19, la Embajada de Estados Unidos ha hecho para la seguridad social costarricense y la reducción del riesgo de contagio del Covid-19.

2.3 CONVENIOS FIRMADOS PARA APOYAR LAS ACCIONES DEL MEP EN ATENCIÓN A LA EMERGENCIA NACIONAL POR EL COVID-19

- En el proceso de atención del servicio educativo en el contexto de la pandemia por COVID-19 se han firmado **12 Planes de trabajo** relacionados con temas que inciden en:

  - **Plan de trabajo con Susty:** Facilitar y agilizar el proceso de gestión del programa Bandera Azul Ecológica categoría Centros Educativos, mediante la incorporación de una plataforma web tecnología.

  - **Plan de Trabajo con la Universidad Latina de Costa Rica para el "proyecto Camino a la U":** Contribuir a la población estudiantil de colegios públicos, mediante el desarrollo y la impartición de Centros Académicos Virtuales (webinars) gratuitos para preparar a los personas estudiantes de 4to, 5to y 6to año en colegios académicos y técnicos. Fortalecer las bases en Matemáticas, Física, Español y Estudios Sociales de los personas estudiantes de los últimos niveles de la educación secundaria pública de nuestro país con el propósito de apoyar a los personas estudiantes que van a ingresar a las universidades. Diseñar espacios de aprendizaje para la persona estudiante del sistema público costarricense, considerando su contexto y posibilidades de acceso a tecnologías u otros recursos. Repensar las formas de mediación pedagógica para promover y generar el aprendizaje desde el contexto inmediato de la persona estudiante.

  - **Plan de Trabajo con Canara:** Establecer canales de comunicación, por medio de las estaciones afiliadas a la Cámara Nacional de Radiodifusión, sobre las decisiones y procesos que se desarrollan en el marco de la situación del COVID-19; que permitan alcanzar al estudiantado, el cuerpo docente, padres, madres y representantes, así como a la comunidad educativa en general.

  - **Plan de trabajo con EDISA:** Realizar actividades virtuales y presenciales que de manera completa fortalecerá la integridad y crecimiento de las personas estudiantes.

  - **Plan de Trabajo con EDUNAMICA para el proyecto NOSARA:** Establecer las bases de cooperación entre las partes, para la realización de acciones estratégicas conjuntas que favorezcan la innovación y contribuyan al fortalecimiento de las capacidades institucionales de ambas entidades y de la comunidad educativa, en la gestión de las políticas públicas destinadas a establecer acciones educativas conjuntas para procurar una gestión sostenible y responsable del recurso hídrico.

  - **Plan de Trabajo con GARNIER - REPRETEL:** Complementar el apoyo educativo a distancia por medio de la transmisión de programas pregrabados en la televisión nacional para contrarrestar el posible impacto negativo de la pandemia en el aprendizaje de las personas estudiantes, brindando a estos una educación de calidad y guía, preparación y recursos para las personas personas docentes para hacer la clase más dinámica y efectiva.

  - **Plan de Trabajo con la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED):** Fortalecer el papel central de los y las personas estudiantes mediante el desarrollo de contenido digital que

permita democratizar las voces estudiantiles de centros educativos de una Dirección Regional fuera del Gran Área Metropolitana.

- **Plan de Trabajo con la Universidad Autonoma de Centroamerica (UACA):** Implementar un ciclo de cursos de nivelación y reforzamiento que favorezca el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, con el reforzamiento de los contenidos fundamentales de los programas que imparte el Ministerio de Educación Pública (MEP).

- **Plan de Trabajo con el Colegio de Trabajadores Sociales de Costa Rica:** Establecer una estrategia de trabajo conjunto entre el Ministerio de Educación Pública (MEP) y el Colegio de Trabajadores Sociales de Costa Rica (COLTRAS) para mejorar la atención de las familias, personas estudiantes y personas docentes , en las siguientes áreas: socioeconómica, socioeducativa, socioambiental, sociofamiliar y riesgo de exclusión educativa, que surge en el marco de la pandemia y se pospondrá en el tiempo de acuerdo a las características del contexto nacional.

- **Plan de Trabajo con la Universidad Nacional (UNA):** Analizar las manifestaciones de la violencia de género en las relaciones de pareja que involucran a adolescentes, y su relación con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación -TICs-, para la implementación de una propuesta de información y prevención de esta forma de violencia.

- **Plan de Trabajo con ULACIT "Aprendo en casa con LinkedIn Learning":** Fomentar en los personas estudiantes de educación diversificada a través de cursos en la plataforma LinkedIn Learning el desarrollo de competencias y habilidades laborales que les permitan incorporarse al mundo laboral en el corto plazo.

- **Plan de Trabajo con Trasdatelecom:** Brindar apoyos tecnológicos y conectividad a las familias y personas personas estudiantes con mayores condiciones de vulnerabilidad para que puedan vincularse al proceso educativo de una manera exitosa.

- Por su parte, se han firmado **12 convenios de cooperación** relacionados con:

  - **Convenio de cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y el Teatro Nacional de Costa Rica para la implementación del programa "Érase una vez… obras de interés cultural educativo":** Contribuir con el desarrollo integral de las y los personas estudiantes de los centro educativos públicos de las diferentes modalidades educativas aprobadas por el Consejo Superior de Educación, en un ámbito de complementariedad con la educación formal, mediante la ejecución de espectáculos del PROGRAMA "ÉRASE UNA VEZ… OBRAS DE INTERÉS CULTURAL Y EDUCATIVO", en sus dos componentes: Teatro (puesta en escena en la sala principal del Teatro Nacional) y Territorio (puesta en escena en distintas zonas geográficas del territorio nacional), de algunas de las lecturas sugeridas dentro de la currículo educativa del MEP y aprobadas por el Consejo Superior de Educación.

  - **Convenio de cooperación académica entre Ministerio de Educación Pública y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede académica de Costa Rica (FLACSO):** Establecer un marco de cooperación para contribuir en el fortalecimiento de los procesos de formación y capacitación del personal del MEP, mediante su incorporación en los programas de posgrado, diplomados y cursos cortos que ofrece la FLACSO Costa Rica en las diferentes

temáticas, como Desarrollo Local, Comunicación Política y Gestión Integral de Riesgos de Desastres. Se estima que, durante el periodo de vigencia de este convenio, se capacitarán un máximo de tres funcionarios por cada programa que ofrezca la FLACSO Costa Rica.

- **Convenio marco de cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y la Contraloría General de la República:** Aunar esfuerzos para promover acciones y proyectos conjuntos en temas de interés recíproco para cada una de las partes, en áreas de asistencia y cooperación técnica, administrativa y académica, con especial interés en los proyectos de promoción, en el sector educativo nacional, de la participación y formación ciudadana.

- **Convenio de cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y las Instituciones de Educación Superior universitaria para el intercambio de información:** Establecer el marco de coordinación de acciones que permitan garantizar el intercambio de información de personas estudiantes de secundaria, que opten por acceder a la educación superior universitaria estatal, necesaria para el proceso de admisión conjunta de las IESUE, así como datos estadísticos referente a los resultados de las pruebas de admisión de los personas estudiantes provenientes del sistema educativo público.

- **ADENDA número uno al Convenio de cooperación entre Claro CR Telecomunicaciones S.A. y el Ministerio de Educación Pública, para desarrollar el programa en pro de la alfabetización y disminución de la brecha digital en centros educativos seleccionados:** Potenciar el acceso, uso y aprovechamiento de las Tecnologías Digitales de Comunicación e Información, fortaleciendo la alfabetización digital, la disminución de la brecha digital y el apoyo curricular en la comunidad educativa de los centros educativos seleccionados.

- **ADENDA al Convenio marco de cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y la Universidad Estatal a Distancia:** Establecer las bases de una cooperación recíproca, que permita la realización de actividades de interés común, para cada una de las partes en las áreas de la docencia, investigación, extensión, producción, asistencia técnica, administrativa, académica y en todas las demas formas de acción universitaria.

- **Convenio marco de cooperación entre el Ministerio de Educación Pública, la Fundación Caricaco Ocho y la Fundación Gente Vamos P´lante":** Establecer las bases de cooperación entre las partes para promover el desarrollo de proyectos en pro del fortalecimiento de la Educación Pública de Costa Rica y generar alianzas en beneficio del Sistema Educativo Público, así mismo aunar esfuerzos para desarrollar programas destinados al fortalecimiento en la gestión de las Juntas de Educación y Juntas Administrativas.

- **Convenio marco de cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados:** Establecer las bases de cooperación entre las partes, para la realización de acciones estratégicas conjuntas que favorezcan la innovación y contribuyan al fortalecimiento de las capacidades institucionales de ambas entidades y de la comunidad educativa, en la gestión de las políticas públicas destinadas a establecer acciones educativas conjuntas para procurar una gestión sostenible y responsable del recurso hídrico.

- **Convenio de cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y la Fundación Ayúdenos para Ayudar, para promover la excelencia académica y la equidad en la Educación Costarricense:** Apoyar los procesos educativos que promueve el Ministerio de Educación Pública, con el fin de coadyuvar en el desarrollo integral de las y los personas estudiantes insertos en el sistema educativo público, buscando con ello generar un ámbito de complementariedad con la educación, mediante la puesta en escena de obras artísticas, literarias y la generación de otras actividades y espacios educativos, vinculados a la educación por habilidades presente en la fundamentación pedagógica de la transformación curricular.

- **Convenio de cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE):** Establecer la coordinación de acciones técnicas que permitan al ICE obtener información de la base de datos de personas estudiantes del MEP, con el fin de facilitar la adecuada ejecución de la iniciativa entre el MEP y el ICE.

2.4 Acuerdos del Consejo Superior de Educación.

Cuadro No. 3
Acuerdos del Consejo Superior de Educación.

SESIÓN	ACUERDO
Acta 14-2020 **16-03-2020**	**Acuerdo 03-14-2020** Aprobar la solicitud presentada por la Administración de habilitar la aplicación del artículo 44 bis del Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes, ante la emergencia nacional decretada por el Poder Ejecutivo, para lo cual, la Administración presentará ante este Consejo, los ajustes a implementar para su aprobación.
Acta 15-2020 **19-03-2020**	**Acuerdo 06-15-2020** Dar por recibido y agradecer la presentación del Plan "Aprendo en casa", a cargo de la señora Giselle Cruz Maduro, ministra de Educación Pública quien solicita al plenario del Consejo Superior de Educación realizarle las observaciones, ideas, recomendaciones que consideren necesarias, para una realimentación en los próximos días. Externar de parte del Consejo Superior de Educación al Gobierno de la República en especial al señor Ministro de Salud, Dr. Daniel Salas Peraza, un infinito agradecimiento, admiración y reconocimiento por su encomiable labor por la sanidad pública de Costa Rica y transmitirle la gratitud de aquellas personas y sus familias que se han visto afectados por esta pandemia. **Acuerdo 07-15-2020** Reconocer y apoyar la gestión de la señora ministra de Educación Pública, doña Giselle Cruz Maduro, y de las viceministras y el viceministro de Educación Pública, las señoras Melania Brenes Monge y Paula Villalta Olivares y del señor Steven González Cortés, del señor ministro de Salud, don Daniel Salas Peraza, el señor presidente de la República, don Carlos Alvarado Quesada y de todo su gabinete, en la atención oportuna de la situación de crisis que se vive ante la eventualidad de un impacto negativo del coronavirus (COVID-19) en los centros educativos del país. Reconocer en su persona, al Poder Ejecutivo por la forma asertiva como están abordando esta pandemia. Reiterar a la señora Ministra nuestra disponibilidad para lo que corresponda en el marco de nuestras competencias. Declarar a la vez, nuestra disponibilidad permanente vía presencial o virtual, como muestra fehaciente de nuestro compromiso y acompañamiento.

Acta 01-2020 Extraordinaria 11-04-2020	**Acuerdo 02-01-2020 Extraordinaria** Dar por recibida la propuesta de "Reforma del inciso d) y adición de un inciso e), al transitorio 1; reforma de los incisos c) y d) y adición de un inciso e) al transitorio 2; adición de un nuevo transitorio 5 al Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes, decreto ejecutivo n.°40862 – MEP y adición de nuevos transitorio 1 y transitorio 2 al Reglamento de los requisitos de graduación para optar por el título del técnico en el nivel medio de especialidades técnicas modalidades: agropecuaria, comercial y de servicios e industrial, decreto ejecutivo N.° 34317", para su análisis y la retroalimentación correspondiente.
Acta 19-2020 13-04-2020	**Acuerdo 03-19-2020** Aprobar la reforma del inciso d), y adición de un inciso e), al transitorio 1; reforma de los incisos c) y d), y adición de un inciso e) al transitorio 2; adición de un nuevo transitorio 5 al Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes, Decreto Ejecutivo N°40862 – MEP y adición de nuevos transitorio 1 y transitorio 2 al Reglamento de los Requisitos de Graduación para optar por el Título del Técnico en el Nivel Medio de Especialidades Técnicas modalidades: agropecuaria, comercial y de servicios e industrial, Decreto Ejecutivo N°34317, que se transcriben a continuación: Artículo 1.- Refórmese el inciso d), y adiciónese un inciso e) al transitorio 1, del Decreto Ejecutivo N°40862–MEP de fecha 12 de enero del año 2018, denominado Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes, publicado en la Gaceta N°22 del 06 de febrero del 2018, cuyo texto en adelante dirá: "(…) d) La generación del quinto año del II Ciclo de la Educación General Básica y del III nivel de las Escuelas Nocturnas del curso lectivo 2020, postergará la aplicación de las pruebas nacionales FARO como requisito para obtener el Certificado de Conclusión del I y II Ciclos de la Educación General Básica al curso lectivo 2021. Por la organización específica de los niveles de Educación de Adultos, la población estudiantil que cursa el V período del I Nivel del Plan de Estudios en el primer o segundo semestre del año 2020 se exime de realizar pruebas FARO en el 2021. Con motivo de la variación anterior, la aplicación de las pruebas nacionales FARO del curso lectivo 2021 para la población estudiantil que curse el sexto año del II Ciclo de la Educación General Básica, el IV nivel de Escuelas Nocturnas y el V período de I Nivel del Plan de Estudios de Educación de Adultos en el primer semestre del 2021, se realizará de conformidad con las disposiciones que resulten aplicables contenidas en este reglamento en torno a Pruebas Nacionales, las disposiciones especiales que emita el Ministerio de Educación Pública y bajo las siguientes fechas de convocatorias: • Pruebas nacionales FARO de carácter obligatorio en el primer semestre del año 2021. • Pruebas nacionales FARO carácter facultativo en el segundo semestre del año 2021. Adicionalmente, para quien curse el V periodo del I Nivel del Plan de Estudio de Educación de Adultos en el II semestre del 2021, se realizará de conformidad con las disposiciones que resulten aplicables contenidas en este reglamento en torno a Pruebas Nacionales, las disposiciones especiales que emita el Ministerio de Educación Pública y bajo las siguientes fechas de convocatorias: • Pruebas nacionales FARO de carácter obligatorio en el segundo semestre del año 2021. • Pruebas nacionales FARO carácter facultativo en el primer semestre del año 2022. Las convocatorias antes indicadas, se realizarán en las fechas y horas definidas y comunicadas previamente por el Despacho Ministerial. e) La generación del quinto año del II Ciclo de la Educación General Básica y del V periodo del I Nivel del Plan de Estudio de Educación de Adultos del curso lectivo 2021, y generaciones posteriores, aplicarán de forma integral las disposiciones contenidas en los artículos 44° y 79° a 119° bis de este reglamento en torno a las pruebas nacionales FARO como requisito para obtener el Certificado de Conclusión del I y II Ciclos de la Educación General Básica.". Artículo 2.- Refórmense los incisos c), y d), y adiciónese un inciso e), al transitorio 2, del Decreto Ejecutivo N° 40862–MEP de fecha 12 de enero del año 2018, denominado Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes, publicado en la Gaceta N°22 del 06 de febrero del 2018, cuyo texto en adelante dirá:

	"(…) c) Para el curso lectivo 2020, la población estudiantil de undécimo año de la Educación Diversificada académica o que cursa el III y IV periodo en cualquiera de los semestres de dicho año del Plan de Estudios de Educación de Adultos, así como en el CONED, que finalicen en el 2020 o en el primer semestre del 2021 y del duodécimo año de la Educación Diversificada técnica, se encuentra exenta de la aplicación de las pruebas nacionales FARO establecidas en el Capítulo V de este reglamento. La población estudiantil antes indicada, logrará la promoción anual y por lo tanto la obtención del Título de Bachiller en Educación Media bajo las siguientes condiciones: • Determinar la promoción final de cada asignatura, módulo, periodo y subárea del respectivo plan de estudios en atención a las disposiciones presentes en el artículo 41 y siguientes de este Reglamento y mediante la sumatoria de los diferentes componentes de la calificación realizados por la población estudiantil, según las orientaciones administrativas y técnico académicas que establezca el Ministerio de Educación Pública para el curso lectivo 2020. • Certificar alguna de las bandas de dominio de lengua extranjera, según las pruebas de certificación previstas en el artículo 106 de este reglamento. • Cumplir con toda aquella disposición o requisito presente en este reglamento y que resulte compatible con las disposiciones administrativas y técnico académicas que establezca el Ministerio de Educación Pública para el curso lectivo 2020. Corresponderá al Ministerio de Educación Pública garantizar el resguardo del interés superior de la persona menor de edad y el derecho a la educación de la población estudiantil al momento de implementar las disposiciones antes indicadas. d) Las generaciones de décimo año de Educación Diversificada académica, del undécimo año de la Educación Diversificada técnica, el I periodo del III nivel del Plan de Estudio de Educación de Adultos en el primer semestre de décimo año en la oferta educativa CONED del curso lectivo 2020, postergará la aplicación de las pruebas nacionales FARO como requisito para la obtención del Título de Bachiller en Educación Media al curso lectivo 2021. Con motivo de la variación anterior, la aplicación de las pruebas nacionales FARO del curso lectivo 2021 para la población estudiantil que curse el undécimo año de Educación Diversificada académica, el duodécimo año de la Educación Diversificada técnica, el III y IV periodo del III nivel del Plan de Estudio de Educación de Adultos y el último año de la oferta educativa CONED del curso lectivo 2021, se realizará de conformidad con las disposiciones que resulten aplicables contenidas en este reglamento en torno a Pruebas Nacionales y bajo las siguientes fechas de convocatorias: • Pruebas nacionales FARO de carácter obligatorio en el primer semestre del año 2021. • Pruebas nacionales FARO carácter facultativo en el segundo semestre del año 2021. Adicionalmente, para las personas estudiantes del III Nivel del Plan de Estudios de Educación de Adultos que cursan el III Periodo en el segundo semestre del 2021 y el IV Periodo para el primer semestre del 2022, así como para las personas estudiantes de CONED que en el segundo semestre inician undécimo año y finalizan en el 2022: • Pruebas nacionales FARO de carácter obligatorio en el segundo semestre del año 2021. • Pruebas nacionales FARO carácter facultativo en el primer semestre del año 2022. Las convocatorias antes indicadas, se realizarán en las fechas y horas definidas y comunicadas previamente por el Despacho Ministerial. e) Las generaciones de décimo año de Educación Diversificada académica, del undécimo año de la Educación Diversificada técnica, el I y II periodo del III nivel del Plan de Estudio de Educación de Adultos, el décimo año oferta educativa CONED del curso lectivo 2021, y generaciones posteriores, realizarán las pruebas nacionales FARO en atención a las disposiciones presentes en los artículos 44 y 79 a 119 bis de este reglamento." Artículo 3.- Adiciónese un nuevo Transitorio 5 al Decreto Ejecutivo N° 40862–MEP de fecha 12 de enero del año 2018, denominado Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes, publicado en la Gaceta N°22 del 06 de febrero del 2018, cuyo texto dirá: "Transitorio 5.- Para el curso lectivo 2020, las disposiciones contenidas en los Capítulos II, III y IV de este reglamento, entre estas, la división del curso lectivo, el desarrollo de la Evaluación de los Aprendizajes y

	la promoción, se regirán y aplicarán para todos los niveles y modalidades del sistema educativo según las disposiciones administrativas y técnico académicas que establezca el Ministerio de Educación Pública para el curso lectivo 2020. Al establecer las disposiciones administrativas y técnico académicas que regirán para el curso lectivo 2020, el Ministerio de Educación Pública deberá garantizar el resguardo del interés superior de la persona menor de edad, el derecho a la educación de la población estudiantil y las siguientes consideraciones mínimas: • Propiciar la semestralización o anualización del curso lectivo, según los requerimientos de cada modalidad educativa, adaptando los rubros a considerar en la evaluación de los aprendizajes a este nuevo contexto. Esta variación se realizará tomando en cuenta la cantidad de días efectivos de lecciones que se logren desarrollar en el curso lectivo 2020. • Para los niveles y modalidades educativas en los que resulte aplicable, determinar la promoción final de cada asignatura, módulo, periodo y subárea del respectivo plan de estudios en atención a las disposiciones presentes en el artículo 41 y siguientes de este Reglamento y mediante la sumatoria de los diferentes componentes de la calificación realizados por la población estudiantil, según las orientaciones administrativas y técnico académicas que establezca el Ministerio de Educación Pública para el curso lectivo 2020. • Incluir en las orientaciones administrativas y técnico académicas que establezca el Ministerio de Educación Pública para el curso lectivo 2020, la priorización de aprendizaje en cada uno de los niveles del sistema educativo, de manera que tanto la población estudiantil, el personal docente y la comunidad educativa en general, tenga claro cuáles serán los objetivos mínimos a alcanzar para dicho curso lectivo. De la misma forma, esta propuesta deberá incluir las instrucciones necesarias para dejar de lado totalmente o minimizar todas aquellas actividades, o requisitos que, transitoriamente y en el contexto de la emergencia, no se consideren prioritarios durante este curso lectivo. Esto resulta crucial para que personas docentes y personas estudiantes puedan efectivamente concentrar su tiempo y sus recursos en el logro de los objetivos prioritarios. • Adecuar el calendario escolar y los diferentes procesos a cargo del Ministerio de Educación a la cantidad de días efectivos de lecciones que se logren desarrollar en el curso lectivo 2020. • Propiciar la implementación de toda aquella medida o mecanismo, por medios tradicionales o tecnológicos, que beneficien el desarrollo del proceso de evaluación de los aprendizajes de la población estudiantil, la promoción anual y la correcta conclusión del curso lectivo 2020. Artículo 4.- Adiciónese un Transitorio 1 y un Transitorio 2 al Decreto Ejecutivo N° 34317 de fecha 15 de enero del 2008, denominado Reglamento de los Requisitos de Graduación para optar por el Título del Técnico en el Nivel Medio de Especialidades Técnicas Modalidades: Agropecuaria, Comercial y de Servicios e Industrial, publicado en la Gaceta N°39 del 25 de febrero del 2008, cuyo texto dirá: “Transitorio 1.- Para el curso lectivo 2020, las disposiciones contenidas en los Capítulos, I II, III, V, VI, VII y VIII de este reglamento, entre estas, los requisitos de graduación, la práctica profesional y el proyecto final, se regirán y aplicarán para todos los niveles de la Educación Diversificada técnica según las disposiciones administrativas y técnico académicas que establezca el Ministerio de Educación Pública para el curso lectivo 2020. Al establecer las disposiciones administrativas y técnico académicas que regirán para el curso lectivo 2020, el Ministerio de Educación Pública deberá garantizar el resguardo del interés superior de la persona menor de edad, el derecho a la educación de la población estudiantil y las siguientes consideraciones mínimas: • Propiciar la semestralización o anualización del curso lectivo, según los requerimientos de cada modalidad educativa, adaptando los rubros a considerar en la evaluación de los aprendizajes a este nuevo contexto. Esta variación se realizará tomando en cuenta la cantidad de días efectivos de lecciones que se logren desarrollar en el curso lectivo 2020. • Para los niveles y modalidades de Educación Diversificada técnica en los que resulte aplicable, determinar la promoción final de cada asignatura, módulo, periodo y subárea del área técnica del respectivo plan de estudios mediante la sumatoria de los diferentes componentes de la calificación

	realizados por la población estudiantil, según las orientaciones administrativas y técnico académicas que establezca el Ministerio de Educación Pública para el curso lectivo 2020. • Incluir en las orientaciones administrativas y técnico académicas que establezca el Ministerio de Educación Pública para el curso lectivo 2020, la priorización de aprendizaje en cada uno de los niveles del sistema educativo, de manera que tanto la población estudiantil, el personal docente y la comunidad educativa en general, tenga claro cuáles serán los objetivos mínimos a alcanzar para dicho curso lectivo. De la misma forma, esta propuesta deberá incluir las instrucciones necesarias para dejar de lado totalmente o minimizar todas aquellas actividades, o requisitos que, transitoriamente y en el contexto de la emergencia, no se consideren prioritarios durante este curso lectivo. Esto resulta crucial para que personas docentes y personas estudiantes puedan efectivamente concentrar su tiempo y sus recursos en el logro de los objetivos prioritarios. • Adecuar el calendario escolar y los diferentes procesos a cargo del Ministerio de Educación a la cantidad de días efectivos de lecciones que se logren desarrollar en el curso lectivo 2020. • Propiciar la implementación de toda aquella medida o mecanismo, por medios tradicionales o tecnológicos, que beneficien el desarrollo del proceso de evaluación de los aprendizajes de la población estudiantil, la promoción anual y la correcta conclusión del curso lectivo 2020. Transitorio 2:- Para el curso lectivo 2020, la población del duodécimo año de la Educación Diversificada técnica o niveles equivalentes, se encuentra exenta de la aplicación de la Prueba Escrita Comprensiva estandarizada prevista en el CAPÍTULO IV de este reglamento. La población estudiantil antes indicada, logrará la promoción anual en la especialidad técnica y por lo tanto la obtención del Título de Técnico en el Nivel Medio bajo las siguientes condiciones: • Determinar la promoción final en la especialidad mediante la aprobación de cada subárea de la respectiva especialidad técnica, incluyendo la sumatoria de los diferentes componentes de la calificación realizados por la población estudiantil y según las disposiciones especiales que establezca el Ministerio de Educación Pública para el curso lectivo 2020. • Cumplir con toda aquella disposición o requisito presente en este reglamento y el Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes vigente, que resulten compatibles con las disposiciones administrativas y técnico académicas que establezca el Ministerio de Educación Pública para el curso lectivo 2020. Corresponderá al Ministerio de Educación Pública garantizar el resguardo del interés superior de la persona menor de edad y el derecho a la educación de la población estudiantil al momento de implementar las disposiciones antes indicadas.
Acta 20-2020 16-04-2020	**Acuerdo 03-20-2020** Dar por recibido y agradecer a la Administración, la presentación del avance de la estrategia "Orientaciones para el apoyo del proceso educativo a distancia", a cargo de la señora Melania Brenes, viceministra académica.
Acta 21-2020 23-04-2020	**Acuerdo 03-21-2020** Dar por recibida y agradecer a la Administración y a las señoras Melania Brenes Monge, viceministra académica y María Alexandra Ulate Espinoza, directora, Dirección de Desarrollo Curricular, la presentación del plan de reingreso al curso lectivo presencial 2020.
Acta 22-2020 22-04-2020	**Acuerdo 05-22-2020** Aprobar la adición de un nuevo transitorio 6 al Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes, Decreto Ejecutivo N°40862 – MEP y adición de nuevo transitorio 1 al Reglamento del Servicio Comunal Estudiantil, Decreto Ejecutivo N°30226-MEP, que se transcriben a continuación: Artículo 1.- Adiciónese un nuevo Transitorio 6 al Decreto Ejecutivo No 40862–MEP de fecha 12 de enero del año 2018, denominado Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes, publicado en la Gaceta N°22 del 06 de febrero del 2018, cuyo texto dirá: "Transitorio 6.- Para el curso lectivo 2020, la población estudiantil del undécimo año de colegios académicos o niveles equivalentes y de duodécimo año de colegios técnicos que por diversas razones no haya realizado el Servicio Comunal Estudiantil, queda exenta de este requisito a efecto de optar por el título de Bachiller en Educación Media. Para el curso lectivo 2020, la población estudiantil de décimo año de colegios académicos o niveles equivalentes y de undécimo año de colegios técnicos, postergará la ejecución del requisito del Servicio

	Comunal Estudiantil al curso lectivo 2021. La planificación y ejecución del Servicio Comunal Estudiantil por parte de la población estudiantil antes indicada, se dará según las disposiciones administrativas y técnico académicas que establezca el Ministerio de Educación Pública para el curso lectivo 2021. Al establecer las disposiciones administrativas y técnicas académicas que regirán para el curso lectivo 2021 en materia de Servicio Comunal Estudiantil, el Ministerio de Educación Pública deberá garantizar el resguardo del interés superior de la persona menor de edad y el derecho a la educación de la población estudiantil. Artículo 2.- Adiciónese un Transitorio 1 al Decreto Ejecutivo N° 30226-MEP del 19 de febrero de 2002, denominado Reglamento del Servicio Comunal Estudiantil, publicado en la Gaceta N° 62 del 1 de abril del 2002, cuyo texto dirá: "Transitorio 1.- Para el curso lectivo 2020, la población estudiantil del undécimo año de colegios académicos o niveles equivalentes y de duodécimo año de colegios técnicos que por diversas razones no haya realizado el Servicio Comunal Estudiantil, queda exenta de este requisito a efecto de optar por el título de Bachiller en Educación Media. Para el curso lectivo 2020, la población estudiantil de décimo año de colegios académicos o niveles equivalentes y de undécimo año de colegios técnicos, postergara la ejecución del requisito del Servicio Comunal Estudiantil al curso lectivo 2021. La planificación y ejecución del Servicio Comunal Estudiantil por parte de la población estudiantil antes indicada, se dará según las disposiciones administrativas y técnico académicas que establezca el Ministerio de Educación Pública para el curso lectivo 2021. Al establecer las disposiciones administrativas y técnico académicas que regirán para el curso lectivo 2021 en materia de Servicio Comunal Estudiantil, el Ministerio de Educación Pública deberá garantizar el resguardo del interés superior de la persona menor de edad y el derecho a la educación de la población estudiantil."
Acta 23-2020 30-04-2020	**Acuerdo 05-23-2020** Dar por recibido y agradecer a los señores María Alexandra Ulate Espinoza, directora de la Dirección de Desarrollo Curricular y Rigoberto Corrales Zúñiga, jefe del Departamento de III ciclo y Educación Diversificada, la presentación del Informe "Atención a personas estudiantes del programa diploma del bachillerato internacional en el marco de la emergencia nacional".
Acta 24-2020 07-05-2020	**Acuerdo 03-24-2020** Aprobar la adición de un artículo 8 bis al Decreto Ejecutivo N°26906-MEP, del 13 de abril de 1998, denominado "Política y Normativa de los Programas de Educación Abierta", que se transcriben a continuación: Artículo 1°.- Adiciónese un artículo 8 bis al Decreto Ejecutivo N° 26906-MEP del 13 de abril de 1998, Política y Normativa de los Programas de Educación Abierta, publicado en la Gaceta N°96 del 20 de mayo de 1998, cuyo texto en adelante dirá: "Artículo 8 bis.- Autorizaciones especiales para el Ministerio de Educación Pública en torno al desarrollo del proceso de elaboración y aplicación de las pruebas en la oferta educativa de la educación abierta. El Ministerio de Educación Pública, previa autorización del Consejo Superior de Educación, ante situaciones de fuerza mayor y caso fortuito, que impliquen la afectación en el proceso de elaboración y aplicación de las pruebas de la educación abierta, mediante resolución motivada emitida por el Ministro o la Ministra de educación, se encuentra habilitado para implementar las acciones administrativas y técnico-académicas necesarias, para la correcta ejecución de las convocatorias a pruebas, garantizar el derecho a la educación, y la conclusión del proceso educativo de la población estudiantil. Toda acción implementada por el Ministerio de Educación Pública al amparo de este artículo deberá apegarse a criterios de razonabilidad y proporcionalidad, a su vez poseerá una naturaleza temporal, limitándose su vigencia al curso lectivo en el cual se ha producido la afectación que impide el correcto desarrollo de los procesos asociados a pruebas nacionales de Educación Abierta. El Ministerio de Educación Pública, comunicará toda acción implementada de forma directa al Consejo Superior de Educación y los centros educativos interesados." Acuerdo 04-24-2020

	Designar a la señora Helvetia Cárdenas como representante del Consejo Superior de Educación ante la comisión para el reingreso del curso lectivo 2020, debido a la emergencia nacional COVID-19.
Acta 25-2020 11-05-2020	**Acuerdo 03-25-2020** Agradecer a la administración y a los señores Melania Brenes Monge, viceministra académica y Pablo Mena Castillo, director, Dirección de Gestión y evaluación de la calidad, la presentación de Informe 2020 del Plan Bachillerato a tu Medida y se traslada a la Comisión de Planes y Programas y a la Comisión de Leyes y Reglamentos para su correspondiente análisis.
Acta 27-2020 25-05-2020	**Acuerdo 03-27-2020** Agradecer a la Administración y a las señoras María A. Ulate, directora de la Dirección de Desarrollo Curricular, Karla Thomas, directora del IDP, Melania Brenes Monge, Viceministra Académica, la presentación de la Oferta de Capacitación Educación a Distancia, "Aprendo en casa"; y desearles muchos éxitos.
Acta 28-2020 26-05-2020	**Acuerdo 02-28-2020** Agradecer a la Administración la presentación "Planificación inicial de la Guías de priorización de aprendizajes: avance mesas de trabajo" a cargo de Melania Brenes Monge, viceministra académica y María Ulate Espinoza, directora de la Dirección de Desarrollo Curricular.
Acta 31-2020 11-06-2020	**Acuerdo 08-31-2020** Dar por recibida y agradecer la presentación y continuar en una próxima sesión con el tema de "Evaluación de los aprendizajes en el contexto de la educación a distancia por la emergencia sanitaria", una vez sistematizadas y resueltas las observaciones planteadas por los señores miembros del Consejo Superior de Educación.
Acta 33-2020 18-06-2020	"Evaluación de los aprendizajes en el contexto de la educación a distancia por la emergencia sanitaria: evacuación de dudas", a cargo de Rocío Torres Arias, jefa, Departamento Evaluación de los Aprendizajes, María Alexandra Ulate, directora de la DDC, Viviana Esquivel Vega, asesora del viceministerio académico y Melania Brenes Monge, viceministra, VMA. **Acuerdo 08-33-2020** Dar por recibida y agradecer a las señoras Melania Brenes, viceministra académica, Viviana Esquivel, asesora del Viceministerio académico, María Ulate, directora de la Dirección de Desarrollo Curricular, Rocío Torres directora del Departamento de Evaluación, señores Fernando Sanabria, asesor legal, viceministerio académico, Carlos Rodríguez, asesor legal del Consejo Superior de Educación por la presentación.
Acta 35-2020 29-06-2020	**Acuerdo 05-35-2020** Continuar en la sesión del jueves 2 de julio con el análisis de la propuesta de modificación al Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes, en el marco del Plan integral para el abordaje del servicio educativo ante el COVID-19, 2020-2022.
Acta 36-2020 02-07-2020	**Acuerdo 03-36-2020** Brindar el voto de confianza a la administración en la atención del escenario inédito, proceso educativo a distancia y aprobar la propuesta de modificación al Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes, para la atención a las personas estudiantes en el curso lectivo 2020 en el marco del Plan integral de abordaje del servicio educativo ante la pandemia COVID-19, 2020-2021 y primer semestre 2022.
Acta 37-2020 16-07-2020	**Acuerdo 11-37-2020** Derogar el acuerdo N°03-19-2020, de la sesión ordinaria N°19-2020, celebrada el lunes 13 de abril de 2020, en virtud de que las presentes modificaciones al Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes, Decreto Ejecutivo N°40862 – MEP y al Reglamento de los Requisitos de Graduación para Optar por el Título del Técnico en el Nivel Medio de Especialidades Técnicas Modalidades: Agropecuaria, Comercial y de Servicios e Industrial, Decreto Ejecutivo N°34317, amplían y modifican la reforma aprobada por este Consejo Superior de Educación en el acuerdo que se deroga, es importante señalar que dicho acuerdo no surtió efectos por cuanto la administración solicitó no continuar con la promulgación del decreto con el fin de ampliar sus alcances.

Fuente: Consejo Superior de Educación, noviembre, 2020

2.5 SERVICIO EDUCATIVO DE TRANSPORTE ESTUDIANTIL:

- Circular DVM-A-DPE-0099-2020 y Circular DM-0015-03-2020 sobre Convocatoria para la presentación de registro ordinario, sustituciones e incremento de estudiantes en Transporte Estudiantil para estudiantes regulares y con discapacidad. 12 de marzo.

- El Despacho Ministerial emite la circular DM-0018-03-2020, acerca de las Disposiciones para el pago de transporte estudiantil en el contexto de la emergencia nacional por Coronavirus 2020 (COVID-19), de fecha 18 de marzo, 2020.

- CIRCULAR DM-0025-04-2020, de fecha 27 de abril, "Disposiciones relativas a la suspensión del servicio de transporte estudiantil".

- CIRCULAR DVM-A-DPE-0191-2020, de fecha 7 de mayo, "Lineamientos para la Implementación de la circular DM-0025-04-2020, referente al pago del servicio de transporte estudiantil en los meses de marzo y abril 2020".

- Circular DVM-DPE-251-2020 Lineamientos para la implementación de la circular DM-0025-04-2020, referente al pago de indemnizaciones y compensaciones, de fecha 8 de junio.

- Circular DVM-DPE-0470-2020 Ajuste de días lectivos reconocidos para pago de transporte estudiantil julio a noviembre 2020, de fecha 29 de julio.

- Circular DVM-A-DPE-0457-2020 de fecha 08 de setiembre, acerca de los Aspectos sobre el pago de la compensación a los transportistas modalidad subsidios 2020 y sobre los contratos para el servicio de transporte estudiantil en la modalidad subsidio 2021.

- Se remite a las Direcciones Regionales de Educación y Centros Educativos, la Guía de Trámites Regulares y Discapacidad 2020 referentes al servicio de transporte estudiantil.

- CIRCULAR DVM-A-DPE-0056-2021. Lineamientos generales sobre el servicio de transporte estudiantil bajo la modalidad de subsidios en contexto de la Estrategia Regresar, 2021. Emitida el 4 de febrero del 2021.

- Protocolo para transporte y movilidad de estudiantes de Centros Educativos públicos y privados. Aprobado enero, 2021.

2.6 SERVICIO DE ALIMENTACIÓN ESTUDIANTIL:

Ruta seguida 2020:

- El Ministerio de Educación Pública al decretar la suspensión temporal de lecciones, dispuso mantener abiertos los comedores escolares con la finalidad de garantizar a la población

estudiantil, en especial a los niños, niñas y jóvenes personas estudiantes en condición de vulnerabilidad social, el pleno derecho a la alimentación.

- Dada la evolución de la emergencia, se hizo necesario modificar las instrucciones iniciales debido a que expertos en epidemiología del Ministerio de Salud, han señalado que es preciso combinar el objetivo de garantizar el acceso al servicio nutricional con el objetivo de limitar la expansión del contagio, evitando, hasta donde sea posible, que muchos niños y jóvenes tengan que estar presentes al mismo tiempo en los centros educativos.

- De esta manera, la Dirección de Programas de Equidad ha implementado durante la emergencia por COVID-19 el "*Protocolo general para la distribución de alimentos en centros educativos públicos por la suspensión de lecciones, a raíz de la emergencia nacional por COVID-19*", mediante el cual se definieron los lineamientos técnicos requeridos para realizar la compra y posterior entrega de paquetes de víveres, de modo que los personas estudiantes que lo necesiten puedan acceder a alimentos inocuos y nutritivos, sin necesidad de exponerse en espacios públicos y concurridos, sustituyéndose momentáneamente el servicio de alimentación (preparación en el comedor estudiantil y compra de alimentos preparados), debido a la emergencia nacional por COVID-19 en todos los centros educativos públicos donde existen beneficiarios del Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente (PANEA).

- Los productos que se entregan se basan en lo que establece el nuevo menú, no obstante, por la situación de emergencia del país, la entrega se limita a alimentos no perecederos y otros perecederos por la imposibilidad de los centros educativos de distribuir productos que requieren condiciones específicas para el traslado y mantenimiento de estos hacia los hogares.

- Debido al desarrollo de la emergencia por COVID-19, el MEP ha entregado VIII entregas y tiene establecidas dos más, una para noviembre y otra para diciembre.

- Los paquetes de alimentación son únicamente para personas estudiantes beneficiarios de los comedores estudiantiles, del Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente (PANEA) y en cada entrega se benefician cerca de 845 estudiantes. Es importante mencionar que los comedores permanecieron abiertos hasta el día que se entregaron los paquetes.

- La inversión realizada durante las ocho entregas de paquetes de alimentos ronda los 78 mil millones de colones y se estima para las entregas de noviembre y diciembre una inversión en el orden de los 19 mil millones.

Cuadro 4:
Beneficiarios de comedores estudiantiles según DRE MEP

REGIONAL MEP	BENEFICIARIOS
AGUIRRE	15 949
ALAJUELA	69 443
CAÑAS	14 809
CARTAGO	61 577
COTO	32 038
DESAMPARADOS	47 013
GRANDE DEL TERRABA	19 283
GUAPILES	45 433
HEREDIA	53 354
LIBERIA	24 551
LIMON	54 159
LOS SANTOS	6 889
NICOYA	16 126
OCCIDENTE	35 695
PEREZ ZELEDON	30 329
PUNTARENAS	27 766
PURISCAL	12 842
SAN CARLOS	54 885
SAN JOSE CENTRAL	41 224
SAN JOSE NORTE	37 000
SAN JOSE OESTE	38 327
SANTA CRUZ	20 899
SARAPIQUÍ	18 369
TURRIALBA	19 538
ZONA NORTE NORTE	20 782
PENINSULAR	6 401
SULA	9 481
CVMTS	10 033
Total general	**844 195**

Fuente: Dirección de Programas de Equidad. Noviembre, 2020.

Ruta para el 2021: La ruta para el 2021 se divide en dos fases:

✓ **Comedores en vacaciones**

- La Dirección de Programas de Equidad desde el año 2019 ha reforzado el programa de comedores en vacaciones y estableció una metodología nueva para la selección de centros educativos en donde se considera, además de la situación de vulnerabilidad socioeconómica, otros aspectos como su ubicación geográfica en zonas vulnerables por inseguridad ciudadana, asentamientos informales, zonas rurales dispersas y se garantiza el acceso al 100% de centros educativos en territorios indígenas.

- Para enero del 2021 se estará convocando a un total de **1.114 centros educativos, de 22 direcciones regionales, ubicados en todas las provincias, 37 cantones y 90 distritos. De los 1.114 centros, 953 son de I y II ciclo y el resto de secundaria académica, técnica y para adultos.**

- En esta ocasión y por las restricciones que impone la pandemia se estará haciendo entrega de un paquete de alimentos en la segunda o tercera semana de enero 2021 a la población seleccionada e indicada en el párrafo anterior.

✓ **Inicio del ciclo lectivo 2021: Apertura de comedores y entrega de paquetes de alimentos:**

- Con el inicio del ciclo lectivo en febrero del año 2021 y dependiendo de las condiciones de la pandemia, de los centros educativos que estarían regresando de forma presencial y de sus condiciones de infraestructura, el servicio de alimentación estará presentando la combinación de dos modalidades: i) la modalidad de entrega de paquetes y en algunos casos ii) la apertura del comedor. El total de beneficiarios para el año 2021 será de 850.0000 y se espera una inversión en el orden de los 90 mil millones.

- CIRCULAR DVM-A-DPE-0055-2021. Lineamientos generales sobre el servicio de comedores estudiantiles en contexto de la Estrategia Regresar, para el mes de febrero 2021:

a. Escenario 1:

1.1 Centros educativos que harán entrega de paquetes de alimentos a todos sus estudiantes beneficiarios de acuerdo con el XII protocolo general para la distribución de alimentos en centros educativos públicos, a raíz de la emergencia nacional por COVID-19.
1.2 No estarán brindando servicio de comedor a los estudiantes beneficiarios durante la tercera y cuarta semana de febrero 2021.

Entrega de paquetes de alimentos según lo establecido en el XII protocolo general para la distribución de alimentos en centros educativos públicos, a raíz de la emergencia nacional por COVID-19.

b. Escenario 2:

2.1. Centros educativos que harán entrega de paquetes de alimentos a todos sus estudiantes beneficiarios de acuerdo con el XII protocolo general para la distribución de alimentos en centros educativos públicos, a raíz de la emergencia nacional por COVID-19.
2. 2 Adicionalmente estarán brindando servicio de comedor a los estudiantes beneficiarios (un tiempo de alimentación) durante la tercera y cuarta semana de febrero 2021. En este caso, las autoridades del centro educativo en conjunto con la junta de educación o junta administrativa, coordinarán la prestación del servicio de comedor con los estudiantes beneficiarios que confirmen su asistencia al centro educativo, así como la distribución de paquetes de alimentos ajustado, una vez al mes, adecuándose al contenido presupuestario asignado al centro educativo (La Dirección de Programas de Equidad no realizará depósitos extraordinarios por sobregiros en los gastos mensuales). En aquellos casos donde los padres de familia o encargados de las personas estudiantes beneficiarias de PANEA no envían a sus hijos a clases presenciales, el centro educativo y la junta de

educación o administrativa debe hacer entrega del paquete de alimentos completo según los lineamientos dispuestos en el protocolo (ver cuadro 1, opción de paquete A y XII protocolo general para la distribución de alimentos en centros educativos públicos, a raíz de la emergencia nacional por COVID19).

c. Escenario 3:

3.1 Centros educativos que por sus condiciones de infraestructura, servicio y tamaño permite brindar el servicio de comedores estudiantiles todos los días lectivos (5 días a la semana) a los estudiantes.
3.2 Se brindará el servicio de alimentación con normalidad según lo establece el reglamento de PANEA, el menú, el presupuesto y tiempos de alimentación asignados.

2.7 ANÁLISIS DE ÓRDENES SANITARIAS Y ESTADO DE AVANCE.

Según el reporte de la Dirección de Infraestructura educativa el corte del mes de diciembre del 2020 indica que se registran 751 órdenes sanitarias en los centros educativos públicos, siendo las Direcciones Regionales de Alajuela, Limón y San José las provincias que registran mayor cantidad de órdenes sanitarias. El siguiente cuadro evidencia la distribución de órdenes sanitarias por provincias:

Cuadro N 5
Ordenes sanitarias en los centros educativo públicos
Corte al 23 diciembre del 2020.

ITEM	CANTIDAD
ORDEN SANITARIA	751
TOTAL DE ÓRDENES SANITARIAS	751

PROVINCIA	CANTIDAD DE ORDENES SANITARIAS POR PROVINCIA
ALAJUELA	160
CARTAGO	51
GUANACASTE	63
HEREDIA	28
LIMON	157
PUNTARENAS	138
SAN JOSE	154
Total	**751**

Fuente: Dirección de Infraestructura Educativa, Diciembre, 2020

En cuanto al nivel de avance en los procesos de intervención se indica que 200 centros educativos están en diseño de obra, mientras que los 485 centros educativos restantes se encuentran en una fase de formulación. El siguiente cuadro muestra el estado de las órdenes sanitarias:

Cuadro N 6
Estado de las órdenes sanitarias con corte a diciembre, 2020

ESTADO A DICIEMBRE 2020	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN
FORMULACIÓN	485
CONTRATACION_DISEÑO	34
DISEÑO	200
CONTRATACION_DE_OBRA	4
AUTORIZADO CONTRATACIÓN OBRAS	12
CONSTRUCCIÓN	8
FINALIZADO OBRA	5
RECEPCION OBRAS	1
SUSPENDIDO OBRA*	1
ARCHIVADO*	1
Total General	751

Fuente: Dirección de Infraestructura Educativa, Diciembre, 2020
*Problemas técnicos para su continuidad a corto plazo

3º MOMENTO

IMPACTO FINANCIERO
De la crisis sanitarios por COVID-19 en el sistema educativo costarricense

TERCERA MOMENTO: IMPACTO FINANCIERO DE LA CRISIS SANITARIOS POR COVID-19 EN EL SISTEMA EDUCATIVO COSTARRICENSE.

3.1 PRESUPUESTO.

Los ejes que se toman en consideración los siguientes elementos:

- Reducción porcentual y nominal del presupuesto
- Reducción porcentual y nominal de cada partida
- Reducción porcentual y nominal de cada programa presupuestario

Pero se realiza un análisis 360° de las variaciones cuantitativas que han afectado el presupuesto del ejercicio 2020 y que impactaron en la formulación del anteproyecto de presupuesto 2021 y el proyecto de Ley del mismo ejercicio; por lo que, se realiza el desglose de la información en cuatro grandes temas, que se detallan:

3.2 RELEVANCIA DE LAS TRANSFERENCIAS EN EL PRESUPUESTO DEL MEP.

Del porcentaje del PIB asignado al MEP para el año 2020 (7.21%) un 36% tiene destinos específicos que se distribuyen en forma de transferencias, como lo son: Educación Superior (Universidades, FEES, UTN), Colegios para universitarios, organismos internaciones de cooperación y participación país, programas de certificación, Organizaciones no gubernamentales, infraestructura, equipamiento, y programas sociales (alimentación, transporte, ayudas técnicas).

En el 2020 el monto a aprobado en la Ley de Presupuesto 2020 ascendía a ¢954.923 millones; a los cuales se les aplicaron rebajos presupuestarios; quedando el monto disponible en **¢868.621 millones**; de los cuales se ha ejecutado un 84%.

Para el 2021, con los ajustes incorporados en el Proyecto de Ley de Presupuesto de la República, transferencias tanto de capital como corrientes mantiene un porcentaje de asignación presupuestaria superior al 30%, es decir un 32%, ¢852.592 millones de colones, aproximadamente ¢100 millones de menos respecto al 2020 en razón de las modificaciones que ha sufrido el anteproyecto de presupuesto, sobre todo en lo que respecta a la partida de transferencias a Juntas de Educación y Administrativas.

Esa relación se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 7.
Distribución Presupuestaria de Transferencias 2020-2021

Detalle	Presupuesto Asignado (Ley de Presup. 2020)	Presupuesto Ajustado 2020	Monto Asignado (Proyecto de Presupuesto 2021)
Transferencias a Universidades (FEES, UTN, Gastos operat.)	559.476.130.868,00	520.008.503.955,75	535.365.386.534,00
Transferencias a Colegios Universitarios	6.579.352.136,00	6.230.867.704,00	6.579.352.136,00
Transferencias IMAS	104.817.883.680,00	104.596.883.680,00	102.185.073.768,00
Transferencias ONG´s, Fundaciones, Comités, cuotas particip., acuerdos de colaboración, programas de movilidad, certificaciones)	4.954.171.958,00	4.071.515.532,00	4.869.452.570,00
Transferencias a Juntas de Educación y Administrativas para infraestructura y programas sociales (Alimentación, Transporte, Ayudas técnicas)	279.096.339.727,00	233.713.558.344,00	203.593.149.653,00
TOTAL	**954.923.878.369,00**	**868.621.329.215,75**	**852.592.414.661,00**
Peso relativo respecto a presupuesto total	**36,00%**	**35,00%**	**32,00%**

Fuente: Elaboración propia con sustento en datos de Liquidación presupuestaria al 30/10/2020 y Proyecto de Presupuesto 2021

3.3 MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS TRAMITADAS POR MEDIDAS PALIATIVAS CONTRA PANDEMIA COVID 2019

3.3.1 Primer presupuesto extraordinario para atender emergencia covid-19 (h-15)

Cuadro N° 8.
Distribución por partida presupuestaria de presupuesto extraordinario

Partida	Rebaja presentada
Partida 0: Remuneraciones	**₡20.511.169.287,00**
Partida 1: Servicios	**₡1.148.253.808,00**
Partida 2: Materiales y Suministros	**₡210.471.131,00**
Partida 5: Bienes duraderos	**₡983.352.853,00**
Partida 6: Transferencias corrientes	**₡6.472.742.129,00**
Partida 7: Transferencias de capital	**₡1.000.000.000,00**
Rebaja total Título 210- Ministerio de Educación Pública	**₡30.325.989.208,00**

Fuente: Alcance Nª 98 A LA GACETA Nª 91 de fecha 25 de abril 2020

La rebaja mayoritaria se dio en el Partida 0: Remuneraciones representando un 68% del monto total rebajado, afectando subpartidas como: sueldos para cargos fijos, tiempo extraordinario, aguinaldo, contribución patronal a la Caja Costarricense de Seguro Social, Banco Popular, Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, entre otros.

Seguidamente, el 21% rebajado corresponde a la Partida 6: Transferencias corrientes afectando principalmente las siguientes transferencias: Teatro Nacional, Consejo Superior de Educación, Festival Estudiantil de las Artes Juegos Deportivos Estudiantiles, EXPOJOVEN, Fundación Omar Dengo, Ley 6746, entre otras.

Además, el 8% corresponde a bienes y servicios cuyas compras fueron desestimadas para ceder recursos para atender la emergencia nacional como asunto prioritario y por último el 3% de la rebaja corresponde a la Partida 7: transferencias de capital dirigidos a las Juntas de Educación y Administrativas para la compra de terrenos.

3.3.2 Segundo presupuesto extraordinario para atender emergencia covid-19

Cuadro N° 9.
Distribución por partida presupuestaria de II presupuesto extraordinario.

Partida	Monto a rebajar
Partida 0: Remuneraciones	**₡33.052.679.208,00**
Partida 1: Servicios	**₡9.001.655.674,00**
Partida 2: Materiales y Suministros	**₡1.245.231.622,00**
Partida 5: Bienes duraderos	**₡2.188.066.085,00**
Partida 6: Transferencias corrientes	**₡34.546.061.258,00**
Partida 7: Transferencias de capital	**₡47.702.217.452,00**
Rebaja total Título 210- Ministerio de Educación Pública	**₡127.735.911.299,00**

Fuente: Alcance Nª 197 A LA GACETA Nª 186 de fecha 29 de julio 2020

La rebaja mayoritaria del 37% del monto total se dio en el Partida 7 Transferencias de capital cuyos recursos son dirigidos a: FESS, Juntas de Educación y Administrativas para construcción, mantenimiento, compra de terrenos, Fundación Omar Dengo, Equipamiento de comedores escolares, Juntas de Educación y Administrativas III ciclo y educación diversificada, entre otros.

Seguidamente, el 27% rebajado corresponde a la Partida 6: Transferencias corrientes afectando principalmente las siguientes transferencias: Consejo Superior de Educación, Colegio Universitario de Limón, FESS, Universidades Públicas, Teatro Nacional, Juegos Deportivos Estudiantiles, EXPOJOVEN, Fiestas Patrias, Organización Bachillerato Internacional OBI, Juntas de Educación y Administrativas para la compra de libros, Ley 6746, Juntas de Educación y Administrativas (Programa 573).

Por último, el 10% del monto total cedido corresponde a bienes y servicios (Partidas 1, 2 y 5) cuyas compras fueron desestimadas para ceder recursos para atender la emergencia nacional como asunto prioritario.

3.4 FORTALECIMIENTO DEL PRESUPUESTO ASIGNADO A PROGRAMA DE NUTRICIÓN Y ALIMENTACIÓN DEL ESCOLAR Y EL ADOLESCENTE (PANEA)

Durante el presente ejercicio económico, se han localizado recursos para fortalecer el programa de compra de alimentos (Dirección de Programas de Equidad), como consecuencia de estas gestiones, a la fecha, existen dos modificaciones presupuestarias en tránsito en la Asamblea Legislativa mediante las cuales, se aumenta el presupuesto para la compra de alimentos por parte de la

Dirección de Programas de Equidad (Proyecto Decreto H-21 y Cuarta modificación legislativa), con dichas modificaciones se pretende aumentar un monto de **¢8,930.5 millones de colones**.

3.5 APLICACIÓN DE LA NORMA 12 AL PRESUPUESTO DE LA PARTIDA DE REMUNERACIONES

El decreto de traslado de partidas para la aplicación de la norma de ejecución 12, mediante la cual se realiza la devolución de las sumas sin ejecución por puestos sin ocupación, se gestionó mediante el decreto ejecutivo H-018-2020 por un monto total de renuncia de ¢675 millones, que representa el costo de 211 puestos vacantes.

Esta norma presupuestaria ha sido de acatamiento por el Ministerio como consecuencia de los informes de Nivel de Empleo requeridos por el Ministerio de Hacienda; permitiendo realizar un ajuste presupuestario a nivel de puestos, por aquellas vacantes autorizadas para su utilización por la STAP pero que están sin ocupación, según los cortes establecidos por el Ministerio de Hacienda.

En este tema, el principal obstáculo que tiene el Ministerio, es que la devolución de esos recursos presupuestarios y plazas vacantes, representa un “congelamiento” o “bloqueo” de dichos puestos; es decir no se devuelven a la relación de puestos MEP; lo que perjudica sensiblemente el proceso educativo, ya que el mayor número de puestos están en el programa de Implementación de la política educativa, 573, y además, afecta también programas de apoyo a la gestión y soporte esenciales.

Cuadro N° 10.
Distribución de rebajo Norma 12.

Programa/Subprograma	Cantidad de Puestos	Monto a rebajar
550-00	1	5.034.479,48
551-00	2	2.084.073,97
553-00	7	32.340.458,99
555-00	2	16.112.000,89
557-00	4	7.500.448,33
558-00	1	1.976.850,01
573-01	151	492.524.782,98
573-02	26	57.870.762,93
573-03	8	17.425.450,74
573-04	2	4.028.212,55
573-05	7	12.416.790,02
TOTALES	**211**	**649.314.310,90**

Fuente: Elaboración propia según datos de Traslado de Partidas NE12

3.6 SUB EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA PROYECTADA MEP CON CORTE AL 23 DE OCTUBRE 2020

Cuadro N° 11.
Distribución de rebajo Norma 12.

Programa	Partida 0: Remuneraciones	Partida 1: Servicios	Partida 2: Materiales y Suministros	Partida 5: Bienes duraredos	Partida 6: Transferencias corrientes	Partida 7: Transferencias de capital	TOTAL POR PROGRAMA
550		₡186.570.555,87	₡18.314.024,09	₡49.057.943,77			₡253.942.523,73
551		₡355.662.274,05	₡22.000.000,00	₡3.887.995,00	₡245.542.099,37		₡627.092.368,42
553	₡7.809.124,20	₡104.073.100,00	₡29.445.696,00	₡81.977.028,00	₡201.706.278,00		₡425.011.226,20
554		₡721.003.806,80	₡640.199,22	₡899.644.048,10		₡7.235.355.680,00	₡8.856.643.734,12
555		₡888.966.167,94	₡3.058.176,55	₡83.915,90			₡892.108.260,39
556		₡177.914.328,91	₡3.663.424,29				₡181.577.753,20
557	₡17.924.595,59	₡385.358.859,68	₡17.060.887,55	₡1.089.102,00			₡421.433.444,82
558				₡500.000,00			₡500.000,00
573	₡29.974.266.280,21						₡29.974.266.280,21
TOTAL POR PARTIDA	**₡30.000.000.000,00**	**₡2.819.549.093,25**	**₡94.182.407,70**	**₡1.036.240.032,77**	**₡447.248.377,37**	**₡7.235.355.680,00**	**₡41.632.575.591,09**

Fuente: Correo electrónico Dirección Financiera del 09 de noviembre 2020

3.7 REBAJAS REALIZADAS AL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO 2021

Las rebajas aplicadas al anteproyecto de presupuesto tienen dos estadios, el primero se desarrolla en el Ministerio de Hacienda, cuando se realizan ajustes al anteproyecto a partir de su rol como rector del sistema; aquí se aplicó un rebajo de ¢48.629 millones, en programas sensibles como lo son: El Programa de Implementación de la política educativa, Programas de Equidad y el programa de infraestructura educativa.

Posteriormente, el Ministerio valora realizar ciertos rebajos al proyecto de presupuesto para contribuir a disminuir la presión económica sobre los ingresos del año 2021, así las cosas, se hace una renuncia de recursos por ¢47,591 millones.

3.7.1 Principales rebajas aplicadas

- En salarios, rebajo a tiempo extraordinario, incentivos salariales y sus respectivos proporcionales (Aguinaldo y cargas sociales)
- Rebajos a Viáticos y Transporte al exterior.
- Actividades de capacitación
- Alquiler de edificios, locales y terrenos
- Equipo y mobiliario
- Transferencias a Juntas de Educación y Administrativas

Cuadro N° 12.
Cambios en el anteproyecto de presupuesto 2021
por programa y subprograma presupuestario

PROG./SUBP	Monto Anteproyecto 2021	Monto publicado (Proy. de presup. 2021)	Recortes (Proy vrs Anteproy)	MEGAMOCIÓN (sin publicar)	REBAJO TOTAL	% cambio
55000	551.972.332.944	552.087.518.542	115.185.598	-118.799.862	-3.614.263	0,00%
55100	50.443.635.781	50.776.060.447	332.424.666	-382.519.359	-50.094.693	0,05%
55301	552.359.418	555.903.042	3.543.624	-805.800	2.737.824	0,00%
55302	14.312.136.567	14.033.188.599	-278.947.968	-2.365.104.567	-2.644.052.535	2,75%
55303	2.645.282.285	2.648.119.603	2.837.318	-318.043.600	-315.206.282	0,33%
55400	36.966.908.644	37.012.641.518	45.732.874	-10.249.997.688	-10.204.264.814	10,60%
55500	44.154.591.987	42.900.891.531	-1.253.700.456	-46.270.915	-1.299.971.371	1,35%
55600	5.300.588.821	5.296.163.248	-4.425.573	-360.877	-4.786.450	0,00%
55700	36.160.943.989	36.279.829.518	118.885.529	-179.744.164	-60.858.635	0,06%
55800	250.766.314.800	229.534.092.544	-21.232.222.256	-5.424.439.358	-26.656.661.614	27,70%
57301	807.295.804.085	781.209.904.844	-26.085.899.241	-14.075.887.358	-40.161.786.599	41,74%
57302	369.356.023.795	368.428.267.756	-927.756.039	-5.668.618.878	-6.596.374.917	6,86%
57303	225.492.573.148	225.048.903.989	-443.669.159	-4.163.914.172	-4.607.583.331	4,79%
57304	168.362.916.149	167.317.578.788	-1.045.337.361	-2.687.916.526	-3.733.253.887	3,88%
57305	108.724.647.787	110.247.754.810	1.523.107.023	-1.906.860.720	-383.753.697	0,40%
57400	5.218.274.461	5.718.589.224	500.314.763	-2.600.000	497.714.763	-0,52%
	2.677.725.334.661	**2.629.095.408.003**	**-48.629.926.658**	**-47.591.883.842**	**-96.221.810.499**	100,00%

Fuente: Elaboración propia. Dirección Planificación Institucional, 2020.

En el cuadro N° 10, se observan los programas con mayor rebajo de recursos en términos absolutos, los cuales ya fueron mencionados; lo cual se complementa con los datos del cuadro N° 11, en el que se realiza el detalle por partida presupuestaria de los rebajos citados, de lo cual se desprende un rebajo importante en el tema de Transferencias, partida que tiene rebajos en ambos tiempos de recorte. La siguiente partida es: Remuneraciones, que tiene recortes importantes y significativos en la subpartida de Tiempo Extraordinario y Otros incentivos salariales y los proporcionales correspondientes en razón de la disminución del gasto.

Cuadro N° 13.
Cambios en el anteproyecto de presupuesto 2021 por partida presupuestaria

PROG. /SUBP	Monto Anteproyecto 2021	Monto publicado (Proy. de presup. 2021)	Recortes (Proy vrs Anteproy)	MOCIÓN DE REBAJOS (sin publicar)	REBAJO TOTAL (una vez contab. La moción)	% cambio por prog.
0	1.625.905.264.071	1.625.304.475.612	-600.788.459	-28.767.588.719	-29.368.377.178	30,52%
1	41.457.199.922	41.457.199.922	0	-1.206.876.053	-1.206.876.053	1,25%
2	6.266.056.574	6.266.056.574	0	0	0	0,00%
5	22.433.949.217	22.433.949.217	0	-8.605.479.124	-8.605.479.124	8,94%
6	942.347.994.369	895.618.856.170	-46.729.138.199	-6.170.000.000	-52.899.138.199	54,98%
7	39.314.870.508	38.014.870.508	-1.300.000.000	-2.841.939.946	-4.141.939.946	4,30%
	2.677.725.334.661	**2.629.095.408.003**	**-48.629.926.658**	**-47.591.883.842**	**-96.221.810.499**	100,00%

Fuente: Elaboración propia. Dirección de Planificación Institucional, 2020.

3.8 PUNTOS RELEVANTES DEL PROYECTO DE PRESUPUESTO 2021

- Decrecimiento del presupuesto de 1.53%, que equivale a 40.909 millones de colones menos con relación al presupuesto del 2020.

- Crecimiento mínimo de 1.2% en el gasto corriente por segundo año consecutivo (en los últimos 10 periodos).

- Se incorpora dentro de la nueva estructura presupuestaria a FONABE, Instituto de Desarrollo Profesional - IDP, y al Consejo Superior de educación - CSE, respondiendo a la Ley 9524 del fortalecimiento del control presupuestario de órganos desconcentrados del Gobierno Central. Con el fin de fortalecer la transparencia, seguimiento y rendición de cuentas del presupuesto.

- Traslado de pago de 2.000 cocineras de transferencias corrientes a planilla MEP.

- Agrupación de contratación de proyectos de infraestructura educativa de un monto mayor a 320 millones de colones mediante Proveeduría MEP con SICOP.

- Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica de los centros educativos, tales como: equipamiento (PNTM), conectividad de internet (Red) y sistemas de información (SABER).

4º Momento

ESTRATEGIA DE APRENDO EN CASA
Continuidad del sistema educativo a distancia

CUARTA MOMENTO:

ESTRATEGIA DE APRENDO EN CASA PARA LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO A DISTANCIA.

4.1 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS:

General:
Promover la continuidad del proceso de aprendizaje, el bienestar emocional y social de las personas estudiantes desde sus hogares, a raíz de la de la declaratoria de Emergencia Nacional provocada por el COVID-19.

Específicos:

- Desarrollar un plan de intervención educativa directa personas docentes – personas estudiantes mediante la planificación y envío de "Guías de Aprendizaje Autónomo" entendidas como un recurso didáctico que el estudiantado realiza en su hogar con el apoyo familiar.

- Ofrecer a las personas docentes opciones de plataformas virtuales de comunicación, interacción o aprendizaje que les permitan mantener el contacto con su grupo o grupos de estudiantes.

- Generar una oferta virtual y a distancia de actualización para las personas docentes de manera que fortalezcan sus procesos de mediación pedagógica transformadora.

- Brindar al estudiantado diversas opciones de contenido educativo a través de tecnologías digitales, televisión, radio o recursos impresos que les den oportunidades de aprender desde sus hogares.

- Desarrollar un Plan Virtual de Promoción de la Lectura que motive dedicar un espacio de tiempo de al menos una hora de lectura en las familias.

- Proponer a las familias diversas opciones de apoyo para orientar las actividades de aprendizaje con los y las estudiantes, y a su vez generar una convivencia favorable y positiva en el hogar durante la emergencia.

4.2 METODOLOGÍA:

Se definieron dos rutas de trabajo:

- Ruta acompañamiento educación a distancia
- Ruta reingreso al ciclo lectivo

La primera Ruta de Acompañamiento educación a distancia tiene 4 fases definidas con un propósito pedagógico planificado.

- Fase I Fortalecer el vínculo estudiante – docente
- Fase II Repensar la mediación y el aprendizaje
- Fase III Diseñar espacio de aprendizaje considerando su contexto
- Fase IV Conformar redes de apoyo

Se trabajó en los siguientes procesos:

- Creación de condiciones en las áreas: jurídica, pedagógica, administrativa y técnica (cada una de estas cuatro áreas se organizó en los siguientes 3 procesos)
- Instalación del proceso pedagógico y administrativo (a nivel central, regional y centro educativo)
- Acompañamiento y seguimiento (a nivel nacional, regional, circuital y de centro educativo)
- Consolidación del proceso (a nivel nacional, regional, circuital y de centro educativo.

4.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS PERSONAS ESTUDIANTES EN EL ESCENARIO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y RESUMEN DE AVANCES Y PLANIFICACIÓN DE ACCIONES DEL PROYECTO HOGARES CONECTADOS Y ACCESO A DISPOSITIVOS

- A mediados del mes de marzo, el Ministerio de Educación Pública toma la decisión de posponer el proceso educativo en modalidad presencial y comienza la estrategia para la mediación pedagógica denominada Aprendo en casa2. A comienzos del mes de abril las autoridades educativas emiten el documento de "Orientaciones para el apoyo del proceso educativo a distancia", dando relevancia y pertinencia al uso de recursos tecnológicos, así como a la generación de acciones específicas y contextualizadas para el aprendizaje a distancia. [4]

- El MEP ha sido enfático en que el aprendizaje a distancia no es sinónimo de educación virtual o clases virtuales, sino que la virtualidad es una más de las herramientas a las que la estrategia de aprendizaje a distancia puede recurrir. De hecho, las orientaciones publicadas en abril establecen escenarios y estrategias para la mediación pedagógica y el aprendizaje a distancia, haciendo distinción entre quienes tienen y quienes no tienen acceso a dispositivos tecnológicos e internet en sus hogares, definiendo como parte de los apoyos educativos la entrega de material impreso disponible, dirigido a familias, así como la posible entrega de dispositivos tecnológicos que incorporen acceso a internet.

- Lo anterior fue plasmado en el perfilamiento de cuatro escenarios mediante los cuales puede clasificarse a cada estudiante:

[4]Elaborador por Andrés Fernández Arauz, Asesor, Despacho de Planificación Institucional y Coordinación Regional.

Cuadro No 14.
Descripción de los escenarios educativos

Escenario	Descripción
1. Estudiantes con acceso a Internet y dispositivo en casa.	Se caracteriza por una mediación pedagógica que promueve el aprendizaje autónomo para la construcción de conocimiento, utilizando herramientas tecnológicas.
2. Estudiantes que cuentan con dispositivo y con acceso a internet reducido o limitado.	Se espera que la mediación pedagógica promueva el aprendizaje autónomo para la construcción de conocimiento, utilizando herramientas no sincrónicas que impliquen un consumo mínimo de datos.
3. Estudiantes que cuentan con dispositivos tecnológicos y sin conectividad.	De igual forma que en los otros escenarios, se promueve el aprendizaje autónomo para la construcción de conocimiento. Las personas estudiantes que cuenten con dispositivo sin conectividad, podrán utilizar recursos impresos y digitales variados.
4. Estudiantes que no poseen dispositivos tecnológicos ni conectividad.	Se promueve el aprendizaje autónomo para la construcción de conocimiento. Las personas estudiantes utilizan solo materiales impresos.

Fuente: Viceministerio Académico. Orientaciones para el proceso de educación a distancia. 2020

- En el mes de mayo fue realizada la primera consulta a centros educativos sobre la posible cantidad de personas estudiantes en cada escenario3, lo que dio como resultado la identificación de 281 mil personas estudiantes en el llamado escenario #3 y otras 254 mil personas estudiantes en el escenario #4, para un total de aproximadamente 535 mil personas estudiantes sin conectividad. [5]

- Pero para poder depurar la información y planificar estrategias de atención individualizada para cada estudiante, se requerían datos con mayor precisión, motivo por el cual el 12 de junio de 2020 se emite la circular DVM-PICR-0018-06-2020 la cual habilita la herramienta digital SIGECE (Sistema de Información General de Centros Educativos) cuyo fin es permitir que cada centro educativo actualice sus datos de manera individual y únicamente con fines de gestión administrativa, para que las autoridades puedan periódicamente evaluar el estado de los mismos y calificar sus condiciones.

- Adicionalmente, el 18 de junio de 2020 se firma la Adenda al convenio de cooperación entre SINIRUBE y el MEP, lo que permitió el intercambio y cruce de información entre ambas instituciones, con el objetivo de identificar los personas estudiantes y hogares que presentan las mayores necesidades y carencias.

- El SIGECE es un formulario de captura de datos que toma como base los catálogos de personas estudiantes y centros educativos utilizados en el Reporte de Personas estudiantes Matriculados del sistema SABER (Sistema de Administración Básica de la Educación y sus

[5] Incluye únicamente cédulas o identificadores de personas estudiantes únicos. En las ofertas de educación de adultos es posible que los personas estudiantes matriculen en más de una oferta.

Recursos), por lo que se basó en información actualizada en el mes de marzo del año 2020 del registro de personas estudiantes en el sistema educativo.

- Con esa información como base, la persona directora del centro educativo debía reportar a cada uno de sus personas estudiantes según su clasificación en cada uno de los cuatro escenarios. Según el corte al 28 de julio de 2020, los resultados de dicho ejercicio son los siguientes:

- El 92,2% de las personas estudiantes ha sido reportado en el sistema y un 7,8% aún a la fecha no han sido clasificados, situación sobre la cual el MEP se encuentra planificando la estrategia para obtener su información. En total, 375.371 personas estudiantes se encuentran sin conectividad, 143.482 en el escenario #3 (cuentan con dispositivo) y 231.889 en el escenario #4 (no cuentan con dispositivos) 4

- Del total de personas estudiantes matriculados en marzo en el sistema educativo, sólo 858.970 se encontraban registrados en SINIRUBE (un 80%)5. De la información suministrada por SINIRUBE, la primera variable de interés es la presencia del beneficio de Hogares Conectados en la población estudiantil del MEP. De esas 858 mil personas estudiantes registrados en SINIRUBE, un total de 176 mil efectivamente residen en hogares que cuentan con el beneficio de Hogares Conectados bajo la meta original.

- Dada la información disponible en SINIRUBE, esas 176 mil personas estudiantes equivalen al 16% del total de la matrícula estudiantil, aunque es importante tener presente que este beneficio solo debe ser recibido por personas estudiantes que residen en hogares clasificados en las categorías de mayor pobreza.

- De las 375 mil personas estudiantes clasificados originalmente en estos dos escenarios, cerca de 51 mil fueron reportados por el IMAS que están recibiendo el beneficio de Hogares Conectados, situación que será analizada y trabajada por el MEP para comprender las diferencias de información entre los distintos reportes, particularmente lo reportado por los centros educativos.

- Al excluir las 51 mil personas estudiantes que tienen actualmente el beneficio de Hogares Conectados, el dato depurado se reduce a 324.616 personas estudiantes que no tienen internet en sus hogares.

- El segundo nivel de filtro de información corresponde al nivel de pobreza del hogar en el que reside el estudiante. Para efectos de calificar al Programa de Hogares Conectados, se requiere que el hogar pertenezca a los quintiles 1 al 3, específicamente a los deciles 1 al 57.

- Un total de 215.936 personas estudiantes que no tienen internet (ni Hogares Conectados) se ubican en los deciles bajos de ingreso (del 1 al 5). De estos, 82.662 se ubican en el escenario #3 (tienen dispositivos) y 133.274 se ubican en el escenario #4 (no tienen dispositivos). Es importante incluso mencionar que el 70% de estas 215.936 personas estudiantes se encuentran ubicados en el primer quintil de ingreso (deciles 1 y 2), en los mayores niveles de pobreza.

- Además, 40.150 personas estudiantes no ingresarían a la estrategia dado que se ubican en los quintiles de ingreso más altos, mientras que otras 68 mil personas estudiantes quedarían excluidas debido a que no se encuentran registrados en el SINIRUBE.

- De todo lo anterior, la conclusión principal es que la población objetivo sobre la cual se podrán planificar las estrategias de atención a estas poblaciones es de un total de 215.936 estudiantes.

- Para comprender las necesidades de conectividad y de equipamiento de los hogares en los que residen estos 215 mil estudiantes, se recurre a los atributos de ID de vivienda y de ID de hogar contenidos en el SINIRUBE. En primer lugar, estas 215 mil personas estudiantes se agrupan en 147 mil hogares o viviendas8. Esto significa que hay hogares donde conviven dos o más de las personas estudiantes que serían beneficiados. De hecho, según la información suministrada por SINIRUBE, existen 13 categorías de agrupación de los estudiantes, donde la mayoría de las viviendas incluyen a solo un estudiante (99 mil viviendas), mientras que 48 mil viviendas agrupan a 116 mil estudiantes[6].

- Se muestra que el 91% de las personas estudiantes habitan viviendas con un máximo de 3 personas estudiantes por hogar, mientras que existen 4304 hogares de cuatro o más estudiantes.

- Lo segundo que puede ser analizado dados los datos disponibles es que esas 147 mil viviendas donde residen las 215 mil personas estudiantes pueden clasificarse en tres tipos:

- 48.861 hogares donde sólo se requiere conectividad, pero no dispositivos (todas sus personas estudiantes tienen dispositivos)

- 72.792 hogares donde se requiere conectividad y sólo un dispositivo.

- 25.493 hogares donde se requiere de conectividad y dos o más dispositivos.

- Entonces, de los 147 mil hogares donde viven los 215 mil estudiantes, 48.861 hogares no requieren dispositivos y 98.285 sí requieren de dispositivos.

- Los 72.972 hogares que solo requieren un dispositivo requerirían únicamente de 72.972 dispositivos (uno a uno), pero en los 25.493 hogares donde se requieren dos o más dispositivos se requiere de un total de 60.482 dispositivos.

- En total, las 98.285 viviendas que requieren dispositivos tienen una necesidad total de 133.274 dispositivos.

- Finalmente, el requerimiento que el MEP estará planteando en cuanto a los dispositivos se basa en la oferta educativa a la que asisten los estudiantes, y considerando tanto la vida útil del dispositivo como el requerimiento pedagógico de adaptación tecnológica. De esta forma, únicamente se recomendará la compra de tabletas para las personas estudiantes de

[6] Existe una vivienda con 13 personas estudiantes y dos viviendas con 12 estudiantes. El MEP no dispone de mayor información para conocer si se trata de hogares de atención de personas estudiantes en riesgo social (iniciativas privadas o públicas), o de familias según la definición ordinaria.

preescolar, ya que las personas estudiantes de primer y segundo grado de educación primaria, para los cuales también se recomienda el uso de tableta, pasarían a tener la necesidad de sustituir la tableta por una computadora en uno o dos años, por lo que resulta más conveniente dotarlos del dispositivo adecuado durante su trayecto escolar de 5 años (vida útil del dispositivo). En cambio, las personas estudiantes de preescolar utilizarán la tableta en el nivel de Interactivo II (4 años de edad), Transición (5 años), primer y segundo grado de educación primaria (6 y 7 años de edad), e incluso hasta el tercer grado (8 años de edad), donde se recomienda la sustitución a computadora.

- Siendo así, de esos 133.274 dispositivos requeridos, 20.757 corresponderían a tabletas y 112.557 a computadoras.

4.4 RESUMEN DE AVANCES Y PLANIFICACIÓN DE ACCIONES PROYECTO HOGARES CONECTADOS Y ACCESO A DISPOSITIVOS

Hitos

- 12 de junio al 28 de julio: Recolección de datos mediante SIGECE (Sistema de Información General de Centros Educativos).

- 06 de julio: MEP expone al MICITT la necesidad de dotar de dispositivos de acceso y conectividad. Se conforma mesa de trabajo MEP-MICITT-IMAS-SUTEL

- 7 de agosto: MEP presenta a la mesa de trabajo el informe de “Identificación de personas estudiantes y hogares con necesidades de acceso a servicios de conectividad y equipamiento tecnológico”.

- Durante agosto: SUTEL trabaja en presentar doce escenarios para atender a la población.

- 8 de setiembre: MEP oficializa a MICITT decisión sobre el escenario seleccionado.

- 24 de setiembre: MEP, IMAS y SUTEL envían fichas y perfiles de proyecto al MICITT.

- 25 de setiembre: MICITT avala y publica la actualización de metas en el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones.

Acciones en marcha respecto a la adquisición de laptops y tabletas (centros públicos equipados)

- MEP y SUTEL deben acordar los elementos a incluir en el cartel para la adquisición de los 86 mil dispositivos.
- MEP ya envió listado de centros educativos para distribuir los dispositivos.
- Se están revisando detalles de características de equipos, licenciamiento y otros.
- El Consejo de la SUTEL debe aprobar los documentos el 17 de octubre 2020.

Acciones en marcha respecto al internet (Hogares Conectados)

- MEP envió a SINIRUBE el listado de los 215 mil beneficiarios el 13 de agosto.
- IMAS suscribe adenda al convenio con SINIRUBE para poder recibir la información que el MEP envió.
- El 8 de octubre SINIRUBE traslada información del MEP al IMAS.
- Los primeros 15 mil hogares fueron incluidos sin validación con los listados del MEP.
- IMAS valorará mejoras tecnológicas para dar un mayor control al seguimiento de beneficiarios.
- MEP envía consulta al IMAS sobre cómo proceder para garantizar el uso de los listados del MEP en las siguientes cargas de hogares (oficio enviado el 9 de octubre).

4.5 RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA APRENDO EN CASA.

- El Ministerio de Educación Pública ha desarrollado procesos inmediatos de transformación, donde la innovación y el ingenio han sido elementos fundamentales para afrontar exitosamente los múltiples desafíos. Para ello, ha puesto en marcha acciones que regulan y clarifican el proceso pedagógico a través de capacitaciones al personal docente, plantillas de aprendizajes base por asignatura, y año escolar, y una herramienta didáctica denominada Guía de Trabajo Autónomo (GTA), el desarrollo de acompañamiento a las personas estudiantes, de manera sincrónica y asincrónica, como por ejemplo el uso de la tecnología educativa y herramientas digitales, además de programas de radio y televisión para quienes no poseen herramientas tecnológicas ni acceso a Internet. Se localizan en el siguiente enlace: http://ddc.mep.go.cr/calendario/plantillas-aprendizajes-base-2020. El MEP brinda una serie de Orientaciones para el apoyo del proceso educativo a distancia, que se fundamentan en cuatro documentos reguladores del sistema educativo costarricense:

  • Política Educativa - La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad. • Política Curricular – Educar para una nueva ciudadanía.

  • Líneas estratégicas de la actual administración.

  • Política en Tecnologías de la Información. A partir de la identificación del marco normativo, se procedió a realizar un ejercicio de correlación de las políticas y las líneas estratégicas del Ministerio de Educación Pública, con el propósito de plantear una descripción de escenarios y definir propuestas de mediación pedagógica, en congruencia con las disposiciones administrativas y técnicas que orientan los procesos de transformación curricular. Además, el ejercicio permitió establecer los puntos de convergencia entre los documentos, desde los cuales se promueve la creación de espacios propensos a la innovación, la creatividad, la digitalización, el desarrollo de habilidades, el apoyo a la labor docente y la integración de la comunidad educativa. Las orientaciones para el apoyo del proceso educativo a distancia se plantean con el propósito de:

  • Diseñar espacios de aprendizaje para la persona estudiante del sistema público costarricense, considerando su contexto y posibilidades de acceso a tecnologías u otros recursos.

• Evitar la desvinculación de la persona estudiante con el centro educativo, activando todos aquellos mecanismos comunicativos que promuevan su permanencia en el sistema educativo.

• Repensar las formas de mediación pedagógica para promover y generar el aprendizaje desde el contexto inmediato de la persona estudiante. • Conformar redes de apoyo como estrategia para el desarrollo profesional y el desarrollo de competencias tecnológicas.

- En este sentido, se ha promovido la continuidad del proceso de construcción de conocimiento del estudiantado desde sus hogares. En tiempo récord, se desarrolló la Estrategia **"Aprendo en Casa**"; cuyo objetivo está centrado en proveer orientaciones, guías específicas y recursos de apoyo para la comunidad educativa nacional. Este programa, de uso libre y gratuito, contiene Guías de Trabajo Autónomo para las personas estudiantes, ofrece a las personas docentes opciones de plataformas virtuales de comunicación con el estudiantado, genera una oferta virtual de actualización para las personas docentes , brinda al estudiantado diversas opciones de contenido educativo a través de tecnologías digitales, televisión, radio o recursos impresos, desarrolla el Plan Virtual de Promoción de la Lectura y, propone a las familias, diversas opciones de apoyo para orientar las actividades de aprendizaje.

- Como parte de la estrategia Aprendo en Casa, el Ministerio de Educación Pública brinda "**Orientaciones para el apoyo del proceso educativo a distancia"**; en este documento se consideran características basadas en acceso a recursos tecnológicos y conectividad, para definir escenarios educativos, con respecto a la mediación pedagógica y determinar las responsabilidades, de los diferentes actores educativos, en este proceso inédito.

- Así mismo, se elaboró un documento denominado "**Pautas para la implementación de las Guías de trabajo autónomo en la estrategia Aprendo en Casa"**, cuyo objetivo es apoyar la labor docente al proporcionarle una serie de elementos y estrategias prácticas que le permitan integrar, de manera transversal, el desarrollo de habilidades y actitudes para "aprender a aprender", desde los ambientes de aprendizajes posibles en el hogar. Lo anterior, a lo largo del desarrollo de cada Guía de Trabajo Autónomo. Estas guías surgen como una respuesta inmediata del Ministerio de Educación Pública ante la emergencia nacional y han estado definidas desde el inicio de las intervenciones educativas propuestas.

4.5.1 Plan de intervención educativa directa personas docentes -estudiantes.

Desde el Viceministerio Académico en conjunto con las direcciones adscritas se emite una serie de documentos que detallan Orientaciones para la intervención educativa, a continuación, se enlista la producción en orden cronológico:

4.5.1.1 **Orientaciones para la intervención educativa ante la emergencia** tiene como propósito ofrecer orientaciones1 al personal técnico – docente y personas docentes, así como a la comunidad educativa en general, para realizar una adecuada intervención educativa en el centro, que contribuya a la prevención, postergue el contagio del virus, pero sobre todo que beneficie la continuidad del proceso educativo de las personas estudiantes. Estas

orientaciones tienen un sentido general que ha ofrecido desde el inicio de la emergencia, las pautas para el abordaje educativo. Disponible en: https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/orientaciones-intervencion-educativa.pdf

4.5.1.2 **Guías de Trabajo Autónomo** *surgen como una respuesta inmediata del Ministerio de Educación Pública ante la emergencia nacional y han estado definidas desde el inicio de las intervenciones educativas propuestas. Las GTA se han destacado como principal instrumento pedagógico para diseñar e implementar el apoyo educativo a distancia y están basadas en los principios de la Transformación Curricular. El Viceministerio Académico del Ministerio de Educación Pública, mediante el trabajo colaborativo realizado entre la Dirección de Desarrollo Curricular, el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano, la Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación y la Dirección de Informática de Gestión, ofrece un espacio para personas docentes, llamado: «Aula virtual abierta». https://aulavirtualabierta.mep.go.cr/curso/*

Las Guías de Trabajo Autónomo (GTA) se comunican de manera oficial con detalle en la circular DDC-458-05-2020 y se comparten los siguientes enlaces donde se encuentran los principales documentos orientadores:

- Documento Pautas para la implementación de las guías de trabajo autónomo en la estrategia Aprendo en Casa. Disponible en: http://www.ddc.mep.go.cr/sites/all/files/ddc_mep_go_cr/adjuntos/pautas_para_la_implementacion_de_las_guias_de_trabajo_autonomo_07-05-2020vf.pdf

- Documento Pautas para personas docentes de apoyo y personal de servicios específicos de educación especial. Disponible en: http://www.ddc.mep.go.cr/sites/all/files/ddc_mep_go_cr/adjuntos/pautas_daeed.pdf

- Documento de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras para orientar el trabajo con las GTA con respecto a las especialidades técnicas. El documento generado está disponible en la siguiente dirección electrónica: http://www.detce.mep.go.cr/sites/all/files/detce_mep_go_cr/adjuntos/guia-trabajo-autonomo-plantilla_detce_vf_15_04_2020_0.pdf

- La plantilla de las GTA está disponible para los personas docentes ingresando a la Caja de Herramientas en el link de Aprendo en Casa en el cual se encuentra un vínculo con ejemplos de guías por nivel y por asignatura creadas por el equipo pedagógico de asesores de la Dirección de Desarrollo Curricular del MEP para que las personas docentes adapten. El «Aula virtual abierta» contiene las guías de trabajo autónomo y recursos digitales diversos para el autoaprendizaje, como parte de la estrategia «Aprendo en casa». Disponible en el sitio: https://cajadeherramientas.mep.go.cr/ Las guías de trabajo autónomo (GTA) pretenden apoyar técnicamente el quehacer del profesorado del sistema educativo costarricense en el proceso de educación a distancia. Esto en el marco de lo establecido preliminarmente en el documento “Orientaciones para el apoyo del proceso educativo a distancia” y en atención a la estrategia para la continuidad del proceso de aprendizaje denominada Aprendo en Casa. El objetivo es apoyar la labor docente al proporcionarle una serie de elementos y estrategias prácticas que le permitan integrar, de

manera transversal, el desarrollo de habilidades y actitudes para "aprender a aprender" desde los ambientes de aprendizajes posibles en el hogar. Lo anterior, a lo largo del desarrollo de cada Guía de Trabajo Autónomo (en adelante denominada GTA). Las GTA surgen como una respuesta inmediata del Ministerio de Educación Pública ante la emergencia nacional y han estado definidas desde el inicio de las intervenciones educativas propuestas. Las GTA se han destacado como principal instrumento pedagógico para diseñar e implementar el apoyo educativo a distancia y están basadas en los principios de la Transformación Curricular. Buscan dar respuesta a las preguntas y atender a las valiosas recomendaciones recibidas en este período por parte de las personas docentes con respeto a las GTA.

4.5.1.3 "**Orientaciones para el apoyo educativo a distancia"** Es el documento que establece las diferentes medidas de atención y apoyo del proceso educativo a distancia, con el fin de optimizar el uso de la tecnología educativa y todas las herramientas digitales que contribuyan con el aprendizaje y la gestión institucional, tanto académica como administrativa. Se reporta como el documento base más utilizado como referencia por los educadores, de 42.074 personas docentes entrevistados un 61.5% indicó recibir orientaciones del Ministerio mediante éste. Disponible en:
https://www.mep.go.cr/sites/default/files/orientaciones-proceso-educativo-distancia_0.pdf

4.5.1.4 **Plantillas de Aprendizaje Base** *Mediante las circulares DDC-0588-06-2020 y DDC-0671-07-2020 las direcciones de Desarrollo Curricular y Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras, se da a conocer las plantillas que establecieron para cada asignatura y nivel educativo, que contienen los aprendizajes por lograr en el período disponible para el ciclo lectivo 2020. Estas plantillas fueron sometidas a consulta en las 27 direcciones regionales de educación y más de 9000 personas docentes validaron las plantillas de aprendizaje base. A continuación, las circulares y el sitio donde se encuentran todas las plantillas:*

Circular DDC-0588-06-2020:
https://www.drea.co.cr/sites/default/files/Contenido/DDC-0588-06-2020%20GAB%20Entrega%20DRE.pdf

Circular DDC-0671-07-2020:
http://www.lenguajevirtual.com/wp-content/uploads/2020/07/DDC-671-07-2020-Circular-Aclaracion-Plantilla-de-aprendizaje-base-2020-DA.pdf

Sitio de descarga de las plantillas de aprendizaje base:
http://www.ddc.mep.go.cr/estrategia-covid19/plantillas-aprendizajes-base-2020

4.5.1.5 Proceso de Evaluación de los Aprendizajes en las personas estudiantes en Educación a Distancia 2020.

El Consejo Superior de Educación, mediante acuerdo N° 03-36-2020 de la sesión N° 36-2020 de fecha 2 de julio del 2020, procedió a autorizar la modificación del transitorio N° 2 inciso c) y la adición del transitorio 5 inciso b) del reglamento de Evaluación de los Aprendizajes, Decreto Ejecutivo N° 40862-MEP, disposiciones normativas que definen la promoción y el avance de la población estudiantil matriculada en el primer semestre del curso lectivo 2020.

Conforme a lo anterior se procedió a emitir los lineamientos y apoyos técnicos requeridos por las personas docentes para la ejecución de los procesos.

Con respecto a la valoración de los estudiantes, se debe considerar que, para el desarrollo del presente curso lectivo, para efectos de la evaluación formativa, en el proceso educativo se deben considerar dos momentos. Un primer momento que va desde el inicio del curso lectivo hasta el día 16 de marzo, donde se desarrolló un proceso presencial y el docente tuvo oportunidad de recopilar información para la valoración de algunos componentes de la calificación. En este periodo de tiempo, se debe contar con información referente a los indicadores de los aprendizajes esperados que fueron desarrollados. Posterior al 16 de marzo, y en virtud de la suspensión de lecciones, se pasa a una educación a distancia, donde considerando los diferentes escenarios y las guías de trabajo, que debe resolver el estudiante, se recopila información de carácter formativo, que servirá de fundamento para orientar el desarrollo del proceso educativo al volver a la presencialidad. Con la información recopilada por la persona docente, respecto de la valoración de la persona estudiante en la fase presencial y la recopilada a partir de las evidencias aportadas desde la resolución de las diversas guías de trabajo, se establece la valoración formativa en cada una de las asignaturas. Con esa información se procede a elaborar el Informe Descriptivo de Logro.

I PERIODO 2020

El lineamiento que oficializa la implementación de los procesos para la evaluación de los aprendizajes en el I periodo de 2020 se resumen en dos circulares denominadas DM-0031-07-2020 y DM-0032-07-2020 Lineamientos para la valoración de los aprendizajes y la emisión de informes descriptivos de logro del primer periodo curso lectivo 2020. Se puede encontrar en la siguiente dirección electrónica.
https://www.drea.co.cr/sites/default/files/Contenido/CIR%20DM-0032-07-2020-1Sobre%20Informe%20Descriptivo%20de%20logro.pdf

Se realiza una adenda a la circular por solicitud de la Junta Paritaria Sindical con el fin de apoyar la labor docente la cual se denomina Reprogramación de fechas para la elaboración y presentación de informes descriptivos de logros del primer periodo curso lectivo 2020 y disposiciones relacionadas. Disponible en:
https://www.drea.co.cr/sites/default/files/Contenido/CIRCULAR%20DM-0033-08-2020-1ADENDA%20A%20LAS%20CIRCULARES%20SOBRE%20“LINEAMIENTOS%20PARA%20LA%20VALORACIÓN%20DE%20LOGROS.pdf

La Dirección de Desarrollo Curricular generó una serie de circulares con el propósito de ampliar y fortalecer lo descrito en las circulares DM-0031-07-2020 y DM-0032-07-2020:

- DDC-709-08-2020 Alcances de las circulares, DM-0031-07-2020 y DM-0032-07-2020, para las asignaturas de Artes Industriales y Educación para el Hogar, tanto en I, II y III ciclos de la Educación General Básica, como en la Educación Diversificada, así como para otras ofertas educativas de secundaria.

- DDC-710-08-2020 Alcances de las circulares DM-0031-07-2020 y DM-0032-07-2020, para las asignaturas de Inglés, Francés e Italiano, en Preescolar, Primero y Segundo Ciclos y el Tercer Ciclo y la Educación Diversificada.

- DDC-711-08-2020 Alcances de las circulares DM-0031-07-2020 y DM-0032-07-2020 en la Oferta Educativa de Personas Jóvenes y Adultas.

- DDC-DAEED-0337-08-2020 Circular DM-0032-07-2020. Lineamientos para la valoración de los aprendizajes y la emisión de informes descriptivos de logro del primer periodo del curso lectivo 2020

Se realizan actividades de convergencia masiva para explicar y detallar las acciones esgrimidas en las circulares, se denominan *Webinar*: Lineamientos para el cierre del primer periodo el curso lectivo 2020. Disponible en:
https://www.youtube.com/watch?v=UcoSNuJb9vQ&feature=youtu.be

Con el apoyo de la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad y el Departamento de Evaluación de la Calidad se desarrolló una solución de apoyo tecnológica para la gestión del proceso de registro de información en los Informes Descriptivos de Logro. Las personas docentes accedieron por medio del sitio:
http://www.dgec.mep.go.cr/piad/registros/preescolar

II PERIODO 2020

El lineamiento que oficializa la implementación de los procesos para la evaluación de los aprendizajes en el segundo periodo de 2020 se encuentra en las circulares denominadas DM-0045-10-2020 Lineamientos técnicos para la evaluación de los aprendizajes en el segundo período 2020 y la "Adenda a la Circular DM-0041-09-2020: Lineamientos técnicos para la evaluación de los aprendizajes en el segundo período 2020" Se puede encontrar en la siguiente dirección electrónica. Disponible en la siguiente dirección:
http://recursos.mep.go.cr/2020/sitioartes2/wp-content/uploads/2020/09/CIRCULAR-DM-0041-09-2020-19-de-setiembre-Final-VAC-rev-Giselle.pdf

En el documento Lineamientos Técnicos para la Evaluación de los Aprendizajes en el segundo periodo 2020 busca orientar el proceso evaluativo con el fin de recolectar la información, de manera que le permita a la persona docente monitorear el aprendizaje y valorar los desempeños demostrados por la persona estudiante en la ejecución de las tareas que le asigne. Se encuentra disponible en la siguiente dirección:
http://www.ddc.mep.go.cr/sites/all/files/lineamientos_tecnicos_para_la_evaluacion_de_los_aprendizajes_en_el_segundo_periodo_2020_final_ajuste_detce.docx

Herramienta Digital HEDIMEP: Con el propósito de brindar acompañamiento a la persona docente, en el desarrollo del proceso evaluativo, en lo referente a la recolección de información y elaboración del Informe descriptivo de logro, en el segundo semestre del curso lectivo 2020, según acuerdo N° 11-37-2020 del Consejo Superior de Educación, el Ministerio de Educación Pública pone a disposición del personal docente y administrativo de los centros educativos del país, la herramienta

digital MEP 2020: “HEDIMEP” y un manual para su uso. Las personas docentes accedieron a la herramienta denominada Herramienta Digital HEDIMEP por medio del sitio: http://www.ddc.mep.go.cr/estrategias-atencion-covid-19-pautas-anexosgta-y-pab

Jornadas de trabajo para para la socialización de lineamientos técnicos del proceso evaluativo segundo periodo 2020

Mediante la plataforma *Microsoft Teams* se han gestado una serie de jornadas de trabajo, desde el Departamento de Evaluación de los Aprendizajes de la Dirección de Desarrollo Curricular para la socialización y unificación de criterios en torno a los lineamientos técnicos que deben ser considerados para la implementación del desarrollo del proceso evaluativo en el segundo periodo del curso lectivo 2020, según el acuerdo del Consejo Superior de Educación y el decreto ejecutivo Nº 42365 -MEP. Se detallan a continuación las actividades.

Cuadro No. 15.
Jornadas de trabajo para la implementación del proceso educativo

Jornada de Trabajo	Cantidad de jornadas de trabajo
Con jefatura asesorías nacionales de los departamentos adscritos a la Dirección de Desarrollo Curricular, Departamento de Educación Prescolar y Educación en Primero y Segundo Ciclos.	02
Con jefatura asesorías nacionales del Departamento de Educación III ciclo Y Educación Diversificada. Dirección de Desarrollo Curricular.	02
Con jefaturas, asesores y asesoras nacionales de los departamentos adscritos a la Dirección de Desarrollo Curricular. Departamento de Educación Religiosa, Educación Intercultural, Educación de Personas Jóvenes y Adultas, Alta Dotación, Educación Especial	02
Con asesores regionales de evaluación	03
Con asesores regionales de evaluación por núcleos	08
Con personas directoras y directoras regionales, Jefaturas, asesores y asesoras del DAP de las direcciones regionales	04
Acompañamiento en las reuniones de las asesorías específicas de la DDC con sus respectivos homólogos regionales.	15
Acompañamiento en las reuniones de las asesorías específicas de la DDC con sus respectivas personas docentes líderes de cada dirección regional	07
Jornadas de trabajo con supervisores, directores, personas docentes y comités de evaluación institucionales, en las diferentes direcciones regionales, acompañamiento a los asesores regionales	12
ornadas de trabajo con supervisores, directores, personas docentes y comités de evaluación institucionales, en las diferentes direcciones regionales, que no cuentan con asesor regional de evaluación	06
Jornada de trabajo con jefatura de las direcciones adscritas al viceministerio académico	01
Reunión con Jefaturas, de Educación Técnica	01
Acompañamiento a webinario de Educación Técnica	01
Jornada de trabajo con supervisión nacional (Supervisores de centros educativos de las diversas direcciones regionales)	01

Webinario sobre La evaluación de los Aprendizaje en el segundo periodo del curso lectivo 2020.	01
Programa de radio sobre La evaluación de los Aprendizaje en el segundo periodo del curso lectivo 2020.	01

4.5.2 Plataformas virtuales de comunicación, interacción o aprendizaje que les permitan mantener el contacto con su grupo o grupos de estudiantes.

4.5.2.1 Plataformas de y para el aprendizaje:

- Microsof Office 365: tanto educadores, personas estudiantes como padres de familia o personas encargadas (para poblaciones de preescolar y I ciclo) pueden tener acceso gratuito y seguro a la herramienta que, además, permite definir políticas según perfil, así como la trazabilidad de los datos, por lo que se constituye en un medio de comunicación oficial para el MEP.

- https://www.mep.go.cr/educatico es un esfuerzo del Ministerio de Educación Pública por brindar apoyos significativos a la comunidad educativa costarricense en su inserción a la era digital y la comunidad global.

- La Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras cuenta con una serie de plataformas y repositorios de información tanto para personas docentes como para estudiantes, por ejemplo: Plataforma Amatrol, relacionada con especialidades técnicas del área de Electrónica, Electricidad y Refrigeración y Aire Acondicionado (disponibles los materiales en idioma inglés). Así también como la plataforma WEBEX on line. Automotriz ELECTUDE (https://www.electude.com/). Para el área de aprendizaje de la Especialidad Automotriz, se encuentra a disposición de personas docentes y personas estudiantes la plataforma Virtual para Mecánica

- El 12 de junio de 2020 se emite la circular DVM-PICR-0018-06-2020 la cual habilita la herramienta digital SIGECE (Sistema de información general de Centros Educativos) cuyo fin es permitir que cada centro educativo actualice sus datos de manera individual y únicamente con fines de gestión administrativa, para que las autoridades puedan periódicamente evaluar el estado de los mismos y calificar sus condiciones. El SIGECE es un formulario de captura de datos que toma como base los catálogos de personas estudiantes y centros educativos utilizados en el Reporte de Personas estudiantes Matriculados del sistema SABER (Sistema de Administración Básica de la Educación y sus Recursos), por lo que se basó en información actualizada en el mes de marzo del año 2020 del registro de personas estudiantes en el sistema educativo. Con esa información como base, el director del centro educativo debía reportar a cada uno de sus personas estudiantes según su clasificación en cada uno de los cuatro escenarios.

4.5.2.2 Oferta virtual y a distancia de actualización para las personas docentes

La primera fase de formación continua, se atendió con una trayectoria formativa de tres cursos virtuales masivos que prepararon a las personas docentes en el uso de Office 365, la herramienta Teams, ambientes de aprendizajes virtuales y la mediación mediante esta herramienta de las Guías

de Trabajo Autónomo. En el primer curso, 55.171 personas docentes completaron el proceso, en el segundo 51.377 y en el tercero 50.395. Un máximo del 89,27% del total de la planilla propiamente docente se capacitó efectivamente en al menos una de estas ofertas.

Desde luego, estas no han sido las únicas opciones de actualización que se han ofrecido durante el curso lectivo 2020, el MEP y otros aliados han realizado más de 50 Webinarios masivos para personas docentes, personas estudiantes y familias con una participación sincrónica que en muchas ocasiones ha superado las 24.000 mil personas conectadas. A continuación, se mencionan las actividades realizadas en torno a la actualización y apoyo de la gestión docente:

- Habilitación de una plataforma de productividad y colaboración. Dentro del ámbito de su competencia ha generado 82.604 cuentas de correo electrónico a funcionarios del MEP, mediante el convenio con Microsoft para el uso de la licencia A1 para el acceso al paquete Office 365. En este contexto el consumo de datos de internet tiene que ser sufragado por las personas usuarias. Fortalecimiento de sitio de "Caja de Herramientas para personas docentes" para ingresar a "Aprendo en Casa":

- Se dispone de diferentes plataformas digitales como Caja de Herramientas (1.900.000 visitas en el primero período 2020), Aprendo en Casa, y el diseño de contenidos para el sitio Web Educación a Distancia (página con información relevante para personas estudiantes y familia) y el portal Educatico.

- Curso virtual para aprender los primeros pasos en el uso de Office 365 y uso de Teams: 55.172 personas docentes participantes.

- Curso virtual para generar ambientes de aprendizaje en Teams con el apoyo de la empresa Advance: 51377 personas docentes participantes.

- Webminarios abiertos para el uso de Teams en colaboración con Microsoft y Fundación Omar Dengo: 19.855 funcionarios.

- Webminarios a personas docentes para asegurar protección de derechos de las personas estudiantes: 365 personas docentes participantes.

- Webminarios con Direcciones Regionales de Educación para la presentación de las pautas para la elaboración de las Guías de Trabajo Autónomo: 950 profesionales participantes.

- Curso virtual para personas docentes para la mediación de Guías de Trabajo Autónomo mediante la herramienta Teams: 55.375 personas docentes participantes de todas las Direcciones Regionales.

- Cursos virtuales especializados para la Educación Técnica profesional en Ciberseguridad, vehículos eléctricos, emprendimiento, tecnología, mecánica industrial, agricultura de precisión, inglés entre otros: 7448 personas docentes participantes.

- Se implementado un proceso de Foros Virtuales, del tema: "Lineamientos generales ante la pandemia en las instituciones educativas privadas", dirigidos a los directores(as) de

instituciones educativas privadas de las todas regiones educativas del país: 590 funcionarios de instituciones privadas participantes.

- Webminarios sobre la estrategia “Regresar” para direcciones regionales y oficinas centrales: 3000 funcionarios participantes.

- Webminario 100% permanencia para personas docentes y personas directoras de centros educativos: 4800 participantes.

- Desarrollo de asesorías virtuales para Equipos Regionales de Permanencia durante la pandemia: 189 funcionarios participantes.

- Se ha implementado un Facebook Live titulado “¿Cómo mejorar los procesos de aprendizaje? para un total de 7920 funcionarios conectados.

- Implementación en conjunto con Informática de Gestión del Webinario "Buenas Prácticas de Higiene Digital", con expositores del MICIT: 6000 funcionarios participantes.
- Coordinación e implementación de Webinario con Fundación Quirós Tanzi para dar a conocer la estrategia Aprendo en Casa: 3684 personas docentes participantes.

- Ejecución del Programa Radial “Vocación Docente” a través de 89.1 y gracias al apoyo de CANARA y CR Radio Costa Rica. 12 programas ejecutados.

- Actualmente se está desarrollando un plan de formación en alianza con el Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDIS) y el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) para apoyar a personas docentes con discapacidad en el desarrollo de la competencia digital.

4.5.2.3 Opciones para personas estudiantes de contenido educativo a través de tecnologías digitales, televisión, radio o recursos impresos que les den oportunidades de aprender desde sus hogares.

A continuación, algunas de las acciones que se están realizando para atender las características y condiciones de cada escenario estudiantil.

Escenarios estudiantiles donde existe acceso a tecnologías y conectividad:

- Se dispuso de la plataforma de productividad y colaboración Microsoft Teams. Dentro del ámbito de su competencia ha generado 1.076.497 cuentas de correo electrónico a estudiantes, mediante el convenio con Microsoft para el uso de la licencia A1 para el acceso al paquete Office 365. En este contexto el consumo de datos de internet tiene que ser sufragado por las personas usuarias.

- En el equipo de trabajo con el Instituto Costarricense de Electricidad que a la fecha mantiene una mesa de servicio para la atención de consultas relacionadas con el uso de Teams.

- Actualmente se desarrolla un análisis de diferentes plataformas en la categoría de LMS (Learning Management System) en español, sistema de gestión del aprendizaje, para el eventual uso por parte del MEP.

Para los escenarios sin conectividad, el MEP trabaja las siguientes acciones:

- Entrega de recursos educativos y Guías de Aprendizaje Autónomo (GTA) de manera impresa.

- Préstamo de equipos de computación del centro educativo al hogar. Desde la Dirección de Recursos Tecnológicos para Educación (DRTE) y la Dirección de Informática de Gestión (DIG) se gestionó para la creación de una norma habilitante que permitiera el cambio en el Articulo 31. Inciso H. del Reglamento de Juntas de Educación.

- Participación en distintos equipos de trabajo con entidades nacionales:

- En las mesas de trabajo que se llevan a cabo con el IMAS, MICIT y SUTEL, con el objetivo de definir nuevas metas para el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones y la posibilidad de beneficiar a personas estudiantes que se ubican en escenarios 3 y 4 en proyectos con cargo al FONATEL.

- Con el proyecto Red Educativa Bicentenario en el 2019, se aumentó el ancho de banda en 697 centros educativos y para el año 2021 se proyecta beneficiar a aproximadamente 2120 centros educativos.

Según lo descrito en las Orientaciones para el proceso de Apoyo Educativo a Distancia el personal docente y administrativo debe coordinar acciones orientadas a garantizar que la carga académica (una vez ubicado el estudiantado en el respectivo escenario), sea equilibrada en cuanto a los contenidos, actividades y tiempo sugerido para el desarrollo de las Guías de trabajo autónomo y su desarrollo. Bajo este marco, se detalla a continuación las siguientes producciones:

- Desarrollo de 184 programas educativos con Televisora de Costa Rica SINART desde el mes de marzo 2020.

- Cursos virtuales especializados para la Educación Técnica profesional en Ciberseguridad, vehículos eléctricos, emprendimiento, tecnología, mecánica industrial, agricultura de precisión, inglés entre otros: 3591 personas estudiantes participantes.
- Implementación de la iniciativa “Cantemos en casa” con 6 videos musicales para personas estudiantes de primera infancia y primaria: 246.775 usuarios únicos de Facebook que vieron las publicaciones de los videos en Facebook.

- Diálogos estudiantiles abiertos sobre Apoyo educativo a distancia y estrategia “Regresar”: 165.000 usuarios conectados en Facebook.

- Ejecución de la Campaña para la Permanencia del estudiantado con apoyo de la Unión Europea.

- Ejecución de la Campaña “Alcemos la voz” para la prevención de la violencia y el abuso de personas menores de edad.

- Producción de 70 programas de radio para el abordaje educativo de la Primera Infancia y la primaria. Se transmiten en 23 emisoras de CANARA.

- Donaciones: Libros de texto: 8224 estudiantes, Llaves USB 400 personas estudiantes DETCE, paquetes de libros literarios 68 CE, paquetes deportivos y musicales 163 CE.

- Desarrollo de 70 programas radiales de Aventura Biketso para Primera Infancia y Primaria

- Desarrollo de 11 Programas de “Juguemos” para Primera Infancia y Primaria con la UNED y transmitidos por SINART.

- Transmisión periódica de Plaza Sésamo desde junio, 2020 a través de SINART. Convenio con BID.

- Implementación del proyecto “Camino a la U” con la Universidad Latina para tutorías virtuales en áreas curriculares a personas estudiantes de últimos años de la educación diversificada. 2000 personas estudiantes matriculados.

- Aproximadamente 20 plataformas virtuales y recursos en línea de matrícula y uso libre por parte de las personas estudiantes.

4.5.2.4 Opciones de apoyo para orientar las actividades de aprendizaje con las personas estudiantes y sus familias.

El Ministerio de Educación Pública (MEP) ha dispuesto el sitio Educación a Distancia donde la comunidad educativa en general puede acceder a las grabaciones de los variados webinarios ofrecidos durante el periodo de educación a distancia, orientaciones para personas estudiantes y familias, uso de Teams y correo electrónico, orientaciones y lineamientos generales, recursos para aprender a usar Microsoft Teams, infografías, entre otros recursos. Disponible en la siguiente dirección electrónica: https://www.mep.go.cr/educacion-distancia

Desde el Sitio Aprendo en Casa que es el repositorio de contenido de recursos didácticos para las familias, podrá encontrar el acceso a:

- Programa Plaza Sésamo (esfuerzo conjunto del MEP con cooperación internacional).
- Plan virtual de fomento a la lectura, 689.343 usuarios únicos de Facebook que vieron las publicaciones del plan.
- Oferta televisiva por Sinart canal 13.
- Calendario de programas y contenidos de la oferta televisiva: Aprendo en Casa TV.

Todas las anteriores producciones dispuestas en el enlace siguiente:
https://recursos.mep.go.cr/2020/aprendoencasa/

- Programación semanal de 8 de la mañana a 2 de la tarde que atiende todos los niveles desde primer año hasta undécimo año, de lunes a viernes.
- La familia y las personas estudiantes tienen apoyo de las asignaturas español, matemáticas, ciencias, estudios sociales e inglés con programas con excelentes recursos audio visuales y con capsulas para despertar la curiosidad y el asombro. Más de 643 programas ya transmitidos y grabados.

La situación familiar debido a la suspensión del ciclo lectivo presencial ha generado un total de 2822 acciones de atención de situaciones referidas por la comunidad educativa por parte de la Contraloría de Derechos Estudiantiles. Instancia que además ha generado 8 insumos entre guías, documentos, comunicados y recursos gráficos para divulgar información relevante sobre convivencia positiva y respeto de los derechos de las personas menores de edad.

En el caso de las familias con personas estudiantes con discapacidad, se han brindado 413 servicios de atención específica y ayudas técnicas por parte de CENAREC. Así como la producción de más de 18 documentos, guías, comunicados y recursos gráficos para divulgar información relevante sobre la atención en el servicio educativo en casa de personas estudiantes con discapacidad. Se han facilitado 8 Webminarios titulados “Cafecito Inclusivo” para la comunidad educativa en general con el objetivo de apoyar esta población estudiantil con una participación masiva de aproximadamente 89.000 personas vía Facebook.

Se ha atendido un total de 261 denuncias y consultas referentes a la situación actual ante la pandemia del Covid-19 en las instituciones educativas privadas del país.

Se han implementado variedad de Facebook Live mediante convenios con universidades y colegios profesionales, dentro de los cuales se efectuó el titulado ¿Cómo leer con quiénes todavía no leen? Facilitado por la Viceministra Académica para un total de 3709 participantes. Además, acciones orientadas a las familias como: crianza tecnológica, aulas de escucha, estrategia familias transformadoras, y campañas en redes sociales.

Coordinación e implementación de Webminario con Juntas de Educación para dar a conocer la estrategia Aprendo en Casa: 250 personas participantes.

Aprendo en casa TV Repretel

Mediante la alianza público privada entre el MEP y la agencia publicitaria Garnier, durante el periodo comprendido entre el 5 de octubre y el 23 de diciembre del 2020, se destaca un canal de televisión nacional, canal 4 en el área metropolitana y canal 11 en las zonas rurales de la televisora Repretel. Se establece una franja horaria de 8 a.m. a 2 p.m. contemplando los niveles de primaria y secundaria, con espacios de televisión de 30 minutos y de lunes a viernes.

- Se realizaron 672 programas en total contemplando las siguientes asignaturas, tanto de primaria como de secundaria: español, Matemática, Ciencias, Física, Química, Biología Estudios Sociales e Inglés.

- Además, se incorporaron en los programas 500 cápsulas, con una duración de dos minutos cada una, se realizaron con el apoyo de UNICEF, el contenido de las cápsulas está relacionado con el desarrollo de habilidades y aprendizajes base, fue presentado por jóvenes actores, además se incorporaron otras asignaturas que completan el currículo nacional: Educación Musical, Artes Plásticas, Educación Religiosa, Educación para el Hogar, Francés, Educación Cívica, Educación Física, Orientación, entre otros.

Cuadro N 16
Cantidad de programas, aprendizajes esperados y habilidades por asignatura en los programas de Aprendo en casa Repretel.

Asignatura	Cantidad de aprendizajes esperados	Cantidad de habilidades competencias	Cantidad de programas.
Español primaria	24	4	66
Español secundaria	44	4	66
Ciencias primaria	15	8	72
Ciencias secundaria III Ciclo	36	5	36
Biología	13	2	13
Química	9	2	10
Física	25	2	13
Matemática Primaria	86	2	72
Matemática Secundaria	15	4	72
Estudios Sociales primaria	35	4	66
Estudios Sociales secundaria	45	11	66
Inglés primaria	133	28	60
Inglés secundaria	130	7	60
TOTAL	610	83	672

Fuente: Viceministerio Académico, 2020

En los programas de Aprendo en casa, las asesorías nacionales de las cinco asignaturas priorizaron las habilidades, competencias y aprendizajes esperados de los programas de estudio tomando como referencia las Guías de Trabajo Autónomo, con el propósito de fortalecer el perfil de la salida de la población estudiantil.

Con respecto a las dimensiones y habilidades abordadas en los programas de Aprendo en casa se fueron las siguientes:

- Maneras de pensar
- Formas de vivir en el mundo
- Formas de relacionarse con otras personas

A continuación, se presenta el listado de las habilidades que más se trabajaron en los programas:

1. Aprender a aprender
2. Pensamiento crítico
3. Comunicación
4. Resolución de problemas
5. Pensamiento sistémico
6. Ciudadanía global y local
7. Responsabilidad personal y social.
8. Estilos de vida saludable
9. Creatividad e innovación

Cuadro N 17.

Franja horaria de Aprendo en casa Repretel

PRIMARIA	SECUNDARIA
De 8:00 a 8:30 am: Primer grado De 8:30 a 9:00 am: Segundo grado De 9:00 a 9:30 am: Tercer grado De 9:30 a 10:00 am: Cuarto grado De 10:00 a 10:30 am: Quinto grado De 10:30 a 11:00 am: Sexto grado	De 11:00 a 11:30 am: Sétimo año De 11:30 a 12:00 md: Octavo año De 12:00 pm a 12:30 pm: Noveno año De 12:30 pm a 1:00 pm: Décimo año De 1:00 pm a 2:00 pm: Undécimo año

Fuente: Viceministerio Académico, 2020

Servicio de Orientación en centros educativos: Para el año 2020 en período de pandemia se utilizaron todo tipo de medio para comunicarse con estudiantes y familias, y se generaron muchas experiencias innovadoras. Se cuenta con un registro en línea que permite conocer los motivos de consulta e intervención, al 31 agosto 2020, nos deja 40489 reportes de los cuáles 35536 con consultas y 4953 intervenciones del servicio de orientación en centros educativos.

Crianza Tecnológica: Este proyecto se ejecutó en un espacio interactivo de autoformación desde la plataforma web de PANIAMOR y con el acompañamiento y mediación de profesionales en Orientación de centros educativos para personas con roles de cuido y brindaron acompañamiento sobre como guiar y acompañar a las personas menores de edad en sus interacciones en línea promoviendo un uso seguro y responsable de las TIC. Se cubrieron 6 Direcciones Regionales, 25 centros educativos, 4 sesiones virtuales de acompañamiento, 220 personas encargadas de familia y otros miembros de las familias. Adicionalmente, se capacitó casi la totalidad profesionales de Equipos Interdisciplinarios de primaria (434) en el curso de inducción a E-mentores.

Aulas de Escucha: A pesar de la pandemia, el proyecto Aulas de escucha se desarrolló por tercer año consecutivo en 24 centros y atendió a 1400 estudiantes de sétimo año, en riesgo psicosocial y/o con riesgo de exclusión escolar. Este modelo que aborda el área psicosocial, académica y creativa logró adaptarse a la modalidad remota y virtual, y logró mantener vinculados a la totalidad de estudiantes. Los talleres se desarrollaron de manera sincrónica y asincrónica por medio de plataformas como Teams y WhatsApp. Así mismo se realizaron llamadas telefónicas, y mensajería por medio de los chats. Para los casos de los escenarios 3 y 4 se elaboran guías mensuales que se

entregan con los alimentos. Se realizaron en total un total 829 actividades sincrónicas y asincrónicas para cubrir a toda la población.

4.5.3 Reprogramación de pruebas de Bachillerato

La Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad de conformidad con el Decreto Ejecutivo N°42227-MP-S del 16 de marzo del 2020, mediante el cual se declaró estado de emergencia nacional; los artículos 21 y 50 de la Constitución Política, que establecen la obligación del Estado de resguardar los derechos a la vida y a la salud; y siguiendo las recomendaciones de las autoridades sanitarias, el Ministerio de Educación Pública procedió a suspender la aplicación de pruebas nacionales tanto de educación abierta como educación formal. A continuación, algunas de las principales circulares emitidas a la comunidad nacional donde se informa acerca de la cancelación de los procesos:

- DM-DVM-AC-DGEG-0296-2020 Cancelación matrícula convocatoria programa de I y II Ciclo de la Educación General Básica.

- DM-DVM-AC-DGEG-0297-2020 Cancelación entrega resultados convocatoria programa EDAD-00-2020.

- DM-DVM-AC-DGEG-0316-2020 Cancelación pruebas nacionales Convocatoria Extraordinaria Especialidades Técnicas, marzo 2020 y Convocatorias Extraordinarias para colegios académicos, técnicos y plan de educación de adultos abril 2020.

- DM-DVM-AC-DGEC-0317-2020 Cancelación entrega de resultados convocatoria programa Naturalización.

- DM-DVM-AC-DGEG-0338-2020 Cancelación aplicación convocatoria programa III Ciclo de la EGBA.

- DM-DVM-AC-DGEG-0339-2020 Cancelación matrícula convocatoria programa EDAD-01-2020.

- DM-DVM-AC-DGEG-0548-2020 Exención del requisito de aplicación de pruebas de dominio lingüístico en lengua extranjera para la obtención del título de Bachiller en Educación Media durante el curso lectivo 2020.

Se realizó un trabajo conjunto entre las instancias técnicas de este Ministerio en coordinación con las autoridades sanitarias, para la aprobación del "Protocolo para aplicación de pruebas nacionales", disponible en la dirección: http://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/protocolo-aplicacion-pruebas-nacionales-ce-publicos-privados.pdf el cual permite establecer y comunicar las posibles fechas de inscripciones y aplicación de las convocatorias de pruebas nacionales pendientes para el año 2020 de los diferentes programas de la educación abierta y educación formal, mediante la Circular DM-0037-2020, según cronograma establecido, suscrito por el despacho de la señora Ministra de Educación, se programaron para los meses de octubre, noviembre del 2020 y marzo 2021. A continuación, las principales circulares y comunicados emitidos, así como los respectivos cronogramas de reprogramación.

- DM-0037-08-2020 Inscripción y aplicación de convocatorias de pruebas pendientes Programas de Educación Abierta y Educación Formal para el año 2020.

- DM-DVM-AC-DGEC-0757-2020 Aplicación web para los postulantes que requieren matricular pruebas para la convocatoria de Bachillerato por Madurez Suficiente 2020, Fase C.

- DM-DVM-AC-DGEG-0764-2020 Bilingües entrega y Recepción.

- DM-DVM-AC-DGEC-0766-2020 Aplicación de las Pruebas Comprensivas de Especialidades Técnicas, convocatoria extraordinaria octubre 2020.

- DM-DVM-AC-DGEC-0767-2020 Aplicación de las Pruebas Nacionales de Bachillerato Educación Formal, convocatoria extraordinaria noviembre 2020.

- DM-DVM-AC-DGEC-0779-2020. Calendario de las pruebas de especialidades técnicas.

- DM-DVM-AC-DGEC-0812-2020 Ampliación de tiempo para que los funcionarios de las direcciones regionales puedan finalizar la matrícula de Pruebas para la convocatoria de Bachillerato por Madurez Suficiente 2020, fase C en IDEA y período para que las personas con algún inconveniente puedan corregir los documentos presentados.

- DM-DVM-AC-DGEC-0823-2020 Ampliación del plazo de matrícula para los postulantes en los programas de Bachillerato de la Educación Diversificada a Distancia (EDAD) y I y II Ciclo de la Educación General Básica Abierta.

- DM-DVM-AC-DGEC-0829-2020 Aplicación de las Pruebas de Bachillerato, convocatoria extraordinaria noviembre 2020.

- DM-DVM-AC-DGEC-0830-2020 Ampliación de tiempo para que los funcionarios(as) de las direcciones regionales puedan finalizar la matrícula de Pruebas para las convocatorias de Bachillerato de Educación Diversificada a Distancia (EDAD) y I y II Ciclo de la Educación General Básica Abierta, mediante las plataformas “Yo Aplico” e “IDEA” y período para que las personas con algún inconveniente puedan corregir los documentos presentados.
- DM-DVM-AC-DGEC-0873-2020 Instrucciones y fechas para la entrega de resultados de pruebas nacionales y recursos de revocatorias en contra de los resultados de las pruebas de Educación Abierta Bachillerato por Madurez Suficiente FASE A

- DM-DVM-AC-DGEC-0885-2020 Reprogramaciones de pruebas nacionales de Bachillerato, convocatoria extraordinaria 2020 para los centros educativos que no lograron aplicar por las condiciones climatológicas recientes y estudiantes que presentaron órdenes sanitarias por COVID 19.

- DM-0037-08-2020 Inscripción y aplicación de convocatorias de pruebas pendientes Programas de Educación Abierta y Educación Formal para el año 2020.

Se dispone de una plataforma Web para consulta de sedes de aplicación, con información respectiva (día, asignatura y número de aula) para los postulantes que matricularon pruebas en las diferentes convocatorias de los programas de Educación Abierta, acceder mediante el siguiente enlace: http://www.portaldgec.mep.go.cr/consulta_ea

La Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad del Ministerio de Educación Pública, creó una aplicación web para los postulantes que requieran inscribir pruebas en las fechas respectivas, en los diferentes programas de educación abierta, lo cual les permite realizar los trámites de matrícula y entrega de los documentos requeridos para dicho proceso, sin tener que hacerse presente a las oficinas de las direcciones regionales de educación. Así mismo una vez realizadas las pruebas por los postulantes, estos podrán obtener su calificación, ingresando al mismo enlace en las fechas indicadas de acuerdo con el cronograma de la DGEC.

La aplicación está disponible en el siguiente enlace: www.portaldgec.mep.go.cr/yo_aplico

4.5.4 Acciones realizadas para promover la permanencia y disminuir el riesgo de exclusión educativa (2020).

Para contextualizar las acciones es fundamental partir de los datos que brindó el Censo de Medio período, el cual representaba, el estado en el que se encontraban 1 178 825 estudiante para ese momento y la información del Censo Final, el cual reporta, una matrícula final de 1 186 824 estudiantes. Para esto, es importante considerar que, a partir del presente año 2020, la información se obtiene de la plataforma SABER, la cual permite realizar la matrícula de forma digital y tener un registro cedular de cada persona estudiante.

Cuadro 18
Estado de la persona estudiante, absolutos y porcentajes

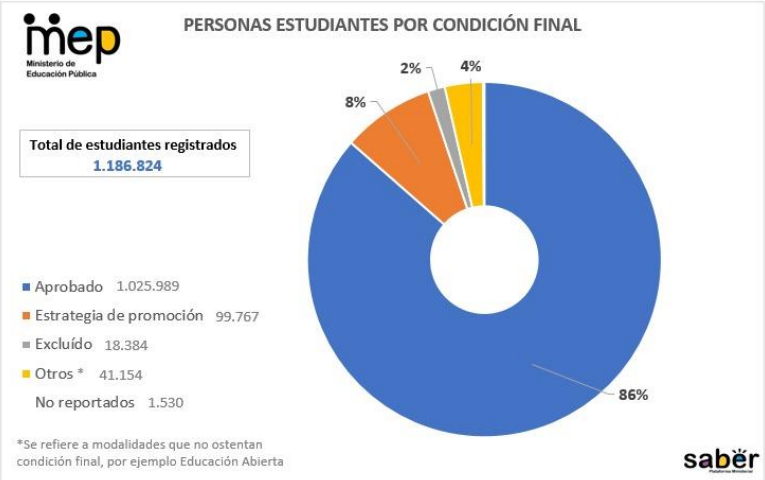
ESTADO DE LA PERSONA ESTUDIANTE	Absolutos	%
ACTIVO	1,135,522	96.33%
DESVINCULADO	20,843	1.77%
FALLECIDO	120	0.01%
SIN REPORTE	22,340	1.90%
Total	**1,178,825**	**100%**

Fuente: Departamento de Análisis Estadístico, noviembre 2020.

Del total de la población estudiantil, un 96.33% se encuentra participando activamente del proceso educativo, mientras que un 0.01% se reportan como personas fallecidas, de un 1.90% no se tiene reporte y 1.77% de las personas se encuentran desvinculadas (considerando todas las ofertas educativas).

Para el censo final la situación no cambió de manera exponencial, como se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico No.2
Personas estudiantes por condición final



Estos datos evidencian que, solamente un 1.55% de la población fue reportada como excluida en el 2020 (18,384 estudiantes). Es posible que algunas personas que están en la categoría de "otros" puedan también ser personas excluidas. En estos casos, se están tomando previsiones para darles seguimiento con el inicio del curso lectivo 2021.

Tanto el censo de medio período como el final permitieron extraer la información sobre el estado en el que se encuentra cada estudiante de todas las ofertas educativas que brinda el Ministerio de Educación Pública, Educación Preescolar, I y II Ciclo de Educación General Básica, III Ciclo de Educación General Básica y Educación Diversificada, Educación Técnica, Educación Especial y Educación para Personas Jóvenes y Adultas.

Cabe destacar que esta es la primera vez que se obtiene el dato de exclusión escolar para todas las ofertas educativas de una forma tan precisa y veraz, ya que anteriormente el cálculo se concentraba únicamente en la Educación Preescolar, I y II Ciclo de Educación General Básica, III Ciclo de Educación General Básica y Educación Diversificada, incluyendo esta última la Educación Técnica (a partir de este año se obtiene el dato separado de cada una de las ofertas).

A manera de comparación, como se representa en el cuadro 15, en el año 2019, la oferta educativa que más exclusión escolar presentó fue III Ciclo de la Educación General Básica y Educación Diversificada con un 2.8%, sin embargo, en el 2020, la oferta que presenta mayor exclusión escolar es la Educación Preescolar, de la cual un 1.70% del total de personas estudiantes han sido excluidas del sistema educativo.

Cuadro 19
Exclusión intra-anual, censo intermedio
(después de vacaciones de medio período)
según Oferta Educativa 2019-2020

OFERTA EDUCATIVA	DESVINCULADO 2019	% DESVINCULADO	DESVINCULADO 2020	% DESVINCULADO
EDUCACIÓN PREESCOLAR	605	0.4%	2,442	1.70%
I Y II CICLOS DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA	1,550	0.3%	2,080	0.45%
III CICLO EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA Y EDUCACIÓN DIVERSIFICADA	10,758	2.8%	3,498	1.31%
EDUCACIÓN TÉCNICA	-	-	2,010	1.66%
EDUCACION DE PERSONAS JOVENES Y ADULTAS	-	-	10,757	6.20%
EDUCACION ESPECIAL	-	-	56	0.75%
TOTAL	**12,913**	**1.2%**	**20,843**	**1.77%**
Aclaraciones: En el año 2019 se incluye dentro del III Ciclo de Educación General Básica y Educación Diversificada la Educación Técnica. En el año 2020 se recupera la matrícula a través la plataforma SABER.				

Fuente: Departamento de Análisis Estadístico, Ministerio de Educación Pública.

Es importante mencionar que para el presente año 2020, la oferta en la cual se presentó mayor exclusión fue en Educación de Personas Jóvenes y adultas de las cuales, un 6.20%, alrededor de 10757 personas estudiantes fueron excluidas del sistema. Sin embargo, esta no se puede comparar con años anteriores.

En relación con lo anterior, para comparar la exclusión del año 2019 con el año 2020, es importante tomar en cuenta como se mencionó anteriormente que en el presente año se consideraron todas las ofertas educativas, mientras que, en los años anteriores, solo se calculaba el dato de exclusión para preescolar, primaria y III Ciclo (que incluía Educación Técnica).

Por lo cual para la comparación solamente se tomará en cuenta Preescolar, I, II y III Ciclo (señalados en negrita en el cuadro 15).

En el gráfico No 3, se representa la exclusión educativa por oferta educativa. Se debe resaltar que la mayor cantidad de personas excluidas están en la oferta de personas jóvenes y adultas, además es importante analizar la exclusión reportada en preescolar y en I y II ciclos, ya que a más bajo nivel en que se dé la exclusión, más graves son las consecuencias socioemocionales y educativas para las personas.

Gráfico No. 3
Cantidad de personas estudiantes excluidas por oferta educativa



En el cuadro 19 se puede observar el porcentaje de desvinculación por Dirección Regional de Educación, de las cuales sobresalen Heredia, Zona Norte Norte, Occidente, Alajuela, Guápiles, Turrialba, San Carlos y Puntarenas con más del 2% de las personas estudiantes desvinculadas del proceso educativo.

Cuadro 20.
Personas estudiantes desvinculadas según
Dirección Regional de Educación, al 6 noviembre 2020.

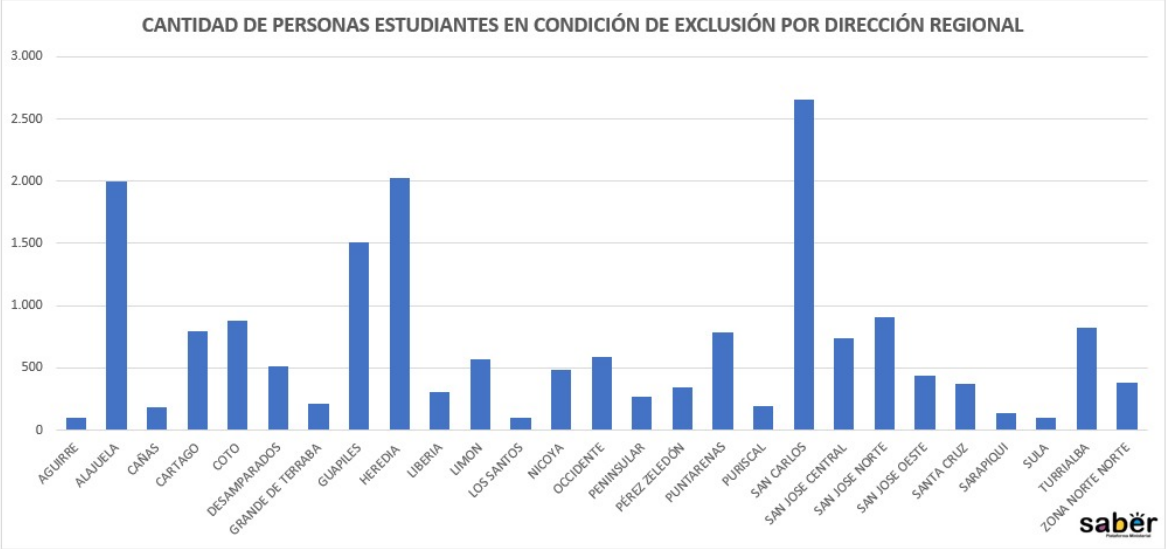
Dirección Regional de Educación	Desvinculados	Matriculados	% desvinculados 2020
DIRECCION REGIONAL HEREDIA	2,121	45,108	4.70%
DIRECCION REGIONAL ZONA NORTE NORTE	690	24,017	2.87%
DIRECCION REGIONAL OCCIDENTE	1,304	47,270	2.76%
DIRECCION REGIONAL ALAJUELA	2,684	107,294	2.50%
DIRECCION REGIONAL GUAPILES	1,325	56,655	2.34%
DIRECCION REGIONAL TURRIALBA	549	25,247	2.17%
DIRECCION REGIONAL SAN CARLOS	1,457	68,672	2.12%
DIRECCION REGIONAL PUNTARENAS	873	41,598	2.10%

DIRECCION REGIONAL SAN JOSE OESTE	1,257	64,092	1.96%
DIRECCION REGIONAL SANTA CRUZ	513	27,460	1.87%
DIRECCION REGIONAL SAN JOSE NORTE	1,182	68,562	1.72%
DIRECCION REGIONAL SAN JOSE CENTRAL	1,157	70,076	1.65%
DIRECCION REGIONAL SULA	159	10,382	1.53%
DIRECCION REGIONAL COTO	547	38,613	1.42%
DIRECCION REGIONAL PENINSULAR	107	8,414	1.27%
DIRECCION REGIONAL DESAMPARADOS	859	70,873	1.21%
DIRECCION REGIONAL CARTAGO	1,079	91,137	1.18%
DIRECCION REGIONAL NICOYA	227	19,397	1.17%
DIRECCION REGIONAL HEREDIA	536	46,104	1.16%
DIRECCION REGIONAL GRANDE DE TERRABA	267	24,015	1.11%
DIRECCION REGIONAL AGUIRRE	202	19,927	1.01%
DIRECCION REGIONAL LIBERIA	351	35,599	0.99%
DIRECCION REGIONAL LIMON	605	63,312	0.96%
DIRECCION REGIONAL PÉREZ ZELEDÓN	321	39,470	0.81%
DIRECCION REGIONAL LOS SANTOS	68	8,411	0.81%
DIRECCION REGIONAL CAÑAS	166	20,563	0.81%
DIRECCION REGIONAL PURISCAL	116	16,034	0.72%
DIRECCION REGIONAL SARAPIQUI	121	20,523	0.59%
Total	20,843	1,178,825	1.77%

Fuente: Departamento de Análisis Estadístico, noviembre 2020.

En el cuadro 19, como resultado del Censo final, se observa que la cantidad de personas estudiantes excluidas por DRE aumentaron principalmente en las regionales de San Carlos (2657 personas), Heredia (2027) y Guápiles (1509), disminuyendo en todas las demás, respecto al censo de medio periodo.

Gráfico No. 4
Cantidad de personas estudiantes en condición de exclusión educativa por Dirección Regional



Esta información permite tomar decisiones y priorizar las acciones a aquellas DRE, ofertas educativas y poblaciones con mayor afectación de la exclusión educativa en el país. Partiendo de la premisa de que la educación debe ser pertinente, de calidad e inclusiva, el Ministerio de Educación ha definido acciones estratégicas prioritarias a nivel institucional para la atención de las personas desvinculadas del proceso educativo y en riesgo de exclusión educativa, a continuación, se describen algunas de ellas.

Lineamientos, directrices y protocolos para promover la permanencia educativa y disminuir el riesgo de exclusión educativa:

Para la atención de las personas en riesgo de exclusión educativa, las autoridades del Ministerio de Educación Pública han generado una serie de lineamientos estratégicos, donde se detallan las acciones específicas de las direcciones regionales, los centros educativos y de las personas docentes. Algunos de estos lineamientos se muestran a continuación:

1. **Circular DM-0004-01-2020**, Lineamientos generales para el inicio del curso lectivo 2020, "Año 2020: transformación curricular, una apuesta por la calidad educativa". Emitida a inicios del curso lectivo por el Despacho Ministerial, previo a la emergencia nacional por COVID 19. En esa circular, en el punto 2: Disposiciones Administrativas, se señala la obligación de implementar la Alerta Temprana que permita "conocer la situación específica de cada estudiante y los riesgos de exclusión, además se debe verificar la continuación de los estudiantes del año anterior o constatar los traslados a otros Centros Educativos, con el fin de implementar las acciones necesarias para garantizar el cumplimiento de nuestra meta, y ¡no dejar a nadie atrás!".

   Cabe señalar que la Alerta Temprana puede activarse en cualquier momento del ciclo lectivo y forma parte importante de las estrategias de prevención y atención establecidas en el Protocolo de Permanencia del MEP.

La Ruta Alerta Temprana es un proceso de identificación anticipada de factores de riesgo, coordinación e integración de esfuerzos, desarrollo y seguimiento de estrategias, que remite a la corresponsabilidad de todos los actores educativos, dado que, aunque se puedan canalizar los apoyos institucionales y familiares necesarios, siempre existirá la necesidad de la nivelación académica para volver a conectar o vincular a la persona estudiante con el proceso educativo. La activación del proceso de la alerta temprana puede darse por varias vías:

d. La figura docente que percibe si un estudiante está mostrando desvinculación educativa, por ejemplo: cuando no entrega trabajos, muestra apatía hacia el proceso educativo, no se conecta a las actividades virtuales, manifiesta dificultad en la comprensión de las Guías de Trabajo Autónomo, u otras actitudes.

e. Por otras personas como: funcionarios administrativos de la institución, familias, estudiantes u otras personas que tengan información sobre alguna situación de riesgo que presente cualquier persona estudiante y puedan alertar ante los actores correspondientes: Profesor(a) guía o docente a cargo del grupo y Equipo de Permanencia del Centro educativo.

En el siguiente enlace se puede encontrar la boleta de alerta temprana que permite realizar seguimiento a los casos identificados en condición de riesgo: https://www.mep.go.cr/unidad-permanencia.

2. **Las Orientaciones Técnicas para el trabajo de los equipos para la permanencia en el marco de la emergencia ocasionada por el COVID-19.** Las cuales se dirigen a los Equipos Regionales para la Permanencia (ERP) y Equipos para la permanencia Institucional (EPI) y se convierten en una serie de sugerencias y recomendaciones para que puedan apoyar su trabajo, o bien, complementar las estrategias y procesos que ya están en desarrollo. Cada propuesta debe contextualizarse según las realidades y condiciones particulares de cada región educativa. https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/orientaciones-dre-final-1.pdf

   Para la aplicación de estas acciones, la UPRE cuenta con los equipos para la permanencia estudiantil, los cuales fungen como contrapartes ubicadas en las 27 Direcciones Regionales y centros educativos del país. Estos equipos se encuentran trabajando en las estrategias pertinentes para garantizar una permanencia estudiantil exitosa y prevenir la exclusión educativa. Son equipo coordinadores y articuladores, integrados por profesionales de diferentes áreas, como la pedagógica, administrativa y psicosocial, así como con estudiantes líderes y miembros de las juntas de educación o administrativas.

3. **Protocolos para la permanencia, reincorporación y abordaje de la exclusión educativa.** Estos protocolos se lanzaron en febrero 2020, con el fin de orientar las acciones que realizan las DRE, los centros educativos, así como otras instituciones que contribuyen a la atención de los factores de riesgo de la exclusión educativa. Los protocolos son los siguientes:

   - Pautas generales de abordaje integral de la exclusión educativa. Disponible en: https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/pautas-abordaje-exclusion-educativa.pdf

- Protocolo para la Promoción de la permanencia estudiantil exitosa en el sistema educativo, que incluye las acciones específicas de la estrategia de Alerta Temprana. Disponible en: https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/protocolo-permanencia-estudiantil-exitosa.pdf

- Protocolo para la Reincorporación de personas al sistema educativo costarricense. Disponible en: https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/protocolo-reincoporacion-sistema-educativo.pdf

Proyectos y Acciones colaborativas para promover la permanencia, reincorporación y disminución de la exclusión educativa:

Acciones de articulación y coordinación intra-interinstitucional e intersectorial para atender la exclusión educativa en el MEP.

La UPRE participó e impulsó un trabajo colaborativo a lo interno del MEP como con otras instituciones y organizaciones de la sociedad civil, para diseñar e implementar de los proyectos y estrategias que favorezcan la permanencia de la persona estudiante dentro del sistema educativo costarricense, así como, la reincorporación de las personas que han sido excluidas. Entre los proyectos y estrategias ejecutadas en este 2020, se pueden mencionar:

- **El proyecto PROEDUCA** en coordinación con la Unión Europea y **el proyecto de Colegios de Alta Oportunidad (CAO)** en alianza con la Fundación Acción Joven. Ambos responden a convenios ya establecidos con el MEP, para dirigir los esfuerzos hacia centros educativos con altos índices de exclusión educativa de todo el país. En el caso de PROEDUCA se implementa en 110 centros educativos ubicados en las 27 DRE, por otra parte, el proyecto de los CAO se implementó en 13 centros educativos, de las regiones de San José Norte, Puntarenas, Guanacaste y Limón.

- **El proyecto "Profes comunitarios"** en coordinación con el Ministerio de Justicia y Paz, Centros Cívicos para la Paz, el IMAS y la OEI, el cual diseña estrategias pertinentes para acompañar a estudiantes en riesgo de desvinculación en centros educativos con altos índices de exclusión y personas que necesitan reincorporarse al sistema educativo. Este proyecto ha sido implementado en 5 zonas específicas del país: Desamparados, Aguas Zarcas de San Carlos, Aguirre, Guápiles, Heredia.

- **La Estrategia Nacional para el Combate a la Pobreza, Puente al Desarrollo**, en coordinación con IMAS y Presidencia, la cual permite, contribuir a la detección, atención y seguimiento, de personas que se encuentran fuera del sistema educativo y necesitan reincorporarse. Se trabaja en articulación con una comisión central donde participan diferentes asesorías nacionales como la de Educación de la Primera Infancia, Educación de Personas Jóvenes y Adultos y Educación de la población con discapacidad.

- **La Estrategia Regresar**, en coordinación con el Equipo Técnico de Atención Focalizada, que lidera el Despacho de la Ministra, el cual tiene como propósito articular acciones y estrategias desde oficinas centrales y regionales para acompañar a los centros educativos

en la detección, atención y seguimiento de las poblaciones en riesgo y vulnerabilidad. Este equipo está conformado por varias direcciones, departamentos y unidades del nivel central.

Procesos de asesoría y capacitación, ejecutados con diferentes poblaciones:

- Webinarios:
  - **"Todos a bordo con la permanencia estudiantil"** dirigido a los centros educativos que presentaban más altos porcentajes de exclusión antes de la pandemia se logra la participación de más de 4500 docentes y administrativos.
  - **"La Reincorporación "No dejemos a nadie a tras"** con la participación de más de 18000 funcionarios del sector educación.
  - **"La educación un compromiso que nos UNE: redes de trabajo colaborativo"** con la participación de más de 16000 funcionarios del MEP como de otros sectores.

- **Asesoramientos y conversatorios en el tema de la importancia del vínculo y en la estrategia de Alerta Temprana** con:
  - 27 equipos regionales de permanencia consolidados en las DRE.
  - 207 supervisores de todo el país.
  - profesionales que integran los 149 equipos interdisciplinarios de escuelas de atención prioritaria y orientadores de los centros educativos de primaria.
  - Asesorías de Orientación, Preescolar y del ETIR de las 27 DRE.
  - Además de, conversatorios con interdepartamentales del nivel central que atienden poblaciones prioritarias como el Depto de Orientación, Depto de Educación de la Primera Infancia, el Depto de Apoyos educativos y Depto de Educación de Jóvenes y Adultos.

- **Curso de Gestión y planificación de las acciones y estrategias para la prevención de la exclusión educativa**, en coordinación con el Instituto de Desarrollo Profesional (IDP). Se tuvo una participación de 75 funcionarios de centros educativos.

- **Atención de consultas** tanto por teléfono, correo electrónico y redes sociales, de funcionarios del nivel central, de las DRE, centros educativos de todo el país, así como también familias y funcionarios de otras instituciones y sectores, sobre la Alerta temprana, factores de riesgo asociados a la misma, estrategias de promoción de la permanencia estudiantil y continuidad del proceso educativo.

- **Diálogo Estudiantil** en coordinación con la Dirección de Vida Estudiantil, en el se incluyó a estudiantes líderes que forman parte de las 110 redes Empodérate que promueve la UPRE en centros educativos que se ejecuta el proyecto PROEDUCA. Se tuvo una participación de 168 estudiantes líderes.

5º Momento

ESTRATEGIA REGRESAR
Para la administración del curso lectivo 2021 ante el COVID - 19

Estrategia “Regresar”

Nombre de la estrategia: REGRESAR. Administración del curso lectivo para el retorno seguro, controlado y paulatina a las clases presenciales bajo un modelo de educación combinada, 2021.

País:
Costa Rica

Socios estratégicos:

Socios directos: Ministerio de Salud, Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE) e instancias del Sector Educación.

Socios indirectos: IMAS, UNICEF, Municipalidades, INAMU, PANI, Universidades, CONARE, CONESUP, Estado de la Educación, UNIRE, OMS, UNFPA, CONAPDIS, CENAREC, UNESCO, CCSS.

Instancias parte del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo (SNGR) e intergubernamentales.

Población beneficiaria:

Directas: Personas estudiantes, docentes y personas funcionarias del centro educativo, Familias.

Indirectas: Otros actores del sistema educativo que apoyan a las personas estudiantes y docentes en el proceso educativo, sociedad en general.

Ministerio de Educación Pública (MEP): Es el órgano del Poder Ejecutivo en el ramo de la educación, encargado de administrar el sistema educativo nacional y ejecutar todas las disposiciones pertinentes. Le corresponde en forma exclusiva y específica, poner en ejecución la política educativa y las determinaciones que emanan del Consejo Superior de Educación. Este ente gubernamental es el encargado de orientar la prestación del servicio público de educación en todos los niveles, ciclos y modalidades.

Duración: 2021

Presupuesto:
2020: **¢ 1 899 853 926 018**
2021: **¢ 2 011 585 787 066**

5.1 Definición del problema, antecedentes y diagnósticos

Luego de la identificación del primer caso confirmado de afectación por COVID-19 en Costa Rica, el 6 de marzo de 2020, el Ministerio de Educación Pública (MEP) anunció que se suspenderían las lecciones presenciales en todos los centros educativos públicos y privados del sistema educativo nacional.

El Gobierno de la República de Costa Rica emitió la Declaratoria de Emergencia Nacional, con motivo de la pandemia causada por el SARS-CoV-2 y, con las indicaciones del Ministerio de Salud, se resolvió la suspensión temporal de las clases presenciales a partir del 17 de marzo del 2020; esto impactó a una población estudiantil de 1 184 112[7] y a 92 340[8] personas docentes, a nivel nacional, para un total de 5 179[9] centros educativos.

La suspensión nacional de lecciones como medida preventiva y necesaria en los refuerzos de contención de propagación del COVID-19 y disposiciones complementarias, se comunicó mediante la Resolución N.º MS-DM-2382-2020, el 16 de marzo, 2020. Este mismo día se informó la ampliación del calendario escolar 2020, mediante Resolución N.º MEP-0538-2020. Este documento establece que el cierre del curso lectivo 2020 se traslada para el 21 de diciembre.

A mediados del mes de marzo de 2020, también comienza la estrategia para la mediación pedagógica denominada “Aprendo en casa” y a comienzos del mes de abril las autoridades educativas emiten el documento: “Orientaciones para el apoyo del proceso educativo a distancia”, dando relevancia y pertinencia al uso de recursos tecnológicos, así como a la generación de acciones específicas y contextualizadas para el aprendizaje a distancia.

El MEP ha sido enfático en que el aprendizaje a distancia no es sinónimo de educación virtual o clases virtuales, sino que la virtualidad es una herramienta más a la que la estrategia de aprendizaje a distancia puede recurrir. De hecho, las orientaciones publicadas en abril establecen escenarios y estrategias para la mediación pedagógica y el aprendizaje a distancia, haciendo distinción entre quienes tienen y quienes no tienen acceso a dispositivos tecnológicos e internet en sus hogares, definiendo como parte de los apoyos educativos, la entrega de material impreso dirigido a familias, así como la posible entrega de dispositivos tecnológicos que incorporen acceso a internet.

Lo anterior fue plasmado en el perfilamiento de cuatro escenarios mediante los cuales puede clasificarse cada estudiante:

[7] Matrícula inicial en el sistema educativo, curso lectivo 2019; incluye dependencia pública, privada y privada-subvencionada. Departamento de Análisis Estadístico, Ministerio de Educación Pública.

[8] Personas docentes , curso lectivo 2019; incluye dependencia pública, privada y privada-subvencionada. Departamento de Análisis Estadístico, Ministerio de Educación Pública.

[9] Instituciones, curso lectivo 2019; incluye dependencia pública, privada y privada-subvencionada. Departamento de Análisis Estadístico, Ministerio de Educación Pública.

Tabla 1. Estrategia "Regresar": Descripción de los Escenarios Educativos

Escenario	Descripción
1. Estudiantes con acceso a Internet y dispositivo en casa.	Se caracteriza por una mediación pedagógica que promueve el aprendizaje autónomo para la construcción de conocimiento, utilizando herramientas tecnológicas.
2. Estudiantes que cuentan con dispositivo y con acceso a internet reducido o limitado.	Se espera que la mediación pedagógica promueva el aprendizaje autónomo para la construcción de conocimiento, utilizando herramientas no sincrónicas que impliquen un consumo mínimo de datos.
3. Estudiantes que cuentan con dispositivos tecnológicos y sin conectividad.	De igual forma que en los otros escenarios, se promueve el aprendizaje autónomo para la construcción de conocimiento. Las personas estudiantes que cuenten con dispositivo sin conectividad, podrán utilizar recursos impresos y digitales variados.
4. Estudiantes que no poseen dispositivos tecnológicos ni conectividad.	Se promueve el aprendizaje autónomo para la construcción de conocimiento. Las personas estudiantes utilizan solo materiales impresos.

Con el fin de determinar el nivel de afectación en la población estudiantil en cuanto al acceso a la educación a distancia, en mayo de 2020 se realizó la primera consulta a centros educativos sobre la posible cantidad de personas estudiantes en cada escenario de educación a distancia, lo que dio como resultado la identificación de 281 mil personas estudiantes en el llamado escenario #3 y otras 254 mil personas estudiantes en el escenario #4, para un total de aproximadamente 535 mil personas estudiantes sin conectividad.

Con la finalidad de depurar la información y planificar estrategias de atención individualizada para cada estudiante, se requerían datos con mayor precisión, motivo por el cual el 12 de junio de 2020 se emite la circular DVM-PICR-0018-06-2020, la cual habilita la herramienta digital SIGECE (Sistema de Información General de Centros Educativos) que permite que cada centro educativo actualice sus datos de manera individual y únicamente con fines de gestión administrativa, para que las autoridades puedan periódicamente evaluar el estado de los mismos y calificar sus condiciones.

Adicionalmente, el 18 de junio de 2020 se firma la Adenda al convenio de cooperación entre SINIRUBE y el MEP, lo que permitió el intercambio y cruce de información entre ambas instituciones, con el objetivo de identificar los personas estudiantes y hogares que presentan las mayores necesidades y carencias.

El SIGECE es un formulario de captura de datos que toma como base los catálogos de personas estudiantes y centros educativos utilizados en el Reporte de Personas estudiantes Matriculados del sistema SABER (Sistema de Administración Básica de la Educación y sus Recursos), por lo que se basó en información actualizada en marzo del 2020 del registro de personas estudiantes en el sistema educativo.

Con esa información como base, la persona directora del centro educativo debía reportar a cada una de sus personas estudiantes según su clasificación en cada uno de los cuatro escenarios. Para el 28 de julio de 2020, se contaba con la siguiente información:

- Según los datos obtenidos para el 92,2% de la población estudiantil, 375 371 personas estudiantes se encuentran sin conectividad, 143 482 en el escenario #3 (cuentan con dispositivo) y 231 889 en el escenario #4 (no cuentan con dispositivos).
- Un 80% del total de personas estudiantes matriculados en marzo del 2020 en el sistema educativo, se encontraban registrados en SINIRUBE (858 970 personas estudiantes), de los cuales 176 mil residen en hogares que cuentan con el beneficio de Hogares Conectados, lo que equivale a un 16% del total de la matrícula estudiantil, que forman parte de los hogares clasificados en las categorías de mayor pobreza.
- El IMAS reporta que, de las 375 mil personas estudiantes clasificados originalmente en estos dos escenarios, cerca de 51 mil están recibiendo el beneficio de Hogares Conectados, por lo que el dato depurado se reduce a 324 616 personas estudiantes que no tienen internet en sus hogares.
- Se podrán planificar las estrategias de atención para un total de 215 936 personas estudiantes que se ubican en los deciles bajos de ingreso (del 1 al 5). De estos, 82 662 se ubican en el escenario #3 (tienen dispositivos) y 133 274 se ubican en el escenario #4 (no tienen dispositivos). Es importante incluso mencionar que el 70% de estas 215 936 personas estudiantes se encuentran ubicados en el primer quintil de ingreso (deciles 1 y 2), en los mayores niveles de pobreza.
- Se requieren 33 274 dispositivos, lo que incluye 20 757 tabletas y 112 557 computadoras. El requerimiento que el MEP estará planteando en cuanto a los dispositivos se basa en la oferta educativa a la que asisten las personas estudiantes, y considerando tanto la vida útil del dispositivo como el requerimiento pedagógico de adaptación tecnológica. De esta forma, se recomendará la compra de tabletas para las personas estudiantes de preescolar, que utilizarán la tableta en el nivel de Interactivo II (4 años), Transición (5 años), primer y segundo grado de educación primaria (6 y 7 años respectivamente), e incluso hasta el tercer grado (8 años), donde se recomienda la sustitución a computadora[10].

De acuerdo con el estudio realizado por el Viceministerio de Planificación Institucional del MEP (agosto 2020), los recursos mediante los cuales las personas docentes podrían mantener contacto con sus estudiantes son distintos, y la efectividad con la que estos recursos puedan suplir las necesidades de las personas estudiantes es también disímil, lo que podría estar ampliando brechas preexistentes de acceso y calidad en la educación. Al respecto, es importante destacar la dotación de cuentas de correo electrónico institucional a las personas estudiantes y su vinculación con la plataforma de *Microsoft Teams*, que ha sido utilizada por 461 mil estudiantes; que representan el 43% de la matrícula estudiantil total principalmente de secundaria (57% en colegios académicos y 66% en colegios técnicos). El restante 57% de la población estudiantil está recibiendo apoyos

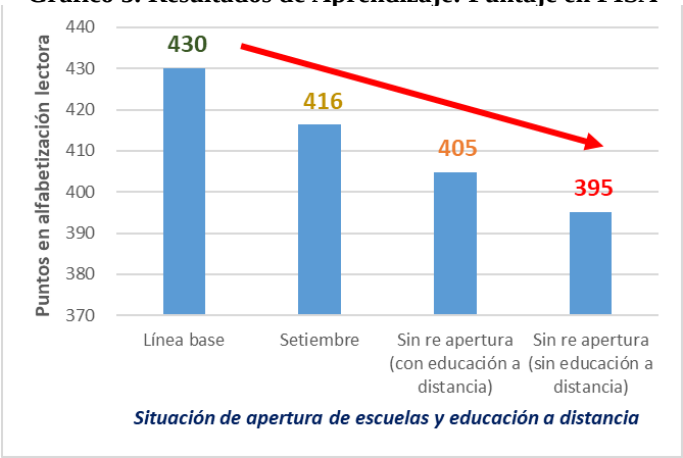
[10] Para mayor detalle del SIGECE ver anexo 1.

educativos con el uso de otras herramientas como WhatsApp, recursos digitales offline y medios impresos que son parte de los materiales establecidos por el MEP en la estrategia *Aprendo en casa.*

La importancia del retorno a la presencialidad se ve reflejada en el estudio realizado por el MEP, con el apoyo del Banco Mundial, para la realización de las primeras simulaciones que puedan evidenciar los efectos de mediano y largo plazo de la pandemia sobre el proceso educativo. Estas simulaciones toman en cuenta parámetros como la diversidad de alternativas ofrecidas en la estrategia de educación a distancia y sus diferencias para los cinco quintiles de ingreso, el acceso a dispositivos e internet por parte de las personas estudiantes en sus hogares, y distintos escenarios de la efectividad que esta gama de ofertas de educación a distancia pueda tener sobre las personas estudiantes, considerando las diferencias por acceso y nivel socio económico[11].

Según el estudio de simulación del MEP; bajo cualquier escenario el resultado es una disminución del nivel de habilidades y conocimientos promedio de las personas estudiantes, disminuyendo en 14 puntos si las clases lograran regresar en setiembre del 2020 y retrocediendo 25 puntos si el año escolar finaliza en modalidad a distancia. Para comprender estos valores, debe tenerse presente que un acumulado de 40 puntos en la escala de PISA equivale a aproximadamente un año de aprendizaje escolar, por lo que estos resultados muestran que la generación escolar actual podría "dejar de aprender" un 34% de lo que debió haber aprendido, si las clases regresaran en setiembre del 2020, y más de un 60% si las clases presenciales se descartan por el resto del 2020. Sin embargo, el estudio en mención reconoce que si bien el sistema educativo no estaba preparado para implementar de forma eficiente la educación a distancia, resulta importante destacar que ante la ausencia de estrategias que fomenten esta modalidad educativa, los resultados podrían haber sido incluso peores, de hasta un 87% de pérdidas en los aprendizajes esperados, por lo que ciertamente los esfuerzos realizados por el MEP hasta este momento han tenido un efecto de mitigación valioso, aunque no suficiente para compensar en forma absoluta la falta de presencialidad.

Gráfico 5. Resultados de Aprendizaje: Puntaje en PISA



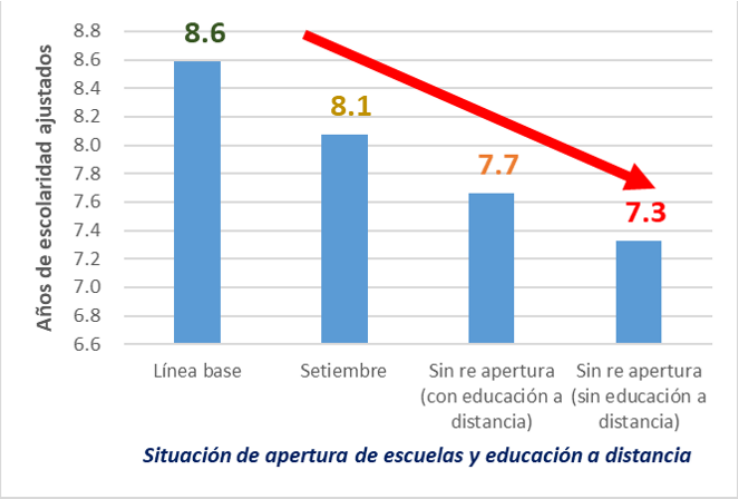
Fuente: Viceministerio de Planificación Institucional, MEP. Estudio de simulación, agosto 2020.

[11] Ver en anexo 2, supuestos y escenarios realizados para estudio de simulación de los efectos de la pandemia en la educación costarricense.

Las simulaciones muestran que el cierre de escuelas tendrá efectos negativos en todos los estratos económicos, sin embargo, estos efectos serán más severos para los estudiantes que partían de las situaciones más desventajosas. El promedio de los aprendizajes de los estudiantes del quintil de ingresos más alto podría reducirse en 10 puntos (2%), mientras que para los estudiantes en el quintil de ingresos más bajo la reducción sería de hasta 33 puntos (9%). Ambos pierden, pero pierden más los que se encontraban en las peores condiciones, lo que incrementaría las brechas de aprendizaje. Esto se traduce en que los estudiantes más pobres no lograrían aprender el 82% de lo que pudieron haber recibido este año, mientras que para los estudiantes con mayor estatus socio económico la pérdida sería de un 25% de los aprendizajes esperados.

En cuanto a los efectos a mediano y largo plazo[12], las simulaciones realizadas en el estudio (agosto 2020) muestran que, en el mediano plazo, la generación de estudiantes actual podría disminuir sus *Años de escolaridad esperados ajustados por aprendizaje* de 8,6 años a 8,1 años, en caso de que las clases presenciales puedan ser retomadas en setiembre del 2020, o una disminución de hasta 7,7 años si la re-apertura se pospone hasta el 2021. Lo anterior implica una disminución del 10% en su capital educativo, con consecuencias posteriores al momento de ingresar al mercado laboral.

Gráfico 6. Años de Escolaridad Ajustados por Aprendizaje



Fuente: Viceministerio de Planificación Institucional, MEP. Estudio de simulación, agosto 2020.

Según el estudio (2020), "el efecto directo de un nivel de habilidades y competencias inferiores es que el mercado laboral ofrecería una menor retribución salarial a las personas estudiantes que finalicen su ciclo educativo. El ingreso medio esperado podría decrecer en 4% si las clases presenciales se retomaran en setiembre del 2020 y en 7% si la educación a distancia tuviera que mantenerse para todos los estudiantes por lo que resta del año 2020. Agrega que, en el largo plazo, esta menor expectativa salarial implicaría una reducción en el valor actual de los ingresos futuros esperados de todas las personas estudiantes. Además, conforme pase el tiempo y cada una de las personas estudiantes de esta generación vaya ingresando al mercado laboral, se produciría una

[12] El análisis utiliza el indicador de "*años de escolaridad esperados ajustados por aprendizaje*", que combina la medición tradicional de años promedio de escolaridad (cantidad) con las recientes mediciones de aprendizajes obtenidos (calidad).

reducción en la senda de crecimiento del Producto Interno Bruto potencial, de al menos un 1% luego de 10 años y de cerca del 6% luego de 20 años transcurridos. Por supuesto, todo esto asumiendo que las personas estudiantes no recibirán algún tipo de compensación en sus aprendizajes durante ese periodo de tiempo que pudiera elevar su nivel de habilidades y conocimiento."[13]

Los datos que arroja indica que según el estudio del Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas titulado "*Estimación de los efectos de COVID-19 sobre la economía costarricense*", estiman una reducción de entre el 4 % y el 5,8 % del Producto Interno Bruto (un rango que incluye el -4,9% estimado por la OECD para Costa Rica y el -5,5% estimado por la CEPAL), así como un incremento de casi 9 puntos porcentuales en los niveles de pobreza del país, llegando hasta el 30% de hogares pobres.

La Estrategia "Regresar" surgió en respuesta a la suspensión de las clases presenciales en todas las ofertas y modalidades educativas y su eventual repercusión en el proceso de aprendizaje de la población estudiantil, ante la presencia del virus SARS-CoV-2 en Costa Rica. Esta estrategia busca definir la forma de darle continuidad en una modalidad a distancia al tiempo que se prepara el sistema educativo para el eventual regreso paulatino y controlado a la presencialidad, tomando en consideración las nuevas medidas sanitarias para reducir el contagio del virus.

Para el curso lectivo 2021, se establece el Plan de Apertura para Centros Educativos, en donde se establecen las acciones específicas definidas por las Direcciones Regionales de Educación y por los Centros Educativos (CE), mismas que deben estar articuladas a las necesidades y prioridades de los territorios educativos y las comunidades educativas, con el propósito de gestionar la eficiente prestación de los servicios educativos y acorde a las prioridades detectadas para dar soluciones contextualizadas. Lo que se pretende es orientar las acciones de cada centro educativo, de manera que permita generar acciones cíclicas en los procesos educativos que requieren de la articulación, el trabajo colaborativo y en red para diseñar y ejecutar acciones de planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y aprendizaje de las mismas.

Para la organización y preparación en territorio se requiere que las Direcciones Regionales de Educación y los Centros Educativos conozcan e identifiquen las personas estudiantes en condiciones de riesgo y vulnerabilidad educativa y social de los cuatro escenarios establecidos en el proceso educativo a distancia, mediante la aplicación de la estrategia de alerta temprana, asimismo, actualice la información de los Centros Educativos en la Plataforma Ministerial SABER, la cual estará abierta a partir del 8 de febrero. En tal sentido, se establecen siete momentos claves para este ejercicio de planeación y organización, que se convierte en un proceso sistemático necesario para atender de manera directa las problemáticas priorizadas y para la gestión de recursos humanos, administrativos, técnicos, financieros, pedagógicos requeridos para la administración segura e integral de curso lectivo 2021. (ver enlace https://www.mep.go.cr/coronavirus, cejilla "Estrategia Regresar 2021")

[13] Información tomada del documento "Efectos del Covid-19 sobre el sistema educativo costarricense" elaborado por el Viceministerio de Planificación Institucional del MEP. Agosto, 2020

Ilustración 1. Momentos claves para este ejercicio de planeación y organización



Fuente: MEP. Viceministerio Académico. 2021

5.2 Justificación e importancia de la Estrategia "Regresar"

Con el objetivo de promover la continuidad del proceso de aprendizaje, el bienestar emocional y social de las personas estudiantes desde sus hogares, el MEP implementó la estrategia "Aprendo en Casa" para la continuidad del servicio educativo a distancia a raíz de la declaratoria de Emergencia Nacional provocada por el COVID-19, y ante la suspensión de lecciones en los centros educativos.

El Ministerio de Educación Pública desarrolló procesos inmediatos de transformación, donde la innovación y el ingenio han sido elementos fundamentales para afrontar exitosamente los múltiples desafíos, además, ha puesto en marcha acciones que regulan y clarifican el proceso pedagógico por medio de capacitaciones al personal docente, plantillas de aprendizajes base por asignatura, y año escolar, una herramienta didáctica denominada "Guía de Trabajo Autónomo" (GTA) y el desarrollo de acompañamiento a las personas estudiantes, de manera sincrónica y asincrónica. Bajo esta estrategia, el uso de la tecnología educativa y herramientas digitales, así como programas de radio y televisión para quienes no poseen herramientas tecnológicas ni acceso a Internet, también forman parte de las acciones emprendidas durante el ciclo lectivo 2020.

El desarrollo del Programa "Aprendo en Casa", cuyo objetivo está centrado en proveer orientaciones, guías específicas y recursos de apoyo para la comunidad educativa nacional; ha promovido la continuidad del proceso de construcción de conocimiento del estudiantado desde sus hogares. Este programa, de uso libre y gratuito, contiene:

- Guías de Trabajo Autónomo para las personas estudiantes.
- Opciones de plataformas virtuales de comunicación con el estudiantado para el personal docente.

- Genera una oferta virtual de actualización para el personal docente.
- Brinda al estudiantado diversas opciones de contenido educativo con la utilización de tecnologías digitales, televisión, radio o recursos impresos,
- Desarrolla el Plan Virtual de Promoción de la Lectura y,
- Propone a las familias, diversas opciones de apoyo para orientar las actividades de aprendizaje.

Como parte de la estrategia Aprendo en Casa, el Ministerio de Educación Pública brinda el documento denominado "Orientaciones para el apoyo del proceso educativo a distancia"; en donde se consideran características basadas en acceso a recursos tecnológicos y conectividad, para definir escenarios educativos, con respecto a la mediación pedagógica y determinar las responsabilidades, de los diferentes actores educativos, en este proceso inédito.

Asimismo, se elaboró un documento denominado "Pautas para la implementación de las Guías de trabajo autónomo en la estrategia Aprendo en Casa", cuyo objetivo es apoyar la labor docente al proporcionarle una serie de elementos y estrategias prácticas que le permitan integrar, de manera transversal, el desarrollo de habilidades y actitudes para "aprender a aprender", desde los ambientes de aprendizajes posibles en el hogar. Lo anterior, a lo largo del desarrollo de cada Guía de Trabajo Autónomo.

A pesar de los esfuerzos encauzados para la continuidad del servicio educativo en las condiciones de no presencialidad, es de vital importancia que las personas estudiantes puedan regresar a las aulas, dada la necesidad de recuperar los contenidos pedagógicos y sus habilidades sociales. La Estrategia "Regresar" es la respuesta que el Ministerio de Educación Pública ha desarrollado para abordar la continuidad del proceso educativo en el contexto de la pandemia por el COVID-19. Esta estrategia contempla acciones de preparación para el eventual regreso paulatino a la presencialidad, pero además considera las acciones para fortalecer el proceso de educación a distancia.

Cabe mencionar que el MEP maneja la existencia de un escenario en donde, por una parte, habrá centros educativos que no retornarán a la presencialidad en el contexto de la pandemia y, por otra, hay centros que sí lo harán, pero no de manera regular. Es decir, en todos los casos el proceso educativo a distancia se contempla como una modalidad que estará de forma permanente mientras persista la pandemia y de ahí la importancia de fortalecerla.

Como se establece en la RESOLUCIÓN N° MEP-0065-01-2021 / MS-DM-1165-2021 y en el documento Orientaciones de mediación pedagógica para la educación combinada Estrategia Regresar Ciclo lectivo 2021, durante el ciclo lectivo 2021 el MEP estaría habilitando temporalmente la mediación pedagógica bajo la modalidad de educación combinada, entendida como la estrategia pedagógica que posibilita a las personas docentes ofrecer acompañamiento a la persona estudiante en dos ambientes de aprendizaje diferentes: el trabajo en la presencialidad, en subgrupos de acuerdo con los espacios de aula que cumplan con las normas sanitarias establecidas por el Ministerio de Salud de distanciamiento físico y protocolos sanitarios, así como el trabajo a distancia, utilizando los recursos tecnológicos, cuando sea posible, o el material impreso, privilegiando la posibilidad del acompañamiento docente que permite a la persona estudiante de los servicios

educativos públicos y privados de educación prescolar, I, II y III ciclos de la educación general básica y educación diversificada, tener la oportunidad de evacuar dudas, recibir apoyo en sus áreas más débiles, construir procesos guiados de acuerdo con las necesidades cognitivas y conseguir mejorar el nivel de logro en los aprendizajes.

Para lograr la implementación de la mediación pedagógica bajo la modalidad de educación combinada, deberá aplicarse en todo momento obligatoriamente y sin excepción, lo establecido en el documento "LS-CS-014. Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en centros educativos públicos y privados ante el coronavirus (covid-19)", emitido por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación Pública en sus versiones más actualizadas, y con el objeto de que responda en todo momento a las necesidades y exigencias requeridas. Deberán aplicarse también, obligatoriamente y sin excepción, todos los protocolos autorizados y vigentes, así como sus actualizaciones, emitidos por las autoridades competentes, para resguardar la salud de todas las personas con el fin de evitar daños graves o irreparables a su salud.

El retorno de las personas estudiantes a lecciones presenciales en el sistema educativo costarricense, para todos los niveles y en todos los programas educativos públicos y privados autorizados o reconocidos por el Ministerio de Educación Pública en todo el país, bajo la modalidad de educación combinada, será un proceso gradual, escalonado, sucesivo, seguro y acorde con lo determinado por el MEP en la "ESTRATEGIA REGRESAR".

Corresponderá al director, directora o figura afín del centro educativo, con la asesoría de la supervisión del circuito y dirección regional educativa, organizar y planificar los procesos de enseñanza aprendizaje en modalidad combinada en cada institución educativa, velando por el estricto cumplimiento de todos los protocolos sanitarios establecidos y de los "Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en centros educativos públicos y privados ante el coronavirus (COVID-19)".

5.3 Objetivos de la Estrategia "Regresar"

La Estrategia "Regresar" es la respuesta que el Ministerio de Educación Pública ha desarrollado para abordar la continuidad del proceso educativo en el contexto de la pandemia por el COVID-19 desde el 18 de abril del 2020. Sus objetivos son los siguientes:

Objetivo general:

- Establecer las condiciones apropiadas para el desarrollo del curso lectivo 2021 a nivel nacional en el contexto de la pandemia por el COVID-19, de forma tal que se logren los propósitos educativos con el regreso paulatino a la presencialidad en beneficio de la población estudiantil de todos los niveles, tomando en consideración las medidas sanitarias para reducir el riesgo de contagio del virus.

Objetivos estratégicos:

- Implementar la metodología establecida para el regreso a la presencialidad segura, controlada y paulatina, de conformidad con el comportamiento de la pandemia en las 27 DRE, mediante la validación de la información de la herramienta SIGECE, en la tipología y criterios establecidos relacionada con la infraestructura del centro educativo, acceso a servicios públicos, la evolución de la pandemia y las condiciones de las personas estudiantes.
- Verificar la aplicación de los protocolos específicos sanitarios que permitan la continuidad del proceso educativo de manera presencial en los centros educativos públicos a nivel nacional acorde con los lineamientos sanitarios establecidos.
- Implementar la Educación Combinada, en el marco de la transformación curricular, para la atención de la población estudiantil, por medio de la oferta de recursos pedagógicos, técnicos y administrativos que promuevan el logro de los aprendizajes esperados y habilidades en el curso lectivo 2021.
- Evaluar la evolución de los procesos y resultados de la Estrategia "Regresar", para la toma de decisiones identificando las acciones de mejora que garanticen la continuidad del proceso educativo para todas las personas estudiantes.

5.4 Formulación Estrategia "Regresar"

Como se indicó en los apartados anteriores, la Estrategia "Regresar" surgió como resultado del ejercicio de respuesta ante la suspensión de las clases presenciales en todas las ofertas y modalidades educativas y su eventual repercusión en el proceso de aprendizaje de la población estudiantil, ante la presencia del virus SARS-CoV-2 en el país y ante la necesidad de regresar, cuando las condiciones de salud así lo permitieran.

Para el desarrollo de esta estrategia, se conformaron varios equipos de trabajo de carácter interdisciplinario, con representación de los diferentes niveles del Ministerio de Educación Pública (central, regional y centros educativos), junto con representantes del Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva (CENAREC) y el Consejo Nacional de Educación Superior Privada (CONESUP). Adicionalmente, como parte de estos equipos, se integró la mesa de trabajo de atención focalizada a poblaciones vulnerables.

Dentro de las primeras labores emprendidas, por parte del equipo de trabajo, se encuentra una revisión de referencias internacionales (que incluyó la experiencia de más de 19 países), en relación con las condiciones para volver a abrir las escuelas, planes de contención, protocolos, tamaño de clases, apoyos de diferentes actores, cambios en los calendarios escolares, en el currículum y la evaluación, la capacitación de la comunidad educativa y la atención a población en riesgo.

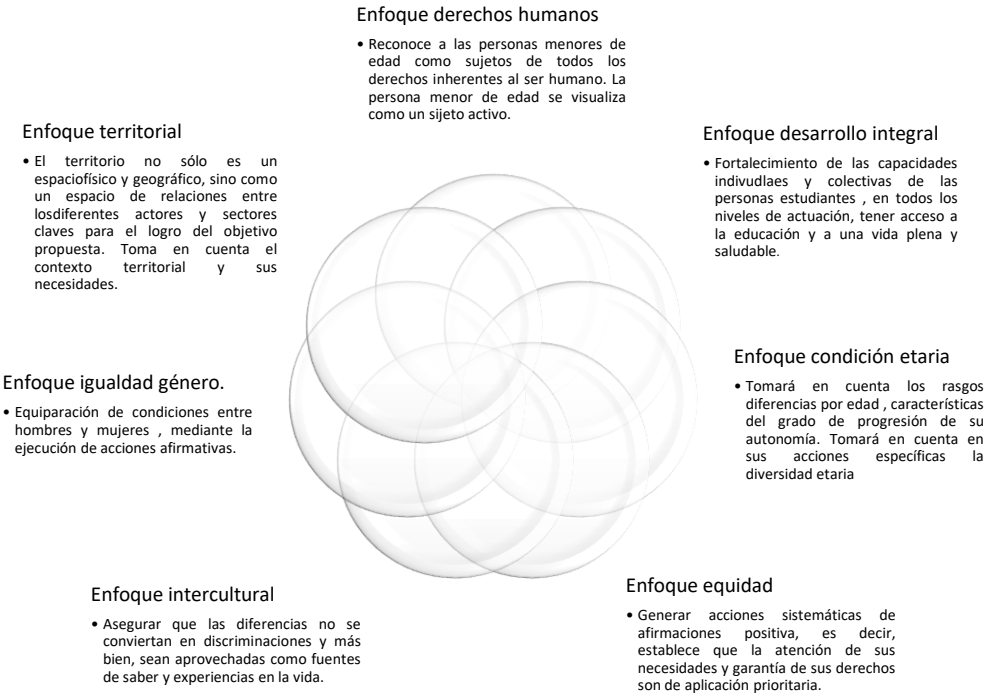
Se documentaron las recomendaciones de organismos internacionales como la UNESCO y su estrategia para el regreso a la escuela: preparación y gestión de la reapertura de las escuelas (con

la Unicef, el Banco Mundial y la Fundación Mundial de Alimentación); así como la estrategia de reapertura planteada por el Banco Interamericano de Desarrollo e insumos de la Agencia McKinsey sobre la atención de la emergencia en el mundo. La matriz de análisis de estos documentos puede encontrarse en el siguiente enlace:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1jnyGlKp2nB1DZTAHzmjbKKluXvBNYBezzgRQI0rGZQA/edit#gid=0

Esta estrategia se fundamenta en 8 enfoques prioritarios, que marcan las acciones que se generan en cada uno de los ejes establecidos

Ilustración 2. Estrategia "Regresar": Enfoques Orientadores



Adicionalmente, la estrategia atiende las siguientes premisas estratégicas:

1. El estado de situación de la pandemia en las 27 direcciones regionales de educación (DRE).
2. Escenarios para el reinicio de las clases presenciales.
3. Elaboración y actualización de los protocolos específicos sanitarios.
4. Evolución de la Educación Combinada.
5. Fortalecer estrategias de apoyo para el logro de aprendizajes esperados y habilidades en Educación Combinada.

A partir de estas premisas, se establecieron cinco mesas de trabajo para desarrollar diferentes ejes de la estrategia. Tres de estas vinculadas con el regreso a las clases presenciales y dos relacionadas

con la educación a distancia. A continuación, se hace una reseña de las acciones que se plantearon en cada una de estas premisas:

1. **El Estado de situación de la pandemia en las 27 direcciones regionales de educación**

Se creó una tipología compuesta por cuatro variables referidas a las condiciones en las que se encontraban los centros educativos del país:

- **Infraestructura básica de salud:** disponibilidad diaria de agua y de electricidad.
- **El contexto del centro educativo:** toma en consideración aspectos como ubicación, de los centros educativos, en cantones y distritos con alerta naranja; asistencia de la población a estos con dependencia de redes de servicios de transporte público o becados del programa de transporte estudiantil; ubicación de los centros educativos según índices de densidad poblacional, pobreza y asentamientos informales.
- **Infraestructura del centro educativo:** tamaño del centro educativo, aulas en mal estado, relación de cantidad lavamanos/estudiantes, relación de cantidad sanitarios/estudiantes, pupitres individuales (buen estado), hacinamiento, conectividad a Internet, y disponibilidad de recursos para la compra de insumos de limpieza y desinfección.
- **Condición de las personas estudiantes:** de atención prioritaria y en condiciones de mayor vulnerabilidad y con factores de riesgo psicosocial, exclusión educativa.

Con la información, resultado de este análisis, se incluyeron las variables en el Sistema de Información General de Centros Educativos (SIGECE), para validar y actualizar la información con las DRE y los centros educativos, y así poder hacer el mapeo del estado de situación y el levantado de datos sobre las poblaciones estudiantiles con vulnerabilidad, en cuanto al acceso a conectividad y equipos tecnológicos para recibir la educación a distancia.

Con el análisis de los resultados, se determinó el índice del riesgo en que se encuentran los centros educativos ante un posible retorno a la presencialidad. Es decir, esta herramienta (SIGECE) permite priorizar y clasificar los centros educativos que podrían retornar en las diferentes etapas del proceso, de manera segura y controlada. En total para esta tarea fueron analizados 4 709 centros educativos[14].

Es importante mencionar y hacer énfasis que la metodología y criterios utilizados por el MEP han sido dinámicos y ajustados a la realidad de la pandemia y disposiciones del Ministerio de Salud, por tanto, han estado cambiando.

[14] En el archivo anexo a este documento, se presenta las condiciones para la presencialidad analizadas por centro educativo.

2. Escenarios para el regreso a las clases presenciales

En los inicios del diseño de la estrategia “Regresar” y con base en la información y lineamientos que establecía el Ministerio de Salud (zonas naranjas y amarillas), se construyó una tipología para determinar el índice del nivel de riesgo de los centros educativos, con el fin de poder establecer los distintos escenarios para el regreso a clases presenciales. Para ello, se establecieron 7 fases a saber:

- **Fase 1:** Clasifica los centros educativos según tenencia de infraestructura básica: agua potable, electricidad, lavamanos y sanitarios en buenas condiciones de funcionamiento e higiene.
- **Fase 2:** Se identifican los centros educativos que se ubican en cantones y distritos de Alerta Naranja.
- **Fase 3:** Los centros educativos con las siguientes condiciones son excluidos para la I Etapa de apertura de clases presenciales.
    - No contar con acceso a agua.
    - No contar con electricidad.
    - No contar con servicio sanitario.
    - No contar con piletas (lavamanos).
    - Presentar una orden sanitaria de cierre (Cuando el centro educativo tiene orden sanitaria de cierre, pero ya cuentan con el alquiler de un edificio puede reiniciar la presencialidad).
- **Fase 4:** Los centros educativos que no son excluidos, se caracterizan según el análisis de las siguientes variables:
    1. **Infraestructura básica de salud:** disponibilidad diaria de agua y de electricidad.
    2. **El contexto del centro educativo:** toma en consideración aspectos como ubicación de los centros educativos; en distritos según su densidad poblacional e incidencia de pobreza o ubicación en asentamientos informales.
    3. **Infraestructura del centro educativo:** aulas en mal estado, relación de cantidad lavamanos/estudiantes, relación de cantidad sanitarios/estudiantes, pupitres individuales (buen estado), hacinamiento, conectividad a Internet.
    4. **Condición de las personas estudiantes:** de atención prioritaria y en condiciones de mayor vulnerabilidad y con factores de riesgo psicosocial, exclusión educativa.
- **Fase 5:** Los centros educativos caracterizados, se clasifican en un índice que determina su nivel de riesgo para el posible retorno a la presencialidad.

NIVEL DE RIESGO

ALTO	MEDIO	BAJO

- **Fase 6:** Los centros educativos según su nivel de riesgo, se clasifican de acuerdo con el grado de cumplimiento de los lineamientos del Ministerio de Salud en:

Tabla 2. Estrategia "Regresar": Clasificación de Riesgo de acuerdo con Cumplimiento de Lineamientos del Ministerio de Salud

Nivel de riesgo	Cumplimiento lineamientos Ministerio de Salud		
	Bajo	Medio	Alto
Bajo			
Medio			
Alto			

Fuente: Elaboración propia.

- **Fase 7:** Los centros educativos según su nivel de riesgo y cumplimiento de los lineamientos del Ministerio de Salud, son enviados a las Direcciones Regionales de Educación para validación y evaluación para el posible retorno a la presencialidad.



REINGRESO APROBADO



REINGRESO RECHAZADO

Conforme las instancias rectoras en Salud y de la Comisión Nacional de Gestión y Atención de Emergencias avanzan en el análisis del comportamiento de la pandemia en el territorio nacional y establecen una serie de actualizaciones en los diferentes lineamientos sanitarios que regulan la apertura de las actividades humanas y lugares de trabajo, como parte del modelo de "Costa Rica trabaja y se cuida", la mesa de trabajo de escenarios continua contextualizando la metodología a estas nuevas condiciones sanitarias establecidas por el Ministerio de Salud.

De esta forma, se establece, bajo estas nuevas condiciones de análisis sanitario, que los criterios establecidos por el MEP para determinar cuáles centros educativos tienen las condiciones para volver a la presencialidad son:

- Contar con acceso a agua.
- Contar con electricidad
- Contar con servicio sanitario
- Contar con piletas (lavamanos)
- No presentar una orden sanitaria de cierre (Cuando el centro educativo tiene orden sanitaria de cierre, pero ya cuentan con el alquiler de un edificio no es considerado).

Cuando un centro educativo no cuenta con una o más de las condiciones anteriores no se considera para regresar a la presencialidad.

El análisis se realizó con la información recopilada durante el segundo semestre del año 2020, por tanto, en la actualidad pueden existir cambios, especialmente por las inversiones o donaciones desarrolladas en los últimos meses en los centros educativos, así como las estrategias de coordinación interinstitucional que se han desarrollado con el AyA. En febrero 2021 se actualizará la información.

La verificación de que los centros cumplen con los criterios establecidos por el MEP se realiza con la información que se generó con la herramienta SIGECE explicada en puntos anteriores. Adicionalmente, la información fue posteriormente validada con las direcciones regionales con el fin de identificar posibles errores o inconsistencias.

Es importante mencionar y hacer énfasis que la metodología y criterios utilizados por el MEP han sido dinámicos y ajustados a la realidad de la pandemia y disposiciones del Ministerio de Salud, por tanto, han estado cambiado.

3. Elaboración y actualización del Lineamiento general para la reanudación de servicios presenciales en centros educativos públicos y privados ante el Coronavirus (COVID-19) y los protocolos específicos sanitarios para el retorno seguro

El Ministerio de Educación Pública elaboró, en articulación con el Ministerio de Salud, el Lineamiento general para la reanudación de los servicios presenciales en centros educativos públicos y privados ante el Coronavirus, mediante un proceso participativo y consultivo en cumplimiento con la Directriz de Gobierno N.º 082 y los lineamientos emitidos por el Ministerio de Salud (vinculantes con educación), así como los criterios técnicos establecidos en la Normativa Jurídica, las Normas técnicas institucionales y lo definido en los Decretos Ejecutivos emitidos por el Poder Ejecutivo en los preparativos y respuesta ante la emergencia por la pandemia.

A partir de la elaboración de este lineamiento general, se elaboró una serie de protocolos específicos sanitarios (Ver anexo 3), y se estableció un segundo momento de información y capacitación sobre los protocolos específicos de salud. Este espacio también fue desarrollado con un carácter de validación por parte de las veintisiete direcciones regionales, supervisiones de circuito educativo, direcciones de centros educativos, personas miembros de juntas de educación y juntas administrativas, así como grupos de población estudiantil y sus familias. En la tabla 3 se presenta el nivel de participación en la presentación de los protocolos.

Tabla 3. Estrategia "Regresar": Participación Webinarios sobre Protocolos

Sumatorias totales	Cantidad de participantes	Total de webinarios
Personas estudiantes	25 106	1
Familias	28 728	2
Docente- Administrativo	99 919	14
Centros Privados	3 506	2
Personas funcionarias MEP	23 706	19
Total	**180 965**	**38**

Fuente: Reporte de participación. IDP. 2020.

4. La evolución del proceso Educativo a Distancia a Educación Combinada

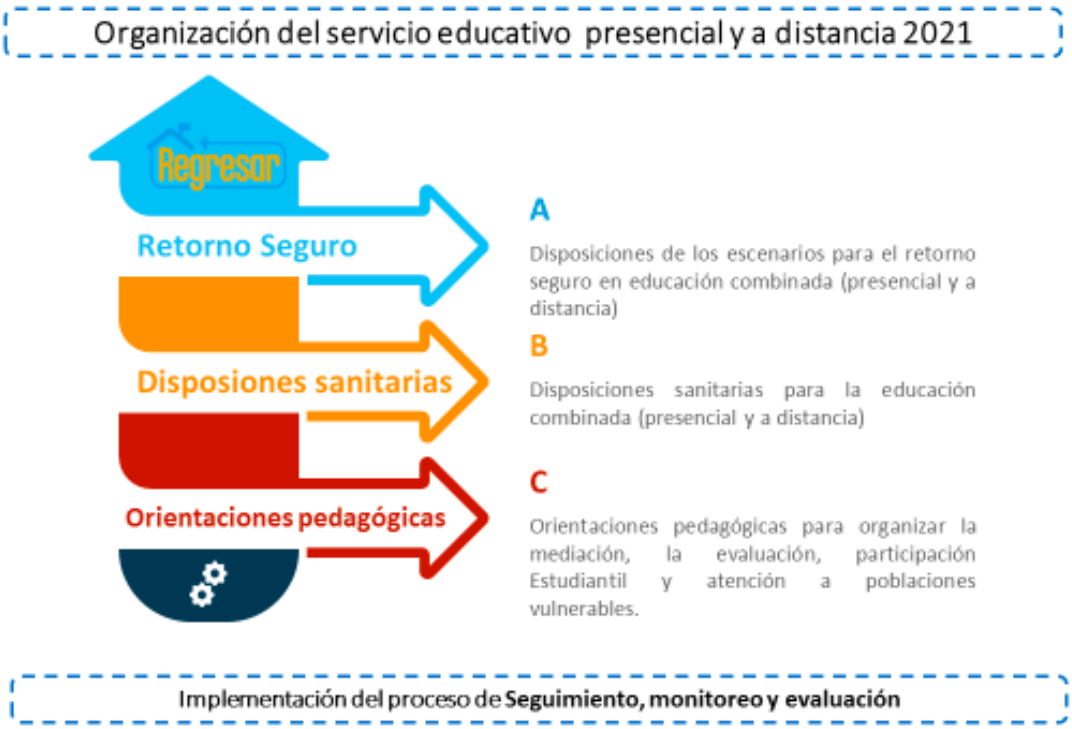
Ante la situación de pandemia, suscitada por la aparición del COVID-19, se suspenden las lecciones presenciales a partir del 17 de marzo del 2020, en acatamiento a las disposiciones emitidas por el Ministerio de Salud. Así, para el 13 de abril, se programa la reanudación del curso lectivo, en el marco de la educación a distancia, bajo "una estrategia en el marco de la transformación curricular denominada Aprendo en casa". Donde se hace énfasis en la necesidad de que la población docente y estudiantil emplee recursos tecnológicos, tomando en consideración su conectividad y disposición de dispositivos electrónicos.

Dicha estrategia se fundamenta en la Política Educativa y la Política Curricular vigentes, las líneas estratégicas de la actual administración y la Política en Tecnologías de la Información, bajo la consigna de fomentar los aprendizajes esperados y las habilidades esperadas. Para el logro de esta consigna, la estrategia de mediación pedagógica que las personas docentes planificaron para las personas estudiantes se vincula con el desarrollo de una Guía de aprendizaje autónomo (en adelante GTA), como herramienta pedagógica para la mediación a distancia. Estas guías permiten al personal docente visualizar el andamiaje de los aprendizajes esperados en el estudiantado, mediante los momentos de planificación, autorregulación y evaluación.

En la mayoría de las asignaturas, el trabajo realizado por la persona estudiante en la Guía de aprendizaje autónomo como parte de las estrategias de mediación pedagógica fue valorado desde un enfoque de evaluación formativa durante el primer periodo y en un segundo periodo se sumó una valoración cualitativa y cuantitativa posibilitando valorar los niveles de logro en cada aprendizaje. Asimismo, se entregó a las familias por primera vez en todos los ciclos y niveles educativos un "Informe descriptivo de logro" que le permite a la persona estudiante y a su familia, conocer la descripción del desempeño en el proceso educativo realizado y a la persona docente tener información clara y detallada del proceso de cada persona estudiante para el apoyo en la continuidad del proceso de construcción de conocimientos en el ciclo lectivo 2021.

A continuación, se presenta una imagen con los tres procesos fundamentales para garantizar el regreso seguro a la educación combinada.

Ilustración 3. Estrategia "Regresar: Procesos para Garantizar el Regreso Seguro a la Educación Combinada



Estos cambios representan un antecedente importante para el ciclo lectivo 2021 y la puesta en marcha de la transformación curricular. Convirtiéndose entonces, en una importante antesala de la mediación pedagógica para la educación combinada, pues brinda un andamiaje sólido para adentrarnos en la transición de entre los componentes de la educación a distancia y las formas de enseñanza presencial, las cuales combinan actividades, prácticas y estrategias educativas, que van desde la asistencia presencial a clases y el aprendizaje a distancia, de manera sincrónica o asincrónica, hasta el aprendizaje autónomo. Es importante indicar que la evolución del proceso ha continuado y ahora se encuentra en un proceso de Educación Combinada.

Para el curso lectivo 2021, la transición educativa continua y se oficializa en la Resolución N° MEP-0065-01-2021 / MS-DM-1165-2021 donde el reto de una nueva normalidad requiere un proceso educativo que desarrolle “una mediación pedagógica para la educación combinada” (presencial, a distancia, con trabajo colaborativo y autónomo) que permita responder adecuadamente a las exigencias el proceso educativo en la presencialidad, a distancia y en la virtualidad, que mitigue al mínimo las barreras físicas, sensoriales afectivas y cognitivas, con el propósito de asegurar la efectiva construcción de aprendizajes y la plena participación de todas las personas estudiantes.

La educación combinada en el contexto educativo costarricense enmarca una serie de aspectos que definen sus particularidades de implementación:

- El modelo pedagógico tiene como meta los aprendizajes esperados y las habilidades completos del año que tiene estimado cada programa de estudio.

- Su planteamiento correlaciona las políticas y las líneas estratégicas del Ministerio de Educación Pública, con el propósito de plantear y definir un complemento al modelo pedagógico de transformación curricular que se ha llamado mediación pedagógica para la educación combinada.
- La estrategia de mediación pedagógica se vincula con el desarrollo de una Guía de aprendizaje autónomo (en adelante GTA), junto con la articulación de estrategias evaluativas.
- Se enfatiza en la necesidad de que la población docente y estudiantil emplee recursos tecnológicos, tomando en consideración su conectividad y disposición de dispositivos electrónicos pues la organización de grupos que están trabajando de manera presencial y a distancia implicará el acceso a recursos de distintos tipos.
- Se desarrolla en cuatro momentos la conexión, la colaboración, la clarificación y la construcción/aplicación que implican según la política curricular que la mediación pedagógica sea un proceso humanizado, que esté centrado en la persona estudiante.

Durante el período lectivo 2020, se definieron dos rutas de trabajo:

- Ruta acompañamiento educación a distancia.
- Ruta reingreso al ciclo lectivo.

La primera Ruta de Acompañamiento de educación a distancia tuvo 4 fases definidas con un propósito pedagógico planificado.

- Fase I Fortalecer el vínculo estudiante – docente.
- Fase II Repensar la mediación y el aprendizaje.
- Fase III Diseñar espacio de aprendizaje considerando su contexto.
- Fase IV Conformar redes de apoyo.

Adicionalmente, se trabajó en los siguientes procesos:

1. Creación de condiciones en las áreas: jurídica, pedagógica, administrativa y técnica (cada una de estas cuatro áreas se organizó en los siguientes 3 procesos).
2. Instalación del proceso pedagógico y administrativo (a nivel central, regional y centro educativo).
3. Acompañamiento y seguimiento (a nivel nacional, regional, circuital y de centro educativo).
4. Consolidación del proceso (a nivel nacional, regional, circuital y de centro educativo.
5. Identificación de las personas estudiantes en el escenario de educación a distancia y resumen de avances y planificación de acciones del proyecto hogares conectados y acceso a dispositivos 2020-2021 (ver tabla 1).

Por otra parte, el procedimiento definido para la ejecución de acciones para el inicio del curso lectivo 2021 (Ruta reingreso al ciclo lectivo), se establece a través de un documento orientador denominado Plan de Apertura, el cual establece 7 momentos clave, para cada momento se detalla el procedimiento a realizar y además se adjunta el enlace de documentos de consulta para una

mayor comprensión de cada paso (http://www.ddc.mep.go.cr/estrategias-atencion-covid-19-pautas-anexosgta-y-pab).

Es importante mencionar y hacer énfasis que la metodología y criterios son dinámicos y ajustados a la realidad de la pandemia y disposiciones del Ministerio de Salud, por tanto, deben ser valorados constantemente durante el proceso para la toma de decisiones.

Los momentos del plan de apertura para los CE:

- Revisión de los lineamientos y protocolos.
- Verificación de las condiciones actuales de los centros educativos e identificación de población vulnerable.
- Análisis de matrícula y cantidad de personas docentes.
- Organización alterna combinada.
- Atención a poblaciones específicas.
- Comunicación y divulgación.
- Lecciones aprendidas.

En el anexo 4 se presenta de manera organizada para una visualización integral, la planificación de cada objetivo específico correspondiente a esta premisa, con sus respectivas actividades, resultados esperados, los riesgos que se experimentarían en caso de no cumplir con las actividades propuestas; así como los indicadores para el seguimiento de dichas actividades; y las estrategias de seguimiento y monitoreo necesarias para cumplir con lo planificado.

5. Priorización de los aprendizajes esperados 2020

Durante el curso lectivo 2020, se desarrolló una Plantilla de Aprendizajes Base (PAB), elaborada para orientar los aprendizajes y aquellos que deben articularse al 2021. Esta se construyó a partir de dos procesos de consulta a docentes. El primero, en mayo del 2020, fue un proceso inicial de planificación y consulta para elaborarla y se consultó a 6 474 docentes de manera virtual. El segundo, realizado en junio de ese mismo año, fue un proceso de consulta a asesorías regionales y docentes académicos, para el cual se recibieron 2 954 respuestas. Asimismo, se coordina con el Consejo Superior de Educación (CSE) todo lo referente al tema de evaluación de los aprendizajes en este año 2020.

Los criterios para la priorización de los aprendizajes esperados durante el 2020 se basan en tres consignas:

- **Pertinencia**: Si resulta en el área curricular, requisito para otros niveles de progreso cognitivo.
- **Relevancia:** Nivel de centralidad curricular, si es un área medular. El "tronco" para otras áreas.
- **Homogeneidad:** Medida en que puede ser abordado en varios niveles educativos.

- ✓ **Fortalecer estrategias de apoyo para el logro de aprendizajes esperados y habilidades en Educación Combinada.**

Para el curso lectivo 2021 se establece la mediación pedagógica para la educación combinada como una oportunidad flexible, cíclica y diversa para que la persona docente ofrezca acompañamiento a la persona estudiante en dos ambientes de aprendizajes diferentes, el trabajo en la presencialidad y el trabajo a distancia, privilegiando la permanencia del vínculo de la comunidad educativa. Se desarrolla en cuatro momentos: la conexión, la colaboración, la clarificación y la construcción/aplicación que implican, según la política curricular, que la mediación pedagógica sea un proceso humanizado, que esté centrado en la persona estudiante, capaz de contemplar sus individualidades y contribuir con su desarrollo, promoviendo espacios para la interconexión con el mundo e interrelación con sus pares.

En esta mediación pedagógica, son medulares los recursos tecnológicos, la plataforma oficial de colaboración (Teams) y materiales que se proveen, el acompañamiento y seguimiento por parte del personal docente y las familias, las estrategias y otras iniciativas son las que complementan el accionar docente para transmitir a la persona estudiante la emoción, motivación y pasión por el aprendizaje tanto en el aula, como fuera de ella.

Corresponde a los padres, madres o representantes legales, determinar en primera instancia si sus hijos, hijas o representados asisten a clases presenciales mientras prevalezca el estado de emergencia nacional por la pandemia COVID 19 o si continúan el proceso educativo mediante el trabajo a distancia, utilizando los recursos tecnológicos, cuando sea posible, o el material impreso. En esta última opción los padres, madres o representantes legales, deben garantizar al centro educativo, que facilitarán al o la estudiante, las condiciones tecnológicas o de cualquier otra naturaleza necesarias para mantener la comunicación entre la persona estudiante y la persona docente para darle continuidad a la mediación pedagógica a distancia. Las personas estudiantes mayores de edad podrán también, escoger la modalidad educativa a distancia o por medio de material impreso, si consideran que la asistencia presencial a clases los expone a la pandemia.

Para mayor información visitar el siguiente enlace

https://www.mep.go.cr/coronavirus/estrategiaregresar.

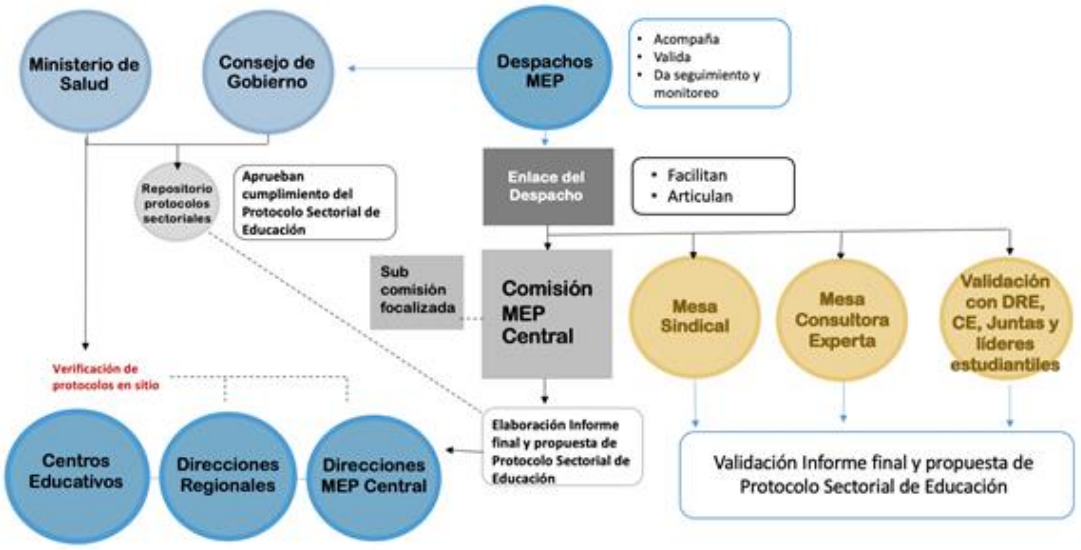
En el anexo 5 se visualiza la planificación de cada objetivo específico de la premisa Fortalecer estrategias de apoyo para el logro de aprendizajes esperados y habilidades en Educación Combinada, sus respectivas actividades, resultados esperados, los riesgos que se experimentarían en caso de no cumplir con las actividades propuestas; así como los indicadores para el seguimiento de dichas actividades; y otras estrategias de seguimiento y monitoreo necesarias para cumplir con lo planificado.

Aunado a lo anterior, de forma transversal al desarrollo de las premisas detalladas, se proponen tres áreas de intervención orientadas a establecer una Estrategia de comunicación y divulgación liderado por la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas del Ministerio, así como acciones de articulación intra e interinstitucional y sectorial, además del proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación de

resultados, liderado por la Dirección de Planificación Institucional en articulación con la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional.

Para la atención de estas premisas, se atiende al siguiente Esquema de funcionamiento:

Ilustración 4. Estrategia “Regresar”: Esquema de Funcionamiento



Así como la articulación entre los equipos de trabajo técnicos nacionales, regionales y actores educativos e intersectoriales, como se detalla a continuación:

- **Nivel Sectorial**: Mediante la articulación intersectorial y conformación del Equipo de criterio experto de trabajo del CSE, Estado de la Educación, Ministerio de Salud, CONARE, CONESUP, UNIBE. Además del Equipo de validación de la Estrategia: Mesa Operativa de Educación COE-CNE, Universidades, Junta Paritaria.
- **Nivel central:** conformado por el equipo de trabajo interdisciplinario de alto nivel que cuenta con el apoyo de las personas funcionarias de las dependencias que representan.
- **Nivel regional**: las autoridades regionales conforman el equipo de trabajo que lleva a cabo el cumplimiento del plan de trabajo definido y la elaboración de los procedimientos específicos.
- **Nivel de Centro Educativo**, la comunidad educativa e integrantes de las Juntas de Educación y Administrativas, de manera articulada, implementa las medidas, lineamientos y orientaciones establecidos en los diferentes protocolos que se diseñen para este fin.

En el anexo 6 se presenta el plan de acción a implementar para el desarrollo de cada una de las premisas indicadas anteriormente. Adicionalmente, en el anexo 7 se presenta la valoración de los riesgos asociados a cada una de las premisas, la cual fue elaborada como parte de las acciones realizadas por los equipos de trabajo que se crearon para el desarrollo de la estrategia “Regresar”.

5.5 Equipo de Trabajo de Intervención Focalizada a poblaciones vulnerables y en riesgo Social

La estrategia “Regresar” conformó un equipo de trabajo con profesionales de las ciencias sociales y educación, cuyo propósito es contar con esa visión particular y contextualizada de las poblaciones con mayor vulnerabilidad social y educativa del sistema educativo público costarricense, con la finalidad de garantizar lo que establece la Política Educativa “Ubicar a la persona estudiante como centro del proceso educativo”; así como también el principio de la Agenda 2030 “No dejar a nadie atrás”.

La conformación de este equipo de trabajo, se considera una acción afirmativa en sí misma y tienen el objetivo de fortalecer la estrategia “Regresar” y la estrategia Aprendo en Casa, dando aportes especializados y contextualizados para atender a las poblaciones en condiciones de mayor vulnerabilidad en el sistema educativo a distancia y en su retorno a la presencialidad, cuando las condiciones de salud así lo permitan.

Las personas estudiantes que presenten alguna de las siguientes características se consideran como población vulnerable:

- Personas desvinculadas del proceso educativo.
- Territorios indígenas.
- Primeria infancia.
- Estudiantes con discapacidad.
- Estudiantes en condición de refugio.
- Personas migrantes.
- Personas con alteraciones de salud y enfermedades.
- Mujeres.
- Mujeres embarazadas.
- Personas adultas escolarización incompleta.
- Personas privadas de libertad.

De forma complementaria al trabajo realizado por este equipo, las poblaciones en condiciones de mayor vulnerabilidad en el sistema educativo a distancia cuentan con el servicio de la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), el servicio de la Contraloría de Derechos Estudiantiles y se habilitó la línea de atención telefónica “Aquí estoy” de la Dirección de Vida Estudiantil: Atención a estudiantes y familiares, en intervención de primeros auxilios psicológicos. En los anexos 8 y 9 se detalla respectivamente, la cantidad de denuncias atendidas por la Contraloría de Derechos Estudiantiles para el curso lectivo 2020, así como las consultas atendidas por la línea de atención telefónica “Aquí estoy”.

La implementación de la estrategia “Regresar” tiene concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo, específicamente para alcanzar el objetivo de “Desarrollar habilidades en las personas, mediante el aumento de la cobertura y la calidad del sistema educativo, coadyuvando al progreso del país”. Esto está muy ligado a la noción de exclusión educativa, que se convierte en una prioridad de atención en el contexto de pandemia, ya que, si las personas estudiantes no están en el sistema

educativo, las demás acciones no se pueden desarrollar. Es decir, la permanencia o la vinculación del estudiantado en el sistema educativo es una condición básica para el desarrollo personal y social.

Para el curso lectivo 2020, se logra obtener el dato de exclusión escolar en todas las ofertas educativas, así como en las Direcciones Regionales en que esta problemática es más severa. Es de suma importancia analizar la exclusión reportada en preescolar y en I y II ciclos, ya que entre más bajo sea el nivel en que se dé la exclusión, más graves son las consecuencias socioemocionales y educativas para las personas.

La información de exclusión educativa ha permitido la toma de decisiones y priorizar las acciones a aquellas DRE, ofertas educativas y poblaciones con mayor afectación en el país. Partiendo de la premisa de que la educación debe ser pertinente, de calidad e inclusiva y ¡no dejar a nadie atrás!

El Ministerio de Educación Pública ha generado diferentes lineamientos, protocolos y directrices para promover la permanencia educativa y disminuir el riesgo de exclusión educativa, entre los que se destacan:

- Orientaciones Técnicas para el trabajo de los equipos para la permanencia en el marco de la emergencia ocasionada por el COVID-19. Dirigida a los Equipos Regionales para la Permanencia (ERP) y Equipos para la permanencia Institucional (EPI) y se convierten en una serie de sugerencias y recomendaciones para que puedan apoyar su trabajo, o bien, complementar las estrategias y procesos que ya están en desarrollo. Estos equipos se encuentran trabajando en las estrategias pertinentes para garantizar una permanencia estudiantil exitosa y prevenir la exclusión educativa. Son equipos coordinadores y articuladores, integrados por profesionales de diferentes áreas, como la pedagógica, administrativa y psicosocial, así como con estudiantes líderes y miembros de las juntas de educación o administrativas.
- Protocolos para la permanencia, reincorporación y abordaje de la exclusión educativa. Estos protocolos se lanzaron en febrero 2020, con el fin de orientar las acciones que realizan las DRE, los centros educativos, así como otras instituciones que contribuyen a la atención de los factores de riesgo de la exclusión educativa.

Adicionalmente, entre los proyectos y estrategias ejecutadas durante el curso lectivo 2020 para favorecer la permanencia de la persona estudiante dentro del sistema educativo costarricense, así como la reincorporación de las personas que han sido excluidas se destacan:

- Proyecto PROEDUCA.
- Proyecto “Profes comunitarios”.
- Estrategia Nacional para el Combate de la Pobreza, Puente al Desarrollo.
- Estrategia “Regresar”.

5.6 Validación y Proceso de Consulta

La estructura de la Estrategia “Regresar”, fue sometida a un proceso de divulgación y validación por parte de los siguientes actores:

- Las 27 Direcciones Regionales.
- Miembros de los Equipos Técnicos Itinerantes.
- Asesores Regionales.
- Supervisores Educativos.
- Directores de Centros Educativos.
- Miembros de Juntas de Educación y Juntas Administrativas.
- Gobiernos estudiantiles.

En todas las sesiones de información y validación se presentaron los documentos desarrollados por la Comisión y se abrieron espacios para consultas y opiniones sobre los insumos presentados. A continuación, el detalle de participación de estas sesiones:

- **Diálogos Estudiantiles:** Como parte de la Estrategia "Regresar" se han desarrollado 3 encuentros. Las personas estudiantes que participaron son un 57% mujeres y un 43% hombres, entre los 14 y los 21 años. El rango de edad mayor representado es el de personas de 15 a 17 años (70% de los participantes). Se contó con representación de estudiantes de colegios académicos diurnos (44%), colegios técnicos diurnos (38%), Liceos Rurales (10%), colegios académico nocturno (4%), colegios técnicos nocturnos (3), CINDEA (1%) e IPEC (1%). Los datos permiten visualizar que existe una confianza generalizada por parte de las personas estudiantes en las decisiones que el centro educativo tome. Además, parece haber un deseo generaliza de regresar a las clases presencial, coincidiendo las personas encuestadas en que los niveles superiores deberían regresar primero.
- **Mesa de Consulta Experta:** Toda la Estrategia es remitida además a la mesa consultiva experta con representación del Consejo Superior de Educación, el Estado de la Educación, el Patronato Nacional de la Infancia (PANI), el Consejo Nacional de Rectores (CONARE,) el Consejo Nacional de Educación Superior Privada (CONESUP), la Unidad de Rectores de las Universidades Privadas de Costa Rica (UNIRE), el Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDIS), Asociaciones de centros educativos privados y representantes de organismos internaciones como la Organización Mundial de la Salud (OMS-OPS), el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).
- Finalmente, se establece una mesa informativa en la que participen la Junta Paritaria de Relaciones Laborales y representantes sindicales.

El proceso de validación es ampliamente participativo y considera las particularidades de cada región educativa y cada centro educativo, para que todos los factores de riesgo sean contemplados y sean las propias directoras y directores, quienes informen sobre su realidad.

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA “REGRESAR”

El alcance de la estrategia “Regresar” es el sistema educativo público a nivel nacional, organizado administrativamente en las 27 Direcciones Regionales de Educación (DRE) con las que cuenta el Ministerio de Educación Pública.

5.7 Actores de la estrategia “Regresar”

Producto de las sesiones grupales que se realizaron como parte del “Diseño de la evaluación de la estrategia “Regresar”, se realizó un mapeo de actores clave, definiendo además el papel que cada uno de éstos desempeña dentro del proceso mismo.

Tabla 4. Estrategia “Regresar”: Actores clave según el papel que desempeñan

Población	Actores clave
Población beneficiaria directa	Personas estudiantes Personas docentes y personas funcionarias del centro educativo Familias
Población beneficiaria indirecta	Otros actores del sistema educativo que apoyan a las personas estudiantes y docentes en el proceso educativo Sociedad en general
Ejecutores	Sector educación Ministerio de Salud
Tomadores de decisión política	Autoridades Ministeriales (MEP) Directores de Direcciones Centrales MEP Ministerio de Salud Consejo de Gobierno Comisión Nacional de Emergencias Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias
Aliados Estratégicos	Instituciones públicas Sector privado Cooperación internacional Mesa de Consulta Externa

Los beneficiarios directos de la Estrategia “Regresar” son las personas estudiantes, las personas docentes y las familias. Todas las acciones que se desarrollan en la Estrategia buscan incidir sobre estas tres poblaciones. Las personas estudiantes como centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad, las personas docentes como factor decisivo para la formación integral de nuevos ciudadanos y ciudadanas; y por último, las familias de las personas estudiantes, las cuáles, en el contexto del impulso a la educación a distancia por motivo de la pandemia, que hace un llamado a quedarse en casa y al respeto y mantenimiento de las burbujas sociales, adquieren un papel fundamental en el apoyo a la continuidad del proceso educativo de las personas estudiantes.

Por su parte, como población beneficiaria indirecta se observan dos niveles.

- Toda la comunidad educativa: Direcciones Centrales del MEP, Direcciones Regionales de Educación, Juntas de Educación y Juntas Administrativas, entre otras; para los cuáles las acciones de la Estrategia “Regresar” beneficiarán de cierta forma, aunque no sean el motivo

principal para el que se diseñan las acciones de la Estrategia.

- La sociedad en general, en tanto que “Regresar” viene a apoyar los objetivos del Ministerio de Salud de promover la seguridad y salud de todas las personas que habitan el territorio nacional, aportando en la legitimación y promoción de las nuevas reglas sobre cómo vivir en el contexto de la pandemia por el COVID-19.

En el campo de las instancias ejecutoras, se mencionan dos grandes Ministerios. Por un lado, el Ministerio de Educación (en todos sus niveles), y por otro, el Ministerio de Salud, quien tiene un papel preponderante al tratarse la problemática de salud pública.

En el ámbito de las decisiones políticas se pueden observar algunas entidades del propio Ministerio y otras externas a éste. A nivel interno del MEP se mencionan las autoridades en varios niveles: el Consejo Superior de Educación, la Ministra de Educación y los tres Viceministerios. En lo concerniente al ámbito externo, se menciona como tomador de decisión fundamental el Ministerio de Salud, ente rector en esta pandemia, el Consejo de Gobierno y la Comisión Nacional de Emergencias, así como la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias.

Finalmente, la Estrategia “Regresar” cuenta con una cantidad importante de aliados estratégicos provenientes de distintos ámbitos tales como la cooperación internacional, el sector privado, otras instituciones del sector público, entre otros. Ver en anexo 10 los roles y funciones de los actores de la estrategia “Regresar”.

5.8 Normativa aplicable

La Estrategia “Regresar” en su objetivo de administrar el curso lectivo 2021 en el contexto de la pandemia por el COVID-19 se sustenta en la siguiente normativa:

- La Constitución Política de Costa Rica, en su artículo 78 que establece: “La educación preescolar, general básica y diversificada son obligatorias y, en el sistema público. Gratuitas y costeadas por la Nación”.
- El artículo 1 de la Ley Fundamental de Educación que establece: “Todo habitante de la República tiene derecho a la educación y el Estado la obligación de procurar ofrecerla en la forma más amplia y adecuada”.
- El Código de la Niñez y la Adolescencia establece en su Artículo 5 que: “Toda acción pública o privada concerniente a una persona menor de dieciocho años, deberá considerar su interés superior, el cual le garantiza el respeto de sus derechos en un ambiente físico y mental sano, en procura del pleno desarrollo personal”. En el Artículo 4 señala que: “Será obligación general del Estado adoptar las medidas administrativas, legislativas, presupuestarias y de cualquier índole, para garantizar la plena efectividad de los derechos fundamentales de las personas menores de edad”.
- Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo N°8488.

Esta normativa nacional se enriquece además de declaraciones y acuerdos internacionales que ha suscrito Costa Rica. Por ejemplo, el Artículo 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que promulga el derecho a la educación para todas las personas.

- La Convención sobre los Derechos del Niño, en su artículo N°28, expresa que: “Los Estados Partes reconocen el derecho del niño a la educación y, a fin de que se pueda ejercer progresivamente y en condiciones de igualdad de oportunidades ese derecho”.
- El “Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales”.

El derecho constitucional a la educación gratuita, y la obligación del Estado de proporcionarla, se ha delegado en el Ministerio de Educación Pública, que debe garantizar el derecho a la educación de las personas menores de edad, por lo que está en la obligación de encontrar la manera de continuar garantizando dicho derecho, frente a una suspensión del servicio educativo de manera presencial por razones de salud pública dado el estado de emergencia nacional producto de la propagación del virus SARS- CoV-2 en Costa Rica, resguardando la vida de las personas estudiantes (y de la comunidad educativa en general).

De modo que, con el afán de continuar asegurando el derecho a la educación de las personas menores de edad en el contexto de la pandemia por el COVID-19, así como de todas las personas que se encuentran escolarizadas en alguna de las modalidades de educación del MEP, el Ministerio de Educación Pública desarrolló y se encuentra implementando la Estrategia “Regresar”.

5.9 Cadena de Resultados Estrategia “Regresar”

A continuación, se presenta la cadena de resultados de la estrategia “Regresar”. La misma se describe comenzando por el nivel de los impactos, en seguimiento a lo que usualmente se utiliza en el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo “(…) el cual establece como eje articulador de las intervenciones, el logro de los resultados - productos, efectos o impactos (intencionales o no, positivos o negativos) de una intervención (…).

Impacto

Se considera impacto al “Conjunto de cambios de largo plazo, generados directa o indirectamente por la intervención”[15]. El impacto que la Estrategia “Regresar” busca establecer es la continuidad del proceso educativo garantizando la salud, seguridad y estabilidad emocional de la comunidad educativa. Pero esta continuidad debe entenderse desde una visión que incluye necesariamente tres dimensiones. Éstas son:

- La permanencia exitosa de las personas estudiantes.
- Desarrollo de los aprendizajes en las personas estudiantes
- Eventual regreso a la presencialidad con el riesgo mínimo de contagio.

Además, esta continuidad del proceso educativo se plantea con un énfasis especial en la población en condiciones de vulnerabilidad.

Efectos

Los efectos son “los cambios de corto y mediano plazo ocasionados por los productos de la intervención”.[16] En concordancia con el impacto, y lo que se entiende por esa “continuidad del proceso educativo”, los efectos de la estrategia “Regresar” se pueden visualizar en aquellos sobre

[15] MIDEPLAN (2017 a) *Op Cit*. P17
[16] MIDEPLAN (2017 a) *Op Cit*. P17

las personas estudiantes, sobre las personas docentes y sobre los centros educativos y su preparación al retorno a la presencialidad.

Es así como, en lo que respecta a las personas estudiantes los efectos serían:

a) que personas estudiantes de todas las modalidades educativas permanecen en el sistema educativo.
b) que las personas estudiantes de todas las modalidades educativas que deban concluir sus estudios puedan hacerlo.
c) que adquieran conocimientos sobre los aprendizajes esperados 2020- 2021.
d) que las personas estudiantes de poblaciones en condiciones de mayor vulnerabilidad permanezcan, mantengan el vínculo con el centro educativo y adquieran conocimientos sobre los aprendizajes esperados 2020-2021. Este último efecto podría parecer reiterativo, sin embargo, dado que "Regresar" tiene una intencionalidad de dirigir acciones a la población en condiciones de vulnerabilidad se considera importante establecer un efecto específicamente para este tema.

Los efectos en las personas docentes son tres:

a) que las personas docentes fortalezcan sus saberes en el proceso de mediación pedagógica a distancia.
b) que apliquen lineamientos específicos de promoción y nivelación para la transición entre el ciclo lectivo 2020 y 2021.
c) que fortalezcan sus habilidades de acuerdo con la transformación curricular (aprender a aprender y el uso de herramientas tecnológicas).

Finalmente, en lo que tiene relación con los centros educativos de cara al retorno a la presencialidad los efectos de la estrategia "Regresar" son:

a) La comunidad educativa que retorna de manera paulatina y segura a la presencialidad lo hace en condiciones de riesgo mínimas.
b) Los centros educativos mejoran sus condiciones de infraestructura básica y de recursos económicos y tecnológicos.
c) Los centros educativos prioritarios son intervenidos para mejorar sus condiciones de infraestructura y recursos. Al igual que en el caso de la población en condiciones de vulnerabilidad, dado que existen acciones directas para priorizar y atender a los centros educativos de acuerdo con una serie de variables, se considera importante establecer un efecto específico relacionado con ello.

Productos

Para lograr los efectos e impacto mencionados la Estrategia tiene, o plantea generar, los siguientes productos:

- Guía: Momentos para el retorno a la presencialidad, orientaciones para el acompañamiento socioemocional, ruta para la identificación de situaciones riesgo (alerta temprana). Ver anexo 11.

- Docentes capacitados en el desarrollo y mediación a través de medios virtuales y a distancia.
- Guía de priorización de los aprendizajes esperados para uso de los docentes, asesores y directores de centro educativo.
- Protocolos de actuación específicos para diferentes momentos del servicio presencial en los centros educativos.
- Estudiantes, personal de los centros educativos, de las direcciones regionales de educación, padres, madres y personas encargadas de estudiantes capacitados en el uso de los protocolos.
- Registro SIGECE.
- Por último, se establece como un producto transversal para alcanzar todos los efectos y el impacto de la Estrategia el "Plan de comunicación, divulgación y capacitación de la Estrategia "Regresar"".

Actividades

Las actividades que se realizan en el marco de la Estrategia para generar los productos en el corto plazo, los efectos en el mediano plazo y los impactos anteriormente mencionados en el largo plazo, son:

- Habilitación de plataforma Microsoft Teams para el uso de docentes y personas estudiantes.
- Capacitación y acompañamiento a docentes para el desarrollo y aplicación de lecciones a través de medios virtuales, en el uso de las Guías de Trabajo Autónomo, en temas de transformación curricular, entre otros.
- Desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje a distancia y el uso de las GAT.
- Construcción y validación de los aprendizajes esperados base 2020 para todos los niveles del sistema educativo.
- Generación de acciones y propuestas de oferta educativa para alcanzar a las poblaciones estudiantiles y familias que no cuentan con equipo tecnológico y conectividad a internet, o que se encuentren en otras condiciones de vulnerabilidad y riesgo psicosocial.
- Generación de acciones para el fortalecimiento de las condiciones y recursos con los que cuentan los centros educativos, que aseguren un retorno seguro a la presencialidad.
- Difusión y capacitación a estudiantes y personal de los centros educativos y las DRE para el uso de protocolos.
- Construcción de criterios para la selección de los centros educativos que podrían regresar a la presencialidad.
- Priorización de las intervenciones en infraestructura y equipo en los centros educativos.
- Llenado y actualización periódica del SIGECE.
- Estrategia de divulgación y comunicación.
- Aplicación de la guía de momentos y abordaje de situaciones socioemocionales, así como implementación de estrategia de Alerta temprana para la identificación y atención de situaciones de riesgo y vulnerabilidad.
- Articulaciones a lo interno y a lo externo del MEP para el desarrollo de las distintas tareas.
- Orientaciones para la mediación pedagógica en educación combinada.

- Orientaciones para la evolución del aprendizaje en el aula y estandarizada (FARO, Educación Abierta).
- Apoyos Educativos y tecnológicos para el aprendizaje.
- Orientaciones para la participación estudiantil.
- Rol de los actores en el servicio presencial y a distancia.

Insumos

Finalmente, los insumos con los que se cuenta para las actividades que desarrollarán productos que generarán efectos e impactos son:

- Plataformas virtuales y medios audiovisuales.
- Sistemas de información y recursos tecnológicos del MEP.
- Bases de datos del MEP y fuera de la institución.
- Capital humano del MEP (en todos los niveles).
- Apoyo de otros actores de la comunidad educativa (Juntas y gobiernos estudiantiles).
- Apoyo de aliados estratégicos.
- Apoyo del nivel político.
- Documentos e insumos de la estrategia “Aprendo en Casa”.
- Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en centros educativos públicos y privados ante el SARS-CoV-2; emitidos por el Ministerio de Salud.
- Documento: Orientaciones para la intervención educativa en centros educativos ante el COVID-19. Ver anexo 12.

Para finalizar, en la tabla 5 se puede observar la cadena de resultados de la Estrategia “Regresar”.

Tabla 5. Estrategia "Regresar": Cadena de Resultados

Proceso		Productos	Aprovechamiento de Producto	Efectos	Impactos
Insumos	**Actividades**				
Plataformas virtuales y medios audiovisuales Sistemas de información y recursos tecnológicos del MEP Bases de datos del MEP y extra MEP Capital humano del MEP (en todos los niveles) Apoyo de otros actores de la comunidad educativa (Juntas y gobiernos estudiantiles) Apoyo de aliados estratégicos Apoyo del nivel político Documentos e insumos de la Estrategia Aprendo en Casa.	Habilitación de plataforma Microsoft Teams para el uso de docentes y personas estudiantes Capacitación y acompañamiento a docentes para el desarrollo y aplicación de lecciones a través de medios virtuales, en el uso de las Guías de Trabajo Autónomo, en temas de transformación curricular, entre otros. Desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje a distancia y el uso de las GAT. Construcción y validación de los aprendizajes esperados base 2020 para todos los niveles del sistema educativo. Generación de acciones y propuestas de oferta educativa para alcanzar a las poblaciones estudiantiles y familias que no cuentan con equipo tecnológico y conectividad a internet, o que se encuentren en otras condiciones de vulnerabilidad y riesgo psicosocial Difusión y capacitación a estudiantes y personal de los centros educativos y las DRE para el uso de protocolos.	Guía: Momentos para el retorno a la presencialidad, orientaciones para el acompañamiento socioemocional, ruta para la identificación de situaciones riesgo (alerta temprana) Docentes capacitados en el desarrollo y mediación a través de medios virtuales y a distancia Guía de priorización de los aprendizajes esperados para uso de los docentes, asesores y directores de centro educativo Protocolos de actuación específicos para diferentes momentos del servicio presencial en los centros educativos.	Implementación de la Guía en los centros educativos. Mejora en el proceso de educación a distancia. Guía de priorización de aprendizajes esperados aplicada por parte de los docentes, asesores y directores de centros educativos. Implementación de protocolos. Reducción de condiciones de riesgo de contagio en los centros educativos. Información actualizada de los centros educativos. Ejecución del Plan.	Estudiantes de todas las modalidades permanecen en el centro educativo y adquieren conocimientos sobre los aprendizajes esperados base 2020 Estudiantes que debían concluir su proceso educativo en 2020 lo pueden hacer Estudiantes de poblaciones de mayor vulnerabilidad permanecen, mantienen el vínculo con el centro educativo y adquieren conocimientos sobre los aprendizajes esperados base 2020 Docentes fortalecen sus saberes en el proceso de mediación pedagógica a distancia y sus habilidades de acuerdo con la transformación curricular y aplican	Continuidad del proceso educativo (que incluye necesariamente la permanencia exitosa de las personas estudiantes; el desarrollo de los aprendizajes en las personas estudiantes y un eventual regreso a la presencialidad con el riesgo mínimo de contagio) garantizando la salud, seguridad y estabilidad emocional de la comunidad educativa

Proceso		Productos	Aprovechamiento de Producto	Efectos	Impactos
Insumos	**Actividades**				
Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en centros educativos públicos y privados ante el SARS-CoV-2; emitidos por el Ministerio de Salud Documento: Orientaciones para la intervención educativa en centros educativos ante el COVID-19 Diversos protocolos con los que ya contaba el MEP, por ejemplo, violencia, permanencia, reincorporación, etc.	Construcción de criterios para la selección de los centros educativos que podrían regresar a la presencialidad. Priorización de las intervenciones en infraestructura y equipo en los centros educativos. Llenado y actualización periódica del SIGECE. Estrategia de divulgación y comunicación. Aplicación de la guía de momentos y abordaje de situaciones socioemocionales, así como implementación de estrategia de Alerta temprana para la identificación y atención de situaciones de riesgo y vulnerabilidad. Articulaciones intra y extra MEP para el desarrollo de las distintas tareas. Articulaciones a lo interno y a lo externo del MEP para el desarrollo de las distintas tareas. Orientaciones para la mediación pedagógica en educación combinada. Orientaciones para la evolución del aprendizaje en el aula y estandarizada (FARO, Educación Abierta). Apoyos Educativos y tecnológicos para el aprendizaje.	Estudiantes, personal de los centros educativos, de las direcciones regionales de educación, padres y encargados de estudiantes capacitados en el uso de los protocolos Registro SIGECE Plan de comunicación, divulgación y capacitación de la Estrategia “Regresar”		lineamientos específicos de promoción y nivelación para la transición entre el ciclo lectivo 2020 y 2021 La comunidad educativa que retorna de manera paulatina y segura a la presencialidad lo hace en condiciones de riesgo mínimas en centros educativos con mejores condiciones de infraestructura básica y de recursos económicos y tecnológicos Centros educativos prioritarios intervenidos para mejorar sus condiciones de infraestructura y recursos	

Proceso		Productos	Aprovechamiento de Producto	Efectos	Impactos
Insumos	Actividades				
	Orientaciones para la participación estudiantil. Rol de los actores en el servicio presencial y a distancia.				

Fuente: Elaboración Propia.

5.10 Acciones a implementar ante limitaciones de acceso o comunicación con el centro educativo:

En aquellos casos en los cuales las condiciones sanitarias, geográficas, de acceso a la tecnología, problemas de conectividad, entre otros, imposibilitaron parcial o totalmente la comunicación de la persona docente con la persona estudiante y viceversa, se propone a las Direcciones Regionales de Educación, supervisiones de circuito e instituciones educativas considerar las siguientes acciones para la valoración de las evidencias y realimentar el proceso:

- Establecer redes de apoyos comunales y locales en donde se habiliten canales para el intercambio de la información entre personas estudiantes y personas docentes.
- En los casos de riesgo educativo (persona estudiante que no ha realizado entrega de evidencias producto de la implementación del proceso educativo a distancia, sin tener conocimiento de su condición y acceso a la educación), es importante ejecutar la estrategia definida por la Unidad para la permanencia reincorporación y éxito educativo UPRE denominada **Alerta temprana,** y establecer las coordinaciones que se describen según las instancias de apoyo que tenga el centro educativo y la Dirección Regional.
- Con el propósito de salvaguardar la seguridad sanitaria y disminuir las posibilidades de contagio de la persona docente y la población en general, la administración del centro educativo definirá las medidas y protocolos pertinentes para la recepción y devolución de los materiales físicos utilizados por personas estudiantes y personas docentes.
- **Priorización de los aprendizajes esperados y fortalecimiento de los apoyos educativos a distancia en las comunidades indígenas**
- **Priorización curricular y transición a la dinámica presencial:** El Departamento de Educación Intercultural, en comunicación con asesores regionales indígenas y con personas docentes específicos, hará la priorización de los saberes propios de lengua y cultura indígenas. En cuanto a la priorización de las demás materias se utilizará la misma que se haga en general.
- **Apoyo y acompañamiento a la labor docente y la gestión de centros:** Cada persona supervisora en conjunto con el CLEI, solicitará a los asesores regionales pedagógicos de las DRE que atienden territorios indígenas y a los asesores regionales indígenas la ayuda correspondiente para dar atención a las necesidades de las personas docentes en los territorios.
- El Departamento de Educación Intercultural queda a disposición de ayuda o enlace con las instancias ministeriales que sean pertinentes.

- **Envío de circular específica: lineamientos para la atención de los servicios educativos del subsistema de Educación Indígena.**
- Se emitió la circular DVM-AC-0006-2020 el día 05 de mayo, en la misma se indicaron los lineamientos para el desarrollo del apoyo educativo a distancia en los servicios educativos del subsistema de Educación Indígena.
- En coordinación con el ICER se generaron programas radiales a favor de la educación a distancia en territorios indígenas y ruralidad dispersa. Se remitió la información al Viceministerio Académico.
- Se elaboraron cinco guiones que pueden ser utilizados para elaborar programas al iniciar el proyecto.
- Se trabajó en la producción de dos programas radiales en conjunto con La Pájara Pinta para el espacio “Aventuras Bikëtsö (pienso en cabécar). En esta línea existen cuatro documentos adicionales con los que se pueden producir nuevos programas.
- Se dio además la elaboración de Guías de Trabajo Autónomo de lengua y cultura indígena como modelaje para el trabajo docente. A partir del 16 de marzo 2020- Documentos en aula virtual. Se elaboró al menos una Guía de Trabajo Autónomo por cada asignatura de lenguas y culturas indígena.
- Además, se trabajó en la selección de contenidos para programas de televisión/ subsistemas indígenas.

5.11 ANÁLISIS DE RIESGO

La pandemia producto del Covid-19 y sus consecuencias sobre los procesos educativos ha dejado muchas lecciones aprendidas. Una de ellas ha sido la importancia, como medida preventiva, de identificar y analizar los riesgos. En la tabla 6 se muestra la matriz de riesgos por objetivo estratégico identificados por el MEP para la Estrategia Regresar.

Tabla 6. Estrategia "Regresar". Matriz de Riesgos por Objetivo

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
1	Establecer los escenarios necesarios que permitan el regreso a la presencialidad segura, controlada y paulatina, de conformidad con el comportamiento de la pandemia en las 27 DRE, mediante la validación de la información de la herramienta SIGECE y el índice de vulnerabilidad, relacionada con la infraestructura del centro educativo, acceso a servicios públicos, la evolución de la pandemia y las	Información incompleta o desactualizada sobre la situación de la pandemia en las 27 Direcciones Regionales	1. Solicitud de información no llega a la totalidad de centros educativos. 2. Directores de centros educativos no envían la información o la envían incompleta 3.Indicadores dinámicos que cambian con el tiempo 4. Información anual o trimestral que no refleja la realidad en el momento requerido	1. Centros educativos no se clasifican y quedan sin priorizar 2. Sub estimación de la problemática analizada	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Continuar la Implementación del Sistema de Información General de Centros Educativos (SIGECE) para mapear el Estado situacional de los centros educativos	Verificar que los directores completen información de forma oportuna en el sistema	Director de Centro Educativo Dirección Regional de Educación Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	2021
		Emergencias y desastres tecnológicos o provocado por el ser humano	Amenazas de origen natural, tecnológico o provocado por el ser humano en zonas vulnerables	1. Suspensión del servicio educativo 2. Pérdida de infraestructura educativa, equipamiento y equipo tecnológico 3. Pérdidas de Vidas Humanas 4. Daños severos al ambiente.	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Preparar a la población para la prevención y mitigación. 2.Capacitación. 3.Implementación de protocolos. 4.Alianzas estratégicas por medio de la coordinación interinstitucional e intergubernamental	1.Elaboración y actualización de Planes de Gestión de Riesgo. 2.Aplicación de lineamientos generales y protocolos específicos	Director de Centro Educativo Dirección Regional de Educación Dirección de Gestión y Desarrollo Regional Comités Institucionales para la Gestión del Riesgo Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
	condiciones de las personas estudiantes.	No contar con las plazas para nombramientos docentes	Aplicación de la Norma presupuestaria 12 dispuesto por la Asamblea Legislativa	Estudiantes sin servicio educativo afectando el derecho de la educación	ALTA	ALTO	9	ACEPTAR	Derogación de la Norma 12 por parte de la Asamblea Legislativa, para que no cubra lo estipulado en título II del estatuto del servicio civil	Norma 12	Asamblea Legislativa	2021
		Recortes presupuestarios	Situación fiscal del país	1. No se logra cubrir la nivelación de la totalidad de los grupos de estudiantes por Centro Educativo ya que no se cuenta con recargos para docentes. 2. Estudiantes no cuentan con el beneficio de transporte estudiantil 3. Centros Educativos que no cumplen con las medidas sanitarias y no cuentan con suministros de higiene básicos para cubrir las necesidades ante el COVID 19	ALTA	ALTO	9	REDUCIR (MITIGAR)	1. Argumentar ante el Ministerio de Hacienda la necesidad de recursos para evitar los recortes presupuestarios en el MEP 2.Reorganizar los gastos para cubrir las necesidades básicas 3. Solicitar ayuda a sectores sociales cooperantes de la educación	1. Normas con Recortes presupuestarios aplicado al MEP 2. Gestionar por medio de la Dirección de Asuntos Internacionales (DAIC) con las entidades cooperantes	Ministerio de Hacienda Dirección de Asuntos Internacionales Despachos Ministeriales Dirección Regional de Educación Juntas de Educación y Juntas Administrativas	2021
		Débiles procesos de articulación intersectorial e interinstitucional	No existe un acuerdo nacional intersectorial en educación	Dificultad para atender las diversas necesidades del proceso educativo a nivel intersectorial nacional y local.	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Diseñar rutas de articulación intersectorial	Mesas de diálogos con actores diversos	Dirección de Asuntos Internacionales Despachos Ministeriales	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
		Centros Educativos sin acceso a servicios públicos	1. La zona donde se ubica el centro educativo no está cubierta por una empresa que brinde los servicios. 2. No existe oferta hídrica (fuentes de agua) en la zona donde se ubica el centro educativo 3. La calidad del agua no es adecuada para consumo humano.	Centros educativos excluidos de la primera etapa de la reapertura de clases presenciales	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Fortalecer las alianzas estratégicas con las instituciones públicas y privadas para el suministro de agua potable y el servicio eléctrico. Utilizar fuentes alternas como paneles solares.	1. Documentos actualizados de donaciones y alianzas estratégicas. 2. Priorización de CE para la entrega.	Centros Educativos Dirección Regional de Educación Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo Mesa de Trabajo de escenarios para el reinicio de las clases presenciales Juntas de Educación y Administrativas	2021
		Centros Educativos sin condiciones de infraestructura básica de salud	1.Presupuesto insuficiente para cubrir las necesidades de lavamanos y servicios sanitarios 2.Centros educativos que se encuentran en zonas indígenas y vulnerables	Centros educativos excluidos de la primera etapa de la reapertura de clases presenciales	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Fortalecer las alianzas estratégicas para las donaciones	1.Documentos actualizados de donaciones. 2.Priorización de CE para la entrega	Centros Educativos Dirección Regional de Educación Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo Mesa de Trabajo de escenarios para el reinicio de las clases presenciales	2021
		Gestión administrativa debilitada por parte de los centros educativos	Docentes y Directores no aplican los lineamientos establecidos	Poblaciones estudiantiles con mayor vulnerabilidad y riesgo psicosocial no identificadas	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Activar la estrategia de alerta temprana y elaborar planes remediales	Planes remediales aprobados por el Director	Dirección Regional de Educación Centros Educativos	2021
		Suspensión de lecciones	Huelgas y paros de docentes y/o estudiantes	1.Retraso en el inicio del curso lectivo 2.Personas estudiantes	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	1.Hacer uso de las plantillas de aprendizajes base	1.Plantilla de aprendizaje base	Dirección de Desarrollo Curricular Dirección Regional de	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
				que ven afectadas de forma parcial o total en el proceso educativo					para el ciclo lectivo 2020 2.Reforzamiento de los escenarios de acompañamiento a las personas estudiantes en el curso lectivo 2021	2.Informe descriptivo de logro que indica cuales aprendizajes fueron abordados 3.Seguimiento por parte del director del centro educativo	Educación Centros Educativos	
		Cierre de centros educativos por aumento de casos por COVID-19	Notificación de casos positivos por COVID 19	1.Retraso en el inicio del curso lectivo 2.Personas estudiantes que ven afectadas de forma parcial o total en el proceso educativo	ALTA	ALTO	9	REDUCIR (MITIGAR)	1.Hacer uso de las plantillas de aprendizajes base para el ciclo lectivo 2020 2.Reforzamiento de los escenarios de acompañamiento a las personas estudiantes en el curso lectivo 2021	1.Plantilla de aprendizaje base Informe descriptivo de logro que indica cuáles aprendizajes fueron abordados 2.Seguimiento por parte del director del centro educativo	Dirección de Desarrollo Curricular Dirección Regional de Educación Centros Educativos Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	2021
		Plataforma SIGECE desactualizada	Centros educativos no actualizan en el SIGECE las variables de categorías y tipologías del riesgo para el retorno	Centros educativos con valoraciones erróneas para su posible retorno a la presencialidad	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Considerar plazos para la actualización del SIGECE que permitan realizar una correcta valoración para el retorno de los	Control de los datos incluidos en la Plataforma SIGESE	Dirección de Informática de Gestión Dirección de Gestión y Desarrollo Regional Dirección Regional de Educación Centros Educativos	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
									Centros Educativos con menores índices de riesgo al contagio.			
		Poca comunicación y diálogo con las familias	1.Temor por parte de las familias al retorno por aumento en el contagio 2.Procesos poco participativos que no toman en cuenta las realidades de cada institución	1.Pocas posibilidades de darle continuidad al servicio educativo 2.No se tome en cuenta la voz de las personas estudiantes	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Buscar mecanismos de información y colaboración con las familias y líderes comunales para hacerles llegar la información veraz y oportuna por los canales oficiales	1.Correo u oficio con comunicación oficial 2.Uso de la página Web institucional	Despachos Ministeriales Dirección Regional de Educación Centros Educativos	2021
2	Dar seguimiento a la aplicación de los protocolos específicos sanitarios que permitan la continuidad del proceso educativo de manera presencial en los centros educativos públicos a nivel nacional.	No acatamiento de los protocolos específicos por parte de los Centros Educativos	1.Falta de capacitación a los Directores de CE 2. Información no llega de forma oportuna 3.Desinteres de los Directores	Aumento de los casos positivos por COVID 19	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Brindar mayor información a los Directores de los Centros Educativos sobre la importancia de la aplicación de los protocolos establecidos	1.Correo u oficio con comunicación oficial 2.Verificación en sitio de la aplicación de los protocolos	Dirección Regional de Educación Supervisores Centros Educativos	2021
		Comité Institucional para la gestión del riesgo no conformado o debilitado	1.Deconocimiento por parte del Director y los funcionarios. 2.Falta de interés por parte del Director	Incumplimiento de ley 8488	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Fortalecer la divulgación y la capacitación sobre la Ley 8488	1.Listas de asistencia a capacitación 2.Instrumentos de divulgación	Dirección de Planificación Institucional Dirección de Gestión y Desarrollo Regional Dirección Regional de Educación Centros Educativos	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
		Abordaje incorrecto de situaciones.	Poca atención o desconocimiento de los funcionarios sobre los protocolos	1.Omisión de lineamientos que ponen el riesgo el abordaje. 2.Críticas a la institución y daño de imagen	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Brindar mayor acompañamiento a los Directores de los Centros Educativos sobre la aplicación de los protocolos establecidos	1.Correo u oficio con comunicación oficial 2.Verificación en sitio de la aplicación de los protocolos	Dirección Regional de Educación Supervisores Centros Educativos	2021
		Planes de Gestión de Riesgos desactualizados	1.Falta de capacitación a los Directores de CE 2.Información no llega de forma oportuna 3.Desinteres de los Directores	Falta de claridad en las acciones a seguir ante una emergencia	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Brindar acompañamiento a los Directores en la actualización de los planes de Gestión de Riesgos	Planes de Gestión de Riesgos Actualizados	Dirección de Planificación Institucional Dirección de Gestión y Desarrollo Regional Dirección Regional de Educación Centros Educativos	2021
		Información poco clara	Instrumentos elaborados con lenguaje técnico de poca comprensión	Inadecuada aplicación de los lineamientos	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Contextualizar los lineamientos acordes a la realidad institucional	Documento contextualizado y divulgado	Despachos Ministeriales Dirección de Planificación Institucional Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	2021
		Comités de Gestión del Riesgo de los Centros Educativos sin respaldo o representación de la comunidad educativa	Centros educativos no toman en cuenta la participación de los actores de la comunidad educativa en la conformación de su comité de gestión del riesgo	Procesos debilitados para la atención y gestión de las emergencias en el Centro Educativo	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Verificar la conformación y activación de los comités institucionales para la gestión del riesgo de los Centros Educativos	1.Cuadros de la conformación de los comités. 2.Comunicación oficial mediante oficios	Centros Educativos Dirección Regional de Educación Dirección de Planificación Institucional Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
3	Implementar la Educación Combinada, en el marco de la transformación curricular, para la atención de la población estudiantil, por medio de la oferta de recursos pedagógicos, técnicos y administrativos que promuevan el logro de los aprendizajes esperados y habilidades en el curso lectivo 2021.	Cobertura parcial de los aprendizajes esperados	1.Poco manejo docente del modelo pedagógico combinado 2.Débil gestión de Ecosistema educativo digital	Personas estudiantes no logran las habilidades y aprendizajes esperados planteados en los programas de estudio	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Capacitar a los docentes para el empoderamiento en el modelo pedagógico combinado 2.Coordinación en la gestión administrativa de infraestructura digital que posibilite el modelo pedagógico 3.Coordinacion de la Dirección con las Juntas Administrativas y Juntas de Educación	Informe descriptivo de logro	Dirección Regional de Educación Dirección de Desarrollo Curricular Dirección Recursos Tecnológicos en Educación Dirección de informática de Gestión Director de Centro Educativo Juntas Administrativas y Juntas de Educación	2021
		Poca comunicación entre el estudiante y el docente	1.Condiciones sanitarias 2.Condiciones geográficas 3.Acceso a la tecnología y problemas de conectividad	1.Aumento en la exclusión 2.Estudiantes no cumplen con la totalidad del trabajo asignado 3.Estudiantes no adquieren el conocimiento necesario para su desarrollo académico	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Establecer redes de apoyo para el intercambio de la información entre estudiantes y docentes. 2.Ejecutar la estrategia de Alerta Temprana	1.Cantidad de redes de apoyo conformadas 2.Estrategias de Alerta Temprana ejecutadas	dirección Regional de Educación Directores de Centro Educativo Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
		Poca atención a la inclusión y accesibilidad	1.Personas estudiantes con vulnerabilidad social y educativa 2.Personas estudiantes sin conectividad 3.Personas estudiantes con condiciones de discapacidad	1.Aumento en las brechas de desigualdad social y educativa 2.Desvinculación de las personas estudiantes del proceso educativo.	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Desarrollar recursos pedagógicos que respondan a las necesidades de las personas estudiantes sin conectividad y sin equipo tecnológico, que requieren apoyos educativos. 2.Talleres con estrategias para atender a personas estudiantes vulnerables	1.Identificación de personas en condiciones de vulnerabilidad 2.Seguimiento a la trayectoria de atención (alerta temprana) 3.Realizar diagnósticos de matrícula 4.Asistencia a talleres que brindan atención a personas estudiantes vulnerables	Dirección de Desarrollo Curricular Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo Instituto de Desarrollo Profesional UGS Dirección Regional de Educación Director Centros Educativo.	2021
		Débil seguimiento de los avances en el proceso de construcción del conocimiento de las personas estudiantes	1.Acceso limitado a la conectividad 2.Docentes con poco interés en dar seguimiento 3.Estudiantes y padres de familia despreocupados por el envió de información	1.Rezago educativo 2.No se logran los aprendizajes esperados ni el reforzamiento de los aprendizajes que se deben retomar del 2020 3.No se identifican el impacto pedagógico del modelo combinado para una respuesta pronta y oportuna en el acompañamiento de los estudiantes	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Elaboracion del diagnóstico socioeducativo 2.Establecer escenarios diferentes para la atención de las necesidades de las personas estudiantes 3.Continuar con el informe descriptivo de logro que proporciona a el	1.Información del diagnóstico socioeducativo 2.Informacion de los tipos de escenarios diferentes para la atención para las necesidades de las personas estudiantes 3.Informe descriptivo de logro que se	Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo Dirección de Vida Estudiantil Dirección Regional de Educación Director Centro Educativo Dirección de Desarrollo Curricular	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
									estudiante, el docente y la familia información sobre el proceso de avance	entrega cada semestre		
		Docentes con pocas competencias para la aplicación del modelo pedagógico combinado	1.Poca capacitación en el desarrollo del modelo pedagógico combinado 2.Formación inicial docente con énfasis en el modelo pedagógico presencial	1.Rezago educativo 2.Desmotivación en el personal 3.Aumento en los niveles de estrés docente 3.No se alcanzan los procesos pedagógicos establecidos	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Establecer procesos de capacitación y acompañamiento a las Direcciones Regionales y Centros Educativos	1.Programación de capacitaciones. 2.Informe de resultados y acciones de mejora	Dirección de Desarrollo Curricular Dirección Regional de Educación Director de Centro Educativo Instituto de Desarrollo Profesional UGS	2021
4	Evaluar la evolución de los procesos y resultados de la Estrategia Regresar, para la toma de decisiones identificando las acciones de mejora que garanticen la continuidad del proceso educativo para todas las personas estudiantes.	Falta de equipo tecnológico y conectividad de la población estudiantil y docente	1.Familias de escasos recursos 2.Padres desempleados 3.Varios estudiantes en un mismo hogar 4.Zonas con poca cobertura de internet. 5.Falta de equipamiento por parte del MEP	1.Desvinculación de los estudiantes 2.Aumento de la exclusión 3.Retraso en el logro de los aprendizajes esperados y habilidades	ALTA	ALTO	9	REDUCIR (MITIGAR)	1.Desarrollo de temas de apoyo y orientación para las familias y las personas estudiantes mediante la televisión y la radio 2. Desarrollo de contenido curricular por televisión para repasar y profundizar temas curriculares 3.Desarrollo de Guías de Trabajo Autónomo. 4.Capacitacion	Comunicación fluida con las Direcciones Regional, Supervisores y Directores para obtener información de los estudiantes y padres de familia.	Supervisores Directores de Centros Educativos Dirección de Desarrollo Curricular Padres de Familia	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
									docente con cursos de autoformación			
		Estudiantes no logran adquirir los aprendizajes esperados y habilidades que corresponden a su año escolar	1.Estudiantes con necesidad de apoyos educativos diversos 2.Docentes poco capacitados para el desarrollo de la mediación pedagógica en ambientes combinados(distancia y presencialidad) 3.Falta de interés de los estudiantes y padres de familia 4.Poco acompañamiento del director y los docentes como líderes pedagógicos	Estudiantes con escaso conocimiento y poco desarrollo de habilidades acordes con su nivel escolar	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Cursos virtuales para el desarrollo profesional docente. 2. Plataforma virtual de Microsoft Teams de acceso para todos. 3.Desarrollo de plataformas tecnológicas adicionales para el apoyo de los estudiantes en diferentes materias. 4.Tres tipos de escenario de apoyo pedagógico para la atención de los estudiantes según el nivel de logro que muestren en su proceso. 5.Modelo de aprendizaje combinado tomando en cuenta diferentes procesos cognitivos que ayudarán al estudiante en la	1.Informe descriptivo de logro semestral 2020 que proporciona información de diagnóstico. 2.Informe descriptivo de logro en cada semestre 2021, entrega al hogar y análisis del Consejo de profesores del centro educativo para acciones prontas y oportunas	Despachos Ministeriales Dirección Regional de Educación Director de Centro Educativo Dirección de Desarrollo Curricular Instituto de Desarrollo Profesional UGS Dirección Gestión y Desarrollo Regional	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
									construcción del conocimiento			
		Personal docente con insuficiente alfabetización digital	Docentes no cuentan con habilidades para una mediación pedagógica a distancia y el uso de herramientas tecnológicas	La mediación pedagógica combinada (presencialidad y distancia)no logra concretar el desarrollo de aprendizajes base y las habilidades .	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Brindar capacitación a los docentes para la alfabetización digital y el desarrollo de herramientas para la mediación pedagógica combinada . 2. Dar seguimiento a la aplicación de los saberes adquiridos en los cursos	1.Listas de asistencia a capacitación 2.Instrumentos de seguimiento por parte del Director del centro educativo	Dirección de Desarrollo Curricular Instituto de Desarrollo Profesional UGS Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación PRONIE Dirección Regional de Educación Director de Centro Educativo	2021
		Falta de insumos para dotar a las personas estudiantes de la guía de Trabajo Autónomo	Centros educativos cuentan con pocos recursos económicos para la compra de papel, tinta y otros	Estudiantes de los escenarios 3 y 4 no logran obtener el material y las Guía de Trabajo Autónomo para desarrollar el proceso educativo a distancia	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Gestionar la dotación de insumos con instancias internas o externas.	1.Inventario del material con que cuenta el centro educativo por parte del Supervisor y	Dirección Regional de Educación Supervisores Director de Centro Educativo Juntas de Educación	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
										Director del centro educativo. 2.Control de entrega de material a los estudiantes.	y Juntas Administrativas	
		Canales de comunicación con las familias poco efectivos	Centros educativos utilizan estrategias de comunicación poco veraz con las familias para dar a conocer el modelo pedagógico combinado	1.Familias temerosas y desinformadas de las acciones educativas 2.Familias que no saben cómo apoyar modelo pedagógico combinado	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Implementar estrategias de comunicación eficientes con la comunidad educativa para vincular a las familias en el proceso educativo	1.Verificar el cumplimiento en la aplicación de las estrategias de información y comunicación con las familias. 2.Campaña de comunicación MEP para la información de las familias	Dirección Regional de Educación Director de Centro Educativo Dirección de Desarrollo Curricular Dirección de Prensa Dirección de Vida Estudiantil	2021
		Débiles procesos de identificación de la población estudiantil en condiciones de vulnerabilidad social, educativa y psicosocial	Variables asociadas a factores de vulnerabilidad y riesgos psicosociales no están disponibles en la plataforma SABER en el primer trimestre del 2021	Aumento de los factores de vulnerabilidad y riesgo psicosocial en las personas estudiantes no identificadas	ALTA	ALTO	9	REDUCIR (MITIGAR)	Ajustar los datos de la plataforma SABER para disponer de la información en el primer trimestre del 2021 y así lograr una atención oportuna de la población estudiantil	Verificar que el administrador de la Plataforma SABER actualice los datos de las variables correctamente en el primer trimestre 2021	Dirección de Informática de Gestión Dirección Regional de Educación Centros Educativos	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
		Personal poco capacitado para brindar atención socioemocional a las personas estudiantes	Personal de los Centros Educativos no tiene claramente definidas funciones para realizar intervenciones y brindar acompañamiento socioemocional	Aumento en los factores de vulnerabilidad asociados con la salud mental en personas estudiantes	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Capacitar a los docentes y potenciar el Comité Convivir del Centro Educativo para solventar el proceso de apoyo socioemocional.	Lista de asistencia a capacitaciones	Dirección de Vida Estudiantil Contraloría de Derechos Estudiantiles Dirección Regional de Educación Director de Centro Educativo	2021

5.12 PRESUPUESTO

La estrategia “Regresar” contará con los recursos asignados por el gobierno central al Ministerio de Educación Pública. Se excluye del presupuesto general los recursos que no se invierten en la educación pública tales como las transferencias a las universidades, organismos internacionales, colegios universitarios, entre otros.

En la tabla 7 se presentan los recursos asignados al Ministerio de Educación Pública por partida presupuestaria. Algunos de estos recursos son invertidos directamente en la prestación del servicio educativo en las instituciones y el restante monto corresponde al funcionamiento de oficinas centrales y regionales.

Dado que la estrategia “Regresar” permea a todo el sistema educativo, se incluye la totalidad del presupuesto específico del Ministerio que se destina al financiamiento de la educación pública, de manera que refleje la acción en el centro educativo, así como los esfuerzos institucionales para brindar los insumos necesarios para el regreso a la presencialidad y el desarrollo de la educación a distancia en los casos en que no sea posible la presencialidad.

Tabla 7. Estrategia Regresar: Presupuesto Específico MEP[1/] en colones corrientes, 2020 -2021

Partida	Gastado 2020	Presupuestado 2021
	Monto (en colones)	
Remuneraciones	1 487 175 971 086	1 567 950 144 273
Servicios	23 748 735 089	38 645 750 528
Materiales y Suministros	602 934 519	5 615 735 411
Bienes Duraderos	2 109 058 836	12 346 430 907
Transferencias Corrientes	350 797 529 598	351 854 795 385
Transferencias de Capital	35 419 696 888	35 172 930 562
Total	1 899 853 926 018	2 011 585 787 066

Fuente: MEP, Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República, 2021
MEP, Liquidación Presupuestaria 2020, SIGAF

1/ No incluye recursos destinados a instituciones de Educación Superior, aportes a Organismos Internacionales, Colegios Universitarios, Instituciones con estímulo estatal a la iniciativa privada y otros organismos estatales.

A continuación, se presenta el detalle de los gastos que se cubren por cada partida presupuestaria.

- **Remuneraciones:** Incluye los salarios de docentes y administrativos del Ministerio de Educación Pública, así como también los sobresueldos por concepto de aumentos anuales, dedicación exclusiva, aguinaldo, salario escolar y otros incentivos salariales y las contribuciones correspondientes a la seguridad social.
- **Servicios**: Comprende el presupuesto para el pago de los servicios públicos, alquileres de edificios y equipo de cómputo, servicios de gestión y apoyo (entre los que se destacan la contratación de los servicios de limpieza y seguridad, servicio de fumigación, de monitoreo satelital, contratación de servicios profesionales en las áreas de ingeniería y arquitectura, informática), gastos de viaje y transporte dentro del país, publicidad, actividades de capacitación (Festival Estudiantil de las Artes, Juegos Estudiantiles y otras ferias), seguros y mantenimiento de edificios, maquinaria y equipo.
- **Materiales y Suministros**: Incluye los recursos destinados a la adquisición de útiles y materiales de oficina, de uso médico, de cocina y comedor, productos eléctricos, de vidrio, plástico entre otros, así como también alimentos y bebidas y las herramientas, repuestos y accesorios.
- **Bienes duraderos**: Contempla los recursos `para la adquisición de maquinaria, equipo y mobiliario de producción, transporte, comunicación, cómputo, sanitario, educativo, y para el proceso de construcción mediante la modalidad llave en mano de las instalaciones educativas.
- **Transferencias Corrientes**: Se refiere a los recursos destinados para el financiamiento de las Juntas de Educación y Administrativas con el fin de cubrir los gastos de los centros educativos por concepto de: pago de servicios públicos, adquisición de material didáctico y algunas obras menores de mantenimiento de la planta física, así como también los recursos para el comedor escolar, el transporte estudiantil y la contratación de cocineras. También se contempla aportes a fundaciones como Ayúdanos para ayudar, algunas organizaciones relacionadas con la implementación de diferentes proyectos de idiomas como son: francés, mandarín, portugués. Los pagos de membresía y pruebas para optar por el Bachillerato Internacional. Traslado de recursos a la Fundación Omar Dengo para cubrir el pago de los servicios de operación y conectividad relacionados con la Red Bicentenario y la atención del Programa PRONIE- MEP/FOD. Contempla el traslado de recursos al IMAS para el Programa de Transferencias Monetarias y la adquisición de cuadernos y útiles. Y recursos para la seguridad social y el pago de indemnizaciones.
- **Transferencias de Capital**: Recursos destinados a la compra de terrenos, y financiar la construcción, mantenimiento y adecuación de obras de infraestructura. Así como también cubrir los costos de ampliación de cobertura de laboratorios en primaria y secundaria por parte de la Fundación Omar Dengo.

5.13 PLAN E INSTRUMENTOS DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Monitoreo y seguimiento estrategia "Regresar"

La emergencia ocasionada por la propagación del COVID-19 ha significado una oportunidad para el Ministerio de Educación Pública:

- Por un lado, ha sido una oportunidad para que desde el nivel central del Ministerio realmente se comprenda que los niveles regionales y de centro educativo son fundamentales en el diseño y ejecución de cualquier medida. La única forma de realmente alcanzar a las personas estudiantes y sus necesidades es a través de quienes están en los territorios y afortunadamente, en una gran mayoría, se ha sentido esa movilización territorial a favor de la educación de miles de personas estudiantes a lo largo del país. Con su trabajo las personas docentes y el personal de centros educativos han mostrado un compromiso admirable, "la gente se ha puesto la camiseta" y esto en los tres niveles del Ministerio.
- Lo segundo, es que existe coincidencia en el discurso de que se ha tenido que pensar y actuar "fuera de la caja". La experiencia se ha concebido como retadora sobre todo por eso, porque obligó al Ministerio, que realizaba muchos de sus procesos y acciones sin cuestionarse si eran o no las más adecuadas según los objetivos del momento, a tener que diseñar, reinventar y construir nuevas formas de hacer lo que se venía haciendo, pero incluso de una forma mejor. En ese sentido la oportunidad es vista como que ha propiciado el momento para que empiecen a suceder cosas que "ni en mil años hubiesen pasado de no haber ocurrido la pandemia".
- Más que la adaptación a la nueva realidad la experiencia se ha vinculado con el cambio y los ajustes de los procesos, de las realidades que implica la pandemia y también de los recortes presupuestarios que se han venido aplicando. En este sentido es complejo pensar que todos estos cambios además se realicen en un contexto de importantes e históricos recortes presupuestarios para el Ministerio.
- Ha sido un proceso en donde se han tenido que quitar muchos miedos al cambio, ha habido muchos "eso no se puede", y sí se ha podido, aunque se hayan cometido errores en el camino que poco a poco se van trabajando. Se ha mostrado la capacidad de resiliencia de todo el sistema.
- Hay coincidencia además en que nunca como ahora ha existido tanta necesidad de que las distintas direcciones del MEP se articulen entre sí y que articulen con el territorio. La pandemia vino a visibilizar aún más las fracturas que hay en la institución, y el trabajo "tipo islas" que muchas veces se implementaba. Pero no ha sido solo un tema de constatar lo que ya se sospechaba, sino que poco a poco se ha podido trabajar para ir dejándolo atrás. Sobran

en esta experiencia demostraciones de una real articulación en el trabajo del Ministerio en respuesta a la pandemia.

- Una tercera oportunidad ha sido la de rediseñar la relación con las familias. Se concibe como retador que ahora se pida cuentas por las estrategias dirigidas a las familias, un actor que usualmente el Ministerio prácticamente no contemplaba previo a la pandemia.
- Una cuarta oportunidad ha sido la de constatar que en el sector privado hay muy buena disposición para el apoyo al sector educativo del país, incluso, sin nada a cambio.
- Una quinta oportunidad ha sido fortalecer el diseño de la Estrategia Regresar 2021, los planes de acción, matriz de indicadores y metas, matriz de seguimiento y matriz de riesgos de la Estrategia Regresar con la participación e involucramiento de instancias de los diferentes Viceministerios. Además de establecer una ruta de seguimiento y monitoreo de la Estrategia Regresar con los Viceministerios comunicada mediante el oficio 02 de diciembre del 2020 DM-1231-12-2020 y correo del Despacho.
- Desde la Estrategia Regresar se requiere establecer una declaratoria de intenciones o un pacto educativo en el nivel político para dar respuesta interinstitucional y articulada a las poblaciones meta. La gestión en territorio requiere de esta articulación con las instituciones de bienestar social y de los aliados nacionales y locales, que permita dar respuesta integral y con una visión país a las necesidades sentidas por la comunidad educativa y para el resguardo del derecho a la educación para todos y todas. En este contexto, pese a que existen acciones interinstitucionales, aún no ha sido posible ratificar esta declaratoria.
- Las medidas adoptadas en Costa Rica para intentar disminuir la tasa de contagio de COVID-19, generan una reducción del nivel de bienestar de la población, empeorando la situación para quienes ya se encontraban en situaciones de desventaja social. Los efectos de corto plazo sobre la actividad económica deben ser contemplados y evaluados para los procesos y propuestas de reformas estructurales que requerirá el país. El MEP forma parte de los sectores que, por sus características, sufren mayor afectación con la emergencia por el COVID-19 y ha tenido reducciones en sus líneas presupuestarias, lo cual inevitablemente afecta la ejecución de las respuestas que el Ministerio ha planteado a través de Regresar.
- La resistencia percibida por las familias ante el posible regreso de sus hijos e hijas a las clases presenciales son parte de los factores externos que afectan la comunicación de la Estrategia Regresar. Este aspecto se ve reforzado por los mensajes que se trasmiten por los medios de comunicación masiva, lo que provoca en la población sentimientos de inseguridad, incertidumbre y de miedo de que sus hijos e hijas sean expuestos al contagio del virus en caso de regresar a las clases presenciales.
- Algunas decisiones de peso dependen de acuerdos y/o aprobaciones del Consejo Superior de Educación, órgano colegiado que debe cumplir con ciertos procedimientos e incluso con el desarrollo de ciertas consultas para la toma de decisiones. Esto hace que por más que

algunas acciones quieran ejecutarse con mayor celeridad, el cumplimiento de procedimientos, consultas y plazos por parte de este Consejo puede alargar el momento de la implementación.

- Depender de las gestiones, tiempos y procedimientos externos al MEP para la donación y dotación del equipo tecnológico y conectividad a internet, limita el accionar para atender y dar respuesta a las necesidades sentidas por las personas estudiantes de los escenarios 3 y 4 del proceso educativo a distancia.
- En conclusión, para muchos ésta ha sido una experiencia retadora, cansada, satisfactoria y que genera muchos sentimientos. A modo de anécdota, cada vez que se consultó a un actor sobre ¿cómo ha sido la experiencia?, prácticamente en todos los casos hubo un suspiro grande y una pausa antes de responder, demostrando la carga emocional que significa pensar en ello, incluso hubo algunas lágrimas. No obstante, el hecho de que una de las palabras centrales haya sido la de "oportunidad" demuestra la plena conciencia de que nada de lo avanzado está escrito en piedra, que este puede ser un importante momento de ruptura para que el Ministerio realice cosas diferentes (aquellas que demuestren ser eficaces) pero también podría ser solo un paréntesis mientras que todo "vuelve a la normalidad". De modo que el reto inmenso está lejos de superarse, aunque la oportunidad ya está sembrada.

En lo que respecta al monitoreo de la Estrategia "Regresar", este se realiza mediante la recolección información relacionada con:

- La ejecución de las actividades planificadas para apoyar la gestión y logro de las metas e indicadores.

Los resultados conseguidos a través de la realización de las actividades y la respuesta de las personas responsables, para comprobar los avances y la estrategia formulada con el fin de lograr el cumplimiento de la meta.

- La consecución de los objetivos de la Estrategia y sus impactos.

El seguimiento se realiza con el objetivo de conocer los avances en el cumplimiento de los indicadores de la Estrategia "Regresar". El sistema de seguimiento contempla las siguientes fases:

1. **Recopilación de datos**: Contempla el levantamiento sistemático y periódico del avance de los indicadores, a partir de la ficha técnica de avance (ver anexo 13), los cuales son aplicados por las personas encargadas de ejecutar las actividades o procesos. La recopilación de datos contempla la elaboración de informes trimestrales por cada uno de los viceministerios que recupera las acciones específicas realizadas por cada una de las dependencias a su cargo e inmersas en el cumplimiento de esta estrategia.

Los ciclos de reporte de seguimiento y monitoreo son:

Ilustración 5. Estrategia "Regresar": Ciclos de Reporte y Monitoreo

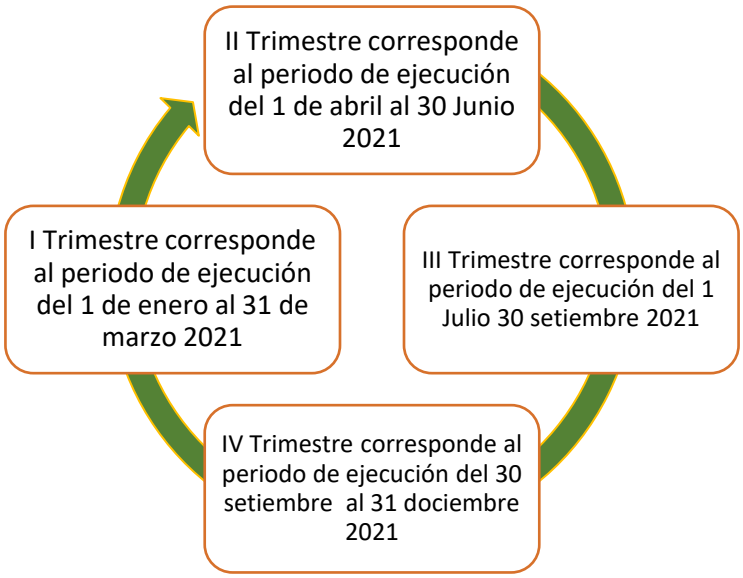


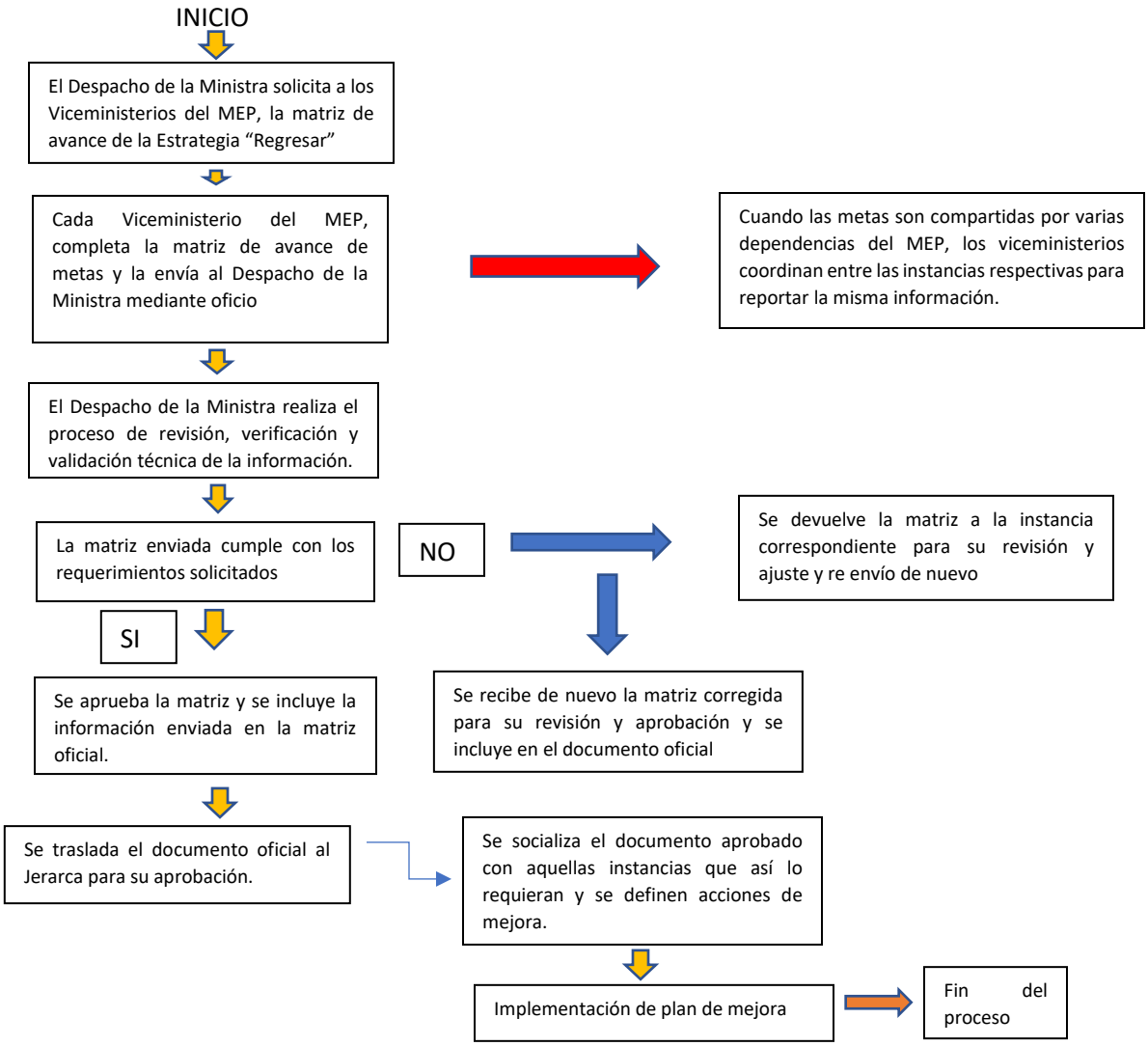
Tabla 8. Estrategia "Regresar": reportes de monitoreo y seguimiento con fechas y responsables

Reportes	Responsable	Tiempos
Solicitud de entrega de reporte de avance de cumplimiento de metas de la Estrategia "Regresar"	Despacho de la Ministra	I Informe se solicita Marzo II Informe Junio III Informe Setiembre IV Informe Diciembre
Reporte de las instancias responsables de la matriz e informe cualitativo de seguimiento de indicadores	Viceministerios de Planificación, Académico y Administrativo	I Informe se solicita Marzo II Informe Junio III Informe Setiembre IV Informe Diciembre
Proceso de revisión, verificación y validación técnica de la información.	Despacho de la Ministra	I Informe Abril II Informe Julio III Informe Octubre IV Informe Enero del siguiente año.
Se aprueba la matriz y se incluye la información enviada en la matriz oficial.	Despacho de la Ministra	I Informe Abril II Informe Julio III Informe Octubre IV Informe Enero del siguiente año.
Se traslada el documento oficial al Jerarca para su aprobación.	Ministra	I Informe Abril II Informe Julio III Informe Octubre IV Informe Enero del siguiente año.

Reportes	Responsable	Tiempos
Se remiten los Informes documento aprobado a las instancias que se considere necesario	Despacho de la Ministra	I Informe Abril II Informe Julio III Informe Octubre IV Informe Enero del siguiente año.
Se sistematiza en un solo informe anual	Despacho Ministra	Enero de cada año.
* La Dirección de Planificación Institucional apoya todo el proceso, para el registro de avance de los indicadores cuantitativos y el Departamento de Evaluación y Programación da seguimiento al cumplimiento de las metas.		

2. **Análisis de la información**: se refiere a la medición del avance de los datos en función de los logros o metas esperadas por la intervención. Se debe considerar los factores internos o externos que afectan (des) favorablemente la consecución de los productos, efectos e impactos esperados. La información generada debe ser pertinente y relevante para la toma de decisiones.
3. **Comunicación de los Resultados**: la información recopilada por el sistema de monitoreo debe retroalimentar los diferentes niveles de toma de decisión, de manera que se pueda corregir o ajustar la planificación original de manera oportuna y sobre la marcha o puesta en práctica de la intervención.
4. **Acciones de mejora:** Una vez que la información recopilada periódicamente por el seguimiento sea analizada, se deben detectar las desviaciones o incumplimientos en función de los plazos establecidos en la planificación, para lo cual se implementa un plan de mejora que permita minimizar los regazos y adaptar la estrategia al contexto y escenarios no previstos originalmente en el diseño de la estrategia.

Ilustración 6. Estrategia "Regresar": Diagrama del proceso de monitoreo y seguimiento



5.14 Alcance de la Evaluación Estrategia "Regresar"

- **Unidad de estudio:** personas estudiantes y personas docentes que se benefician de la Estrategia Regresar, para efectos de la evaluación se definirá una muestra de personas estudiantes y docentes por oferta y modalidad educativa.
- **Temporal:** La evaluación se hará a la implementación de la Estrategia Regresar durante el 2021
- **Geográfico:** el análisis será de alcance nacional
- **Tipo de evaluación:** de procesos y resultados, para lo cual se implementará una evaluación de carácter interna y con el apoyo del Ministerio de Salud.

- **Criterios:** Los criterios de evaluación que serán valorados son:
  - **Pertinencia:** Medida en que los recursos, servicios, procesos y acciones desarrolladas por la Estrategia son congruentes con las necesidades de las poblaciones a las que van dirigidas.
  - **Eficacia:** Medida en que la Estrategia "Regresar" está logrando alcanzar los aprendizajes esperados y la permanencia de las personas estudiantes, con énfasis en aquellas personas estudiantes con mayores condiciones de riesgo y vulnerabilidad, en el marco de una educación a distancia fortalecida, así como también la preparación de toda la comunidad educativa para un regreso a la presencialidad paulatino, seguro y controlado.
  - **Eficiencia:** Medida en que "Regresar" desarrolla sus acciones de una manera en que se maximicen los recursos.
  - **Utilidad:** Medida en que la Estrategia "Regresar" responde a las necesidades de información de la población usuaria del sistema y suministran información relevante y oportuna para la toma de decisiones.
  - **Participación:** Medida en que la Estrategia "Regresar" permite recolectar información de diferentes stakeholders de la intervención (personal directivo, estudiantes, personal docente, personal administrativo etc).

Objetivos de la Evaluación Estrategia "Regresar"

El objetivo de una evaluación "proporciona el encuadre y marco general sobre el cual deberá apegarse"[17]. Para que dicho encuadre responda a las necesidades que los actores que solicitan la evaluación tengan, la construcción de este objetivo debe desprenderse de un proceso participativo[18]. Es por ello que en las sesiones grupales que se realizaron con distintos actores clave de la Estrategia Regresar uno de los temas recurrentes fue el de cuál era el objetivo de evaluar dicha Estrategia.

Como resultado de estos procesos se definió el siguiente objetivo general de la evaluación de la Estrategia Regresar y sus objetivos específicos:

Objetivo general de la evaluación

- Evaluar la pertinencia, eficacia y eficiencia de los procesos y resultados de la Estrategia Regresar para la toma de decisiones e implementación en los periodos 2021 y 2022.

Objetivos específicos

- Analizar la pertinencia y la eficacia de la gestión y los recursos que la Estrategia plantea para alcanzar a las personas estudiantes y el logro de los aprendizajes esperados en la modalidad a distancia y en el retorno a la presencialidad.

[17] MIDEPLAN (2017b) *Op Cit*. P54
[18] *Ibid*.

- Analizar la pertinencia y la eficacia de la gestión, los servicios, productos y procesos de acompañamiento que ha desarrollado la Estrategia para las personas docentes en la modalidad a distancia y en el retorno a la presencialidad.
- Valorar los mecanismos de articulación interna (en los niveles central, regional y de centro educativo del Ministerio) y externa, coordinación y comunicación implementados por la Estrategia en función de los criterios de eficacia y eficiencia.
- Identificación de acciones en la gestión académica y administrativa que podrían institucionalizarse como parte del sistema educativo

6º Momento

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

SEXTO MOMENTO:
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Considerando que existe un temor de la población generado por la posibilidad de contagio por el Covid-19 en los centros educativos y entendiendo al hecho de que entre las principales inquietudes de las familias sobre la reapertura de centros educativos se encuentran el manejo de los protocolos en el centro educativo, se ha desarrollado una campaña de comunicación enfocada en trasmitir los siguientes mensajes:

6.1 MENSAJES CLAVE

El Sistema Educativo se ha fortalecido:

- El 2020 marcó el fortalecimiento de la Educación a Distancia en el sistema educativo. A pesar de la brecha que enfrentamos como país, el salto cualitativo que atravesamos nos habría tomado años.

- El contexto demostró el compromiso de las personas docentes, que siguen renovándose como profesionales para adaptar la educación a esta nueva realidad. En esta línea se desarrolló una serie de acciones de comunicación para promover la dignificación de la labor docente, así como el rol de las familias en acompañamiento a las personas estudiantes.

- Hemos visto los esfuerzos de la comunidad educativa por llegar a las personas estudiantes que no tenemos conectados. Nos llegan ejemplos de personas estudiantes en todos los rincones del país que siguen aprendiendo a partir de las iniciativas de la comunidad educativa que les hacen llegar materiales.

- El 2020 está lejos de ser un año perdido. Este período estuvo lleno de nuevos aprendizajes y de situaciones que nos obligaron a replantearnos las ideas preconcebidas.

- Como país seguimos teniendo un reto en cuanto al cierre de la brecha digital.

El MEP visualiza los protocolos de convivencia como necesarios para la nueva vida a la que nos enfrentamos:

- Los protocolos de salud guiarán un retorno seguro a las nuevas condiciones educativas, cuando las condiciones de salud así lo permitan. Pero también debemos aprender a vivir con los protocolos. Es nuestra responsabilidad como sociedad.

- El Ministerio ejerce su rol como rector educativo promoviendo una educación en los protocolos.

- El MEP prioriza la salud y el bienestar de personas estudiantes

El MEP asegura el vínculo con el centro educativo

- Es necesario que no rompamos el vínculo entre las personas estudiantes y el centro educativo. Las tasas de exclusión escolar incrementarán ante un largo período de falta de clases, pues muchos pueden simplemente no regresar a la escuela.
- "Cuanto más tiempo las personas estudiantes en condición vulnerable dejen de asistir a la escuela, menos probable es que regresen" (UNICEF)

- En un momento de incertidumbre e inestabilidad social, los centros educativos somos también responsables de atender el factor emocional de las personas estudiantes.

- Los espacios de vinculación segura también son necesarios en este contexto: Las personas necesitamos del compartir, de la socialización y de los afectos que la dinámica escolar le ofrece a las personas estudiantes y comunidad educativa.

- La inasistencia escolar también aumenta el riesgo de embarazo en la adolescencia, explotación sexual, matrimonio infantil y uniones tempranas, violencia y otros peligros.

- El sistema educativo desarrolla acciones para la protección integral de la niñez, abordando aspectos como la salud mental, el apoyo psicosocial y los factores de protección asociados al centro educativo.

6.2 OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación de la Estrategia se concentra en los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Apoyar la estrategia Regresar informando y dando respuesta de manera sistemática, pero dinámica, a las inquietudes generadas entre los diversos públicos por el retorno a la educación presencial y su inicio formal.

Objetivos específicos:

- Generar comunicación por medio de la prensa y redes sociales, periódicamente, informando a la ciudadanía sobre los avances de las mesas de trabajo del equipo experto.
- Establecer comunicación directa con la comunidad educativa por medio de canales externos e internos.
- Organizar y divulgar el acto inaugural de regreso a la presencialidad respetando los protocolos pertinentes a la pandemia.

Desde la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas se han realizado diversas acciones en el marco de la emergencia nacional, a continuación, se detallan los comunicados de prensa:

- MEP emite lineamientos para enfrentar Coronavirus COVID-19" 6 de marzo
- MEP desmiente rumores sobre suspensión de lecciones por COVID-19", 8 de marzo

- Orden sanitaria obliga a la suspensión de clases de la Escuela Rdo. Francisco Schmitz de Desamparados", de fecha 09 de marzo.
- Suspensión de clases alcanza también al Liceo Nocturno de Desamparados
- MEP se pronuncia ante llamado de la APSE", ambos de fecha 10 de marzo
- MEP reacciona ante solicitud de Asamblea Legislativa" de fecha 11 de marzo
- MEP suspende lecciones en 317 centros educativos, de fecha 13 de marzo.
- MEP suspende lecciones en todo el país, de fecha 16 de marzo
- Ministra de Educación rechaza pretensión sindical de cerrar comedores, de fecha 17 de marzo
- MEP garantiza el derecho a la alimentación entregando paquetes de comida, de fecha 20 de marzo
- MEP lanza estrategia "Aprendo en casa", de fecha 23 de marzo
- MEP, SINART y UNED unen esfuerzos para llevar educación a las casas, de fecha 24 de marzo
- Docentes y padres de familia se unen a la campaña nacional "Aprendo en casa" con creativas iniciativas para estudiar en los hogares, de fecha 26 de marzo
- MEP ofrece cursos en línea para docentes, de fecha 27 de marzo
- Más de 835 mil estudiantes han recibido paquetes de alimentos por suspensión de curso lectivo, de fecha 31 de marzo
- MEP inicia con acciones de educación a distancia después de Semana Santa para apoyo de estudiantes y familias, de fecha 3 de abril.
- MEP realizará segunda entrega de paquetes de alimentos, de fecha 3 de abril.
- MEP busca sacar provecho a alto número de estudiantes conectados para que no pierdan lecciones, de fecha 6 de abril
- MEP emite orientaciones para aplicar la educación a distancia, de fecha 13 de abril
- Más de 45 mil registros en capacitación y 60 mil funcionarios MEP en la plataforma Teams tras dos días de abierto el proceso, de fecha 15 de abril
- Estudiantes sin conectividad cuentan con diferentes estrategias pedagógicas para su educación a distancia, de fecha 17 de abril
- Ministra de Educación establece contacto virtual con líderes de Gobiernos Estudiantiles, de fecha 22 de abril
- MEP habilitó más de un millón de cuentas de correo electrónico para estudiantes, de fecha 27 de abril
- ICE y MEP implementan mesa de servicio para consultas acerca de educación a distancia, de fecha 28 de abril
- MEP crea grupo de trabajo experto para analizar paulatino retorno a la presencialidad, de fecha 28 de abril
- MEP y OEI lanzan campaña informativa Alcemos la voz contra el hostigamiento sexual, de fecha 28 de abril
- "Cantemos en casa" es la nueva colaboración entre artistas y Gobierno para apoyar la educación en época de Covid-19, de fecha 4 de mayo
- MEP anuncia retorno a clases presenciales para después de vacaciones de medio período, de fecha lunes 11 de mayo
- Recuadros con información adicional sobre el comunicado de hoy, de fecha lunes 11 de mayo.

- Concurso “Comparto mi experiencia de educación a distancia”, permitirá a estudiantes y docentes compartir sus experiencias desde educación a distancia, de fecha 12 de mayo.
- Arranca programa Plaza Sésamo para apoyar la Estrategia Aprendo en Casa, de fecha 13 de mayo
- Centros de educación privados deben responder a normativa que los rige, aun en tiempo de pandemia, de fecha 13 de mayo
- Estudiantes con beneficio del comedor estudiantil reciben productos variados en paquetes de alimentos, de fecha 15 de mayo
- Mi interés es continuar en el colegio: joven madre y estudiante del Nocturno de Osa, Apertura del servicio de cuido de menores motivó su permanencia en el colegio de fecha 17 de mayo
- Docentes de inglés del país cuentan con herramientas para apoyar clases a distancia, de fecha martes 19 de mayo
- MEP lanza plataformas para estudiantes que deseen adelantar Servicio Comunal Estudiantil suspendido tras pandemia Covid-19, de fecha 21 de mayo
- MEP instruirá a docentes en Buenas Prácticas de Higiene Digital, Curso será impartido con apoyo del MICITT, de fecha 27 de mayo
- MEP da fecha para la aplicación de pruebas de Bachillerato por Madurez, de fecha 27 de mayo
- MEP pone a consideración de direcciones regionales y grupos consultivos posibles escenarios para el regreso paulatino a clases, de fecha 2 de junio.
- MEP avanza con responsabilidad en la estrategia Regresar, a partir del 13 de julio inicia la capacitación del personal docente y administrativo, de fecha 18 de junio
- MEP ofrecerá charla a padres y madres de familia para fomentar la lectura en la primera infancia mediante el uso de la tecnología, de fecha 19 de junio
- MEP establece alianza con Alegra Learning para ofrecer plataforma para el aprendizaje del inglés en niños y niñas, de fecha 25 junio.
- MEP traza ruta de capacitación virtual a comunidad educativa antes del regreso responsable a clases presenciales, de fecha 9 de julio.
- MEP lanza nuevo recurso de aprendizaje por radio, de fecha 10 de julio.
- Se comunica el comentario de la Ministra de Educación Pública, Guiselle Cruz Maduro, en CANARA hoy 14 de julio de 2020.
- Se informa que, mediante la nueva plataforma para el aprendizaje del idioma inglés, denominada: “Joy School English”, se invita a participar del webinar para docentes que ofrecerá EduTech de Centro América, mediante Facebook live, el día miércoles 15 de junio, a las 3:00 p.m.
- Se comunica acerca del nuevo programa radial “Vocación Docente”, a partir del lunes 20 de julio y lo que resta del año, el Ministerio de Educación Pública, inicia con una serie de programas radiales dirigidos a las personas docentes del MEP. La grabación y difusión del programa "Vocación Docente", es posible gracias a la alianza del MEP con Cadena Radial Costarricense, CANARA y el ICER.
- La Organización de Estados Iberoamericanos - OEI en alianza con Noticias RCN televisión, realizará webinario “La nueva educación, aprendiendo desde casa”. Del 21 de julio.
- MEP y Junta Paritaria acuerdan extender plazo para envío de evaluaciones por parte de los docentes, de fecha 29 de julio
- Invitación a seguir el recorrido virtual de la Antorcha Centroamericana de la Libertad

- Invitación a Acto cívico de apertura a la celebración del recorrido simbólico de la Antorcha de la Libertad Centroamericana
- Fondo de Proyectos de la Comisión Costarricense de Cooperación con la UNESCO “Raíces del cambio”
- Lanzamiento de la campaña “Cerebros en crecimiento”, este martes 29 de setiembre, en Café Nacional
- Invitación charla Ciberseguridad para docentes, el día 7 de octubre.
- Simulacro Virtual de Evacuación. ¿Cómo participar si soy funcionario del MEP?, de fecha 7 de octubre
- Conocé sobre la Clasificación de Programas según las Edades, de fecha 8 de octubre
- "Moverse a favor de la salud mental: invirtamos en ella", es el lema para este 10 de octubre que promueve la Organización Mundial de la Salud, debido a que la Salud Mental ha suscitado una atención mundial creciente en los últimos años.
- Cancelación del I Encuentro Virtual de Juntas: Innovamos Juntas Costa Rica 2020, se remite el 13 de octubre, se comunica que se deja sin efecto la Circular DVM-PICR-0036-09-2020
- Ampliación en el plazo de matrícula para las pruebas de I y II Ciclo en Educación Abierta, con fecha límite el 19 de octubre.
- Encuentro Literario Latinoamericano Carmen Naranjo: un espacio de Intercambios Culturales-Virtuales, del 24 al 31 de octubre.
- Invitación al III Webinario: Microcápsulas de uso pedagógico de herramientas en educación a distancia: Planner.
- Invitación al Foro Virtual La Mascarada Tradicional Costarricense, el 30 de octubre
- Temas y habilidades de los programas de Aprendo en Casa, canal 4. Semana del 2 al 6 de noviembre.
- Conferencia Virtual sobre Adolescencia: Cerebros Poderosos, de fecha 3 de noviembre.
- Conferencia "Aprender a Aprender" es el tema de la cuarta Conferencia de Cerebros en Crecimiento, el día 10 de noviembre.

6.3 DESAFÍOS Y RECOMENDACIONES PARA EL REGRESO A CLASES PRESENCIALES

Esta sección de desafíos se construye a partir de los efectos que se busca conseguir con el trabajo de la Estrategia Regresar en un corto y mediano plazo. Los desafíos están categorizados atendiendo a las premisas de la Estrategia:

1. Estado de la situación de la pandemia en las 27 DRE.

- A corto y mediano plazo se plantea como un reto pulir el estado de información sobre la condición de cada centro educativo en las 27 Direcciones Regionales y el subsistema indígena, de cada a un eventual retorno a la presencialidad.
- La calidad de estos insumos permitirá fortalecer los procesos de toma de decisiones relacionadas con la Estrategia
- Incrementar la cantidad de centros educativos con condiciones para el reingreso presencial a clases.
- Mejorar las condiciones actuales de infraestructura básica y recursos económicos y tecnológicos del centro educativo.

2. Atención focalizada a poblaciones en condición de vulnerabilidad

- Avanzar en acciones afirmativas para la atención de la población que más requiere de apoyos por parte del sistema educativo. En esta línea, sigue siendo un reto contar con sistemas de registro de las situaciones de vulnerabilidad por estudiante, así como un registro de las acciones que se realizan para atender a las distintas poblaciones en vulnerabilidad.

- Habilitar correos electrónicos MEP para personas en condición migratoria irregular, de forma tal que estas personas no queden excluidas de contar con canales de comunicación seguros que además les dan acceso a recursos tecnológicos con licenciamiento.

- Desarrollar y fortalecer una estrategia para la dotación de equipamiento y conectividad (priorizando personas en mayores condiciones de vulnerabilidad), de forma tal que se logren avances en el cierre de la brecha digital

- Trabajar por la permanencia, la reintegración y el éxito escolar, particularmente manteniendo el vínculo entre la población estudiantil y los centros educativos en el contexto de la pandemia.

- Incorporar el enfoque de Derechos Humanos en las propuestas de trabajo que se generan para los distintos escenarios, contemplando los distintos grupos de personas que se encuentran en mayor riesgo y vulnerabilidad.

3. Organización institucional

- Fortalecer los procesos de comunicación, comprensión e implementación de la Estrategia, en todos los niveles, pues la emisión de nuevas orientaciones y acciones a ejecutar por parte de las Direcciones Regionales Educativas y los centros educativos son constantes.

- Fortalecer el trabajo articulado entre las distintas dependencias del MEP, particularmente aquellas que apoyan a personas en condición de mayor riesgo y vulnerabilidad

4. Escenarios para el reinicio de clases presenciales y cumplimiento de los protocolos de salud:

- El retorno responsable a las aulas, cuando las condiciones de salud lo permitan
- Minimizar el riesgo en la salud de la comunidad educativa
- Alcanzar una cultura general en el tema de higiene y sanitarios en la comunidad educativa, así como centros educativos que cumplan con los lineamientos y protocolos ante la pandemia por el COVID-19
- Fortalecer los procesos de información y rendición de cuentas con la ciudadanía ciudadana
- Desarrollar una comunidad educativa responsable y resilientes.

5. Fortalecimiento de los procesos educativos a distancia:

- Lograr que las personas estudiantes desarrollen y construyan conocimiento sobre los aprendizajes esperados base 2020.
- Fortalecer los saberes de las personas docentes para el proceso de mediación pedagógica a distancia
- Acompañar a las personas docentes en el proceso de evaluación en el proceso educativo inédito
- Establecer los lineamientos específicos de promoción y nivelación para la transición entre el ciclo lectivo 2020 y 2021
- Iniciar la ruptura en la cultura costarricense en relación a la mediación pedagógica, la evaluación y el objetivo de los procesos educativos en el siglo XXI.

6. Transformación curricular

- Lograr el desarrollo de habilidades en las personas docentes que respondan al pedagogo que se requiere para la transformación curricular y la Política Educativa centrada en la persona.

Mirando hacia el futuro: recomendaciones para la recuperación de la normalidad

A continuación, una serie de consideraciones, algunas de ellas enmarcadas en Recomendaciones técnicas sobre los contenidos de la Estrategia, con referencias a buenas prácticas europeas en torno a la gestión de la emergencia. Esta consultoría se realizó como parte de los apoyos al Ministerio del Programa EURO social.

1. Identificar los derechos de la infancia que puedan verse más afectados.

Una de las recomendaciones enlistadas se refiere al periodo histórico que implicó la atención de la emergencia, en el cual se ven afectados algunos de los derechos de la infancia consolidados en los treinta años de vigencia de la Convención Universal de los Derechos de la Infancia. La proclama al derecho a la salud y a la prevención ha ocupado en este momento de emergencia el centro de todas las prioridades. Pero su priorización ha entrado en conflicto con otros derechos fundamentales que se deberían rescatar lo antes posible reduciendo su impacto (El derecho a la educación, el Derecho al juego y a la actividad física, el Derecho de información y de expresión, entre otros)

2. Acciones de acompañamiento y coordinación del sistema.

Se considera importante definir la gobernanza de los procesos, desde el central a las estructuras presentes en cada territorio. La emergencia nacional obliga a ser el gobierno nacional quien dictamine las líneas generales, pero es necesario una activación de las estructuras de gestión periféricas para lograr una efectiva atención del estudiantado, particularmente aquellas personas con mayores dificultades.

3. Claridad en la información, actualización contenidos y trasmisión de serenidad.

Con carácter general, la excepcionalidad de la situación vivida puede generar una situación de dificultad en el ámbito emocional que deberá ser tenida en cuenta en el acompañamiento de todo el personal. Junto con la responsabilizarían hay que ayudar a disminuir los temores y ansiedades de las personas estudiantes en torno a la enfermedad y apoyar su capacidad para hacer frente a cualquier impacto secundario en sus vidas. También es importante no estigmatizar a los niños, niñas, jóvenes y al personal que puedan haber estado expuestos al virus, así como evitar falsas informaciones.

4. Identificación de las personas estudiantes más vulnerables para realizar una acción dedicada.

Se deberá estrechar el contacto con los servicios sociales considerando las necesidades específicas de las poblaciones marginadas, ya que pueden verse más afectadas por la enfermedad o sus efectos secundarios.

Será necesario identificar a las personas estudiantes con necesidades educativas especiales y/o portadores de discapacidad de cualquier tipo para monitorear con atención su situación de vulnerabilidad y la eventual conveniencia de priorizar su atención en este momento de dificultad.
También será necesario identificar las familias que por la concomitancia de otros problemas (enfermedades, pobreza extrema, disturbo del comportamiento u otros) se vean con menor capacidad de atender a sus propios hijos o hijas en estas circunstancias.

Es necesario además fortalecer los programas de becas y la inclusión de niños, niñas y adolescentes más vulnerables, evitando que se dé un efecto perverso en el que, al tener las instituciones que contar con equipamientos, materiales higiénicos y servicios de limpieza que suponen un encarecimiento para las familias, esto pueda suponer un aumento de la pretensión económica y una exclusión de las familias con menos recursos.

5. Reorientación de las metas nacionales

Las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas 2019 – 2022, debe reorganizarse contemplando que la necesidad de un endeudamiento extraordinario para salvar la crisis, entendiendo que cuanto mayor sea el esfuerzo económico y la celeridad en la inyección de recursos, menor será su efecto y, sobre todo, su duración.

Además, una de las medidas más urgentes es la valoración del impacto que la epidemia ha tenido sobre las personas estudiantes, de esta forma proyectar un plan de evaluación de la situación de las familias que se debería realizar en tiempo breve.

Además, prever el apoyo extraordinario que requieren los centros educativos para atender los sobrecostes motivados por las adaptaciones que se tendrán que realizar las instituciones.

6. Preparación para futuras crisis

Apenas superado el primer momento del mayor impacto de la pandemia por el COVID-19, se hace necesario no encontrarse nunca más poco preparados ante una emergencia sanitaria. Se debe tener en cuenta que se prevé que puedan existir nuevos rebrotes de contagios. Sería necesario prepararse pensando en una eventualidad en la que un virus o una bacteria afectaran a la población estudiantil.

Se hace necesario, además, con una lógica preventiva, organizar el personal para afrontar una emergencia protegiendo a los usuarios del servicio, y, por otro lado, preservando también la salud del personal, prever además un plan de reactivación de la emergencia en caso de rebrote y que obligue al cierre de los centros educativos

7. Atención de la vuelta a la presencialidad

Teniendo en cuenta la necesidad de proteger las personas más vulnerables, prever el modo de acoger la verbalización de situaciones de violencia a los que han podido estar expuestos durante el confinamiento. En muchos casos esta será el primer contacto de la persona estudiante fuera del confinamiento, siendo necesario articular canales para su correcta denuncia y el tratamiento adecuado de esta situación. La respuesta, gestión y acompañamiento que se haga de estas situaciones es de vital importancia no sólo para la recuperación emocional y psicológica sino también para evitar posibles repeticiones de la situación de violencia vivida.

Promover además la programación de actividades coordinadas con las municipalidades o entidades sociales que puedan desarrollarse en los momentos en los que las personas estudiantes no tengan clase presencial (en diferentes turnos).

Se debe además potenciar las consultas telefónicas de información y seguimiento, y el trabajo coordinado con trabajadores y educadores sociales, organizaciones y otros agentes sociales de apoyo a las familias, para compartir información y planes de actuación; así como agilizar los trámites administrativos para facilitar la consulta o la intervención de otros especialistas en los casos en que fueran necesarios.

En la vuelta a la presencialidad se debe reforzar la atención de salud mental y el apoyo integral, particularmente a las personas con problemas psicológicos o psiquiátricos, especialmente aquellos cuyas familias puedan estar en situación de riesgo o adversidad social y a niños, niñas y adolescentes en riesgo de desprotección o desamparo. Así como dar vida a programas con la finalidad de potenciar el seguimiento, apoyo y refuerzo al alumnado de familias socioeconómicamente vulnerables, con necesidades educativas especiales, y dificultades de aprendizaje.

Dado que la vuelta a la presencialidad seguirá conviviendo con la educación a distancia, el sistema educativo deberá seguir trabajando en garantizar el acceso a internet y a dispositivos electrónicos adecuados a los alumnos y alumnas de todas las etapas educativas (ofreciendo dispositivos electrónicos y equipos para poder generar conexión a internet donde no la haya través de sistemas de préstamo, acuerdos con empresas suministradoras para garantizar acceso gratuito o al menos abaratar los costes que esto genera para familias vulnerables). Además, planificar metodologías diferenciadas para cada clase de estudiantes, según el escenario en el cual se encuentren, proporcionando a todas las personas estudiantes el material escolar necesario para poder realizar

las actividades que en su caso se deban hacer a distancia y que no se vean perjudicados por falta de dispositivos.

Además, se debe seguir trabajando en proporcionar formación digital para toda la comunidad educativa, incluyendo las personas docentes, adaptando los programas educativos a esta nueva realidad, dotándolos de herramientas para el seguimiento y la evaluación continua y formación en competencias para personas docentes, alumnado y familias, contemplando también el diseño y uso de materiales didácticos en línea.

Relevante es que el sistema educativo atraviese por una adaptación del currículo reduciendo y priorizando su contenido desde un enfoque competencial adaptado al actual contexto, teniendo en cuenta el lugar prioritario que hay que darle a la educación emocional, y a generar espacios de participación y tutorías.

Finalmente, se deberá adaptar el plan para la atención a la exclusión escolar atendiendo a la complicada situación económica que atraviesan las familias costarricenses, con medidas para que todas las personas estudiantes puedan continuar en el sistema educativo con las máximas garantías e igualdad de oportunidades posibles. Para esto será necesario el establecimiento de un sistema de análisis de datos que permita comparar el absentismo durante la emergencia y el absentismo habitual, haciendo estudios que permitan evaluar si los posibles incrementos se distribuyen equitativamente entre diferentes grupos y para identificar estrategias veloces de intervención.

Para promover la puesta al día de las personas estudiantes con discapacidad, tras el periodo de suspensión de lecciones y dado el escaso acceso a la enseñanza online, elaborar un plan de refuerzo de los apoyos extraescolares y acceso a productos de apoyo que precisa el alumnado con discapacidad para su acceso a la educación y a materiales curriculares adaptados.

Fuentes de información:

Informe de acciones realizadas por el viceministerio académico regresar 2020

Informe de acciones realizadas por el viceministerio académico Regresar 2021

Actualización documento "Diseño de la Estrategia Regresar 2021". Dirección de Planificación Institucional. Febrero 2021.

"Informe sobre el estado de situación de las acciones para el mejoramiento del acceso al internet y ancho de banda para el presente año 2021". Viceministerio Planificación Institucional.

Situación del acceso a conectividad en los hogares de los estudiantes. 28 Julio 2020. Viceministerio de Planificación.

Distribución de estudiantes según condición de acceso a internet en el hogar por DRE. Julio 2020, Dirección de Planificación Institucional.

Informe anual estrategia regresar 2020 viceministerio administrativo.

"Sistematización audiovisual y escrita de buenas prácticas e historias de vida sobre innovaciones educativas, acceso a servicios y prevención de la exclusión educativa en el marco de la pandemia"

Informe apoyos educativos a distancia que se ofrece a población estudiantil.

Plan de Apertura de Centros Educativos. 2021.

Orientaciones mediación pedagógica educación combinada. 2021.

RESOLUCIÓN N° MEP-0065-01-2021 / MS-DM-1165-2021.

Reporte de la exclusión educativa de medio período. 2020

Documentos de referencia

- Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional. Documento identificación de estudiantes y hogares con necesidades de acceso a servicios de conectividad y equipamiento tecnológico para ser atendidos en Programas con cargo al Fondo Nacional de Telecomunicaciones. Información consolidad 13 agosto 2020.

- Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional. Documento PROYECTO HOGARES CONECTADOS Y ACCESO A DISPOSITIVOS 2020-2021. Resumen de avances y planificación de acciones. Información reportada Noviembre 2020.

- Despacho de la Ministra y Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación. Documento RESUMEN DE ACCIONES REALIZADAS PARA ATENDER EL PROCESOEDUCATIVO EN EL MARCO DE LA PANDEMIA CAUSADA POR EL SARS-COV-2. Información consolidada 15 setiembre, 2020.

- Consejo Superior de Educación. Documento sobre acuerdos del CSE de marzo a agosto 2020

- Contraloría de Derechos Estudiantiles. Informe de situaciones y violaciones de derechos atendidas en la Contraloría de Derechos Estudiantiles 2019 y 2020. Información consolidada del 1 enero 2019 al 6 de noviembre del 2020.

- Dirección de Planificación Institucional. Documento Plan de Trabajo de la Mesa Técnica de Protección Social para ser incorporado en el Plan General de Atención de la Emergencia Nacional por la Pandemia COVID-19, me permito remitir la siguiente información referente a la Respuesta social-MEP en alianza interinstitucional e intergubernamental en atención a la Emergencia Nacional por COVID-19. Información consolidada al 7 de setiembre del 2020.

- Dirección de Gestión y Desarrollo Regional. Informe Integral de lo actuado por la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional y sus respectivos Departamentos, en atención de la Pandemia. Información consolidada al 09 noviembre del 2020.

- Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional. Informe sobre lo actuado durante la emergencia Nacional 2020.

- Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación. Matriz de donaciones. Información actualizada al 6 de noviembre del 2020.

- Dirección de Infraestructura Educativa. Matriz actualizada de órdenes sanitarias. Noviembre 2020.

- Despacho de la Ministra. Plan de trabajo de la “Sistematización audiovisual y escrita de buenas prácticas e historias de vida sobre innovaciones educativas, acceso a servicios y prevención de la exclusión educativa en el marco de la pandemia”, Noviembre 2020.

- Dirección de Prensa. Presentación Plan integral para el abordaje del servicio educativo tras el COVID – 19, 2020 – 2022.
- Viceministerio Académico, Documento sobre “Procedimiento para el préstamo de recursos tecnológicos digitales disponibles en los centros educativos públicos del área académica". CIRCULAR DRTE-008-2020 del 30 de octubre de 2020.

- Despacho de la Ministra. REPORTE DE LA RUTA DE APROBACIÓN DE LOS PROTOCOLOS ESPECÍFICOS SANITARIOS. 6 de noviembre 2020

- Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación. Resumen de acuerdos de cooperación. Información consolidada el 9 noviembre, 2020

- Dirección de Programas de Equidad, Documento sobre ruta de comedores 2020-2021. Noviembre 2020.

- Despacho de la Ministra. Sistematización de la Estrategia Regresar. Información consolidada 19 de octubre 2020.

- Viceministerio Académico. Documento sobre “Apoyos educativos a distancia que se ofrece a la población estudiantil”. Actualización setiembre, 2020.

- Viceministerio Académico. Informe de ejecución Estrategia Aprendo en Casa. Información consolidada Noviembre, 2020.

- Dirección de Vida Estudiantil. Cuadro Resumen de Plataformas, páginas o apps para el apoyo a estudiantes. Noviembre, 2020.

- Dirección Financiera. Documento “Impacto Fiscal. Análisis consolidado en Noviembre, 2020.

- Viceministerio Académico. Matriz Información estadística de indicadores de exclusión educativa, cantidad de contagios de Covid-19 por cantón, escenarios, comedores escolares, línea de llamadas. Nov, 2020.

- Unidad para la permanencia, reincorporación y éxito educativo. Documento sobre atención de la exclusión educativa. Nov 2020.

Otras circulares y comunicaciones institucionales que se han generado para la atención de la emergencia nacional por COVID-19 como referencia.

- CIRCULAR DVM-A-DIG-001-2020, relacionada a las Recomendaciones sobre manejo de la seguridad en los equipos tecnológicos, de fecha 20 de abril del 2020.

- Mediante correo electrónico de fecha 20 de abril, se remiten las Normas de netiqueta para la comunicación digital mediante correo electrónico y TEAMS y un infográfico con las acciones a partir del 20 de abril

- Oficio DDC-EPJA-0288-04-2020, de fecha 24 de abril, dirigido a Directores Regionales de Educación, Jefaturas de Asesoría Pedagógica, Asesores Regionales de Educación de Jóvenes y Adultos del Ministerio de Educación Pública, acerca de la Operacionalización para la modalidad de Educación Abierta de acuerdo a lo establecido en el documento denominado “Orientaciones para el apoyo del proceso educativo a distancia”.

- Circular DVM-AC-005-2020, de fecha 29 de abril, acerca de los Lineamientos para bibliotecas escolares y centros de recursos para el aprendizaje en materia de apoyo a los procesos educativos enmarcados en las “Orientaciones para el apoyo del proceso educativo a distancia” y se remite el Protocolo de préstamo de libros en bibliotecas escolares y CRA para apoyar la estrategia “aprendo en casa”.

- Circular DDC-458-05-2020, de fecha 04 de mayo, Pautas para la implementación de las guías de trabajo autónomo en la estrategia Aprendo en casa

- Se emiten las Pautas para la implementación de las guías de trabajo autónomo en la estrategia Aprendo en Casa, de fecha 7 de mayo

- Concurso Edunámica: Comparto mi experiencia de educación a distancia, categorías tanto estudiantes y docentes, el objetivo es recopilar, a través de un vídeo corto, historias,

experiencias y buenas prácticas, la información de dicho concurso se difundió mediante correo electrónico de fecha 18 de mayo.

- Oficio DDC-0487-05-2020, de fecha 18 de mayo, dirigido a las Jefaturas de los Departamentos de la Dirección de Desarrollo Curricular, mediante el cual se comunica la entrega del documento denominado: Aspectos básicos para crear y seleccionar documentos accesibles.

- Se emite el oficio DM-0543-05-2020 de fecha 20 de mayo, mediante el cual se comunica que según lo estipulado en el acuerdo N° 03-19-2020 de la sesión N° 19-2020 del 13 de abril de 2020, el Consejo Superior de Educación (CSE), la promoción final de la población estudiantil de centros educativos de calendario diferenciado en el nivel de undécimo año de educación académica o niveles equivalentes, y la obtención del título de Bachiller en Educación media para el año 2020, se dará según las disposiciones especiales emitida por el MEP y el Reglamento de Evaluación de los aprendizajes vigente, todo esto en igualdad de condiciones a la generalidad de la población estudiantil del undécimo año modalidad académica presencial o niveles equivalentes.

- Se comunica la reprogramación de las pruebas de Bachillerato por Madurez Suficiente, de Educación Abierta, correspondientes a la convocatoria 01-2020, las pruebas se aplicarán los fines de semana de agosto, siguiendo los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud.

- Circular DDC-640-06-2020, Proceso de autorregulación y revisión de las rúbricas de desempeño, base para la construcción del Informe descriptivo de logro
- CIRCULAR DDC-0557-06-2020, de fecha 12 de junio, Proceso de consulta regional de la Guía de aprendizajes base 2020.

- Se comunica el día 15 de junio, acerca de la Línea de atención 1116 para brindar atención personalizada en el uso de plataforma Teams, mesa de servicio ICE-MEP

- Se emite el oficio DDC-0588-06-2020 de fecha 22 de junio: Entrega de las plantillas Guías de aprendizajes esperados base 2020.

- Charla: ¿Cómo leer con quienes no leen? Uso de las TIC en familia para promover el gusto por la lectura en la Primera Infancia, el día martes 23 de junio.

- Webinario “Todos a bordo 100% Permanencia” a cargo de la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), el día miércoles 24 de junio

- Webinario donde se presentarán las Guías de aprendizaje base para la Educación Técnica, el día 25 de junio, y dirigido a docentes de educación técnica profesional, personas Coordinadoras Técnicas y con la Empresa, así como Direcciones de CTPs, IPECs y CINDEAs que imparten especialidades técnicas, y personas supervisoras de centros educativos y jefaturas de asesoría pedagógica.

- Charla: ¿Cómo podemos las personas docentes hacer un mayor aprovechamiento educativo de las TIC?, la cual se llevó a cabo el 25 de junio

- Se establece alianza con Alegra Learning para ofrecer plataforma para el aprendizaje del inglés para estudiantes de preescolar, primero, segundo y tercer año de primaria, esta iniciativa es parte de la Alianza para el Bilingüismo (ABi) y de la estrategia “Aprendo en casa”, comunicado mediante correo de fecha 25 de junio.

- Memorando DDC-625-06-2020, de fecha 26 de junio, acerca de la “Estrategia Aprendo en casa”, Plantillas de Guías de Aprendizaje Base 2020.

- La Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), les invita a participar del webinario: “Redes colaborativas en la educación. Mejor unirse antes que rendirse”, el día 14 de julio.

- Se emite la Circular DVM-A-AC-087-2020 de fecha 13 de julio, acerca del Concurso de fotografías para el rescate de la historia gráfica del MEP, abierto a todos los funcionarios y funcionarias.

- Se emite el oficio DM-0718-07-2020, de fecha 14 de julio del 2020 acerca de la Suspensión temporal de la aplicación de pruebas nacionales correspondiente a la convocatoria 01-2020, del programa Bachillerato por Madurez Suficiente de la educación abierta, dirigida a directores y directoras de centros educativos, Direcciones regionales de educación y postulantes a pruebas de bachillerato por madurez suficiente.

- Se emite la Circular DM-0031-07-2020, de fecha 14 de julio de 2020, acerca de los Lineamientos para el cierre del primer periodo del curso lectivo 2020 en IPEC, CINDEA y CONED o asignaturas, módulos, periodos y cursos organizados en periodos semestrales, dirigida a directores (as) regionales de educación Supervisores (as) de circuito educativo directores (as) de centro educativo Población estudiantil y comunidad educativa.

- Mediante la nueva plataforma para el aprendizaje del idioma inglés, denominada: “Joy School English”, se invita a participar del webinar para docentes que ofrecerá EduTech de Centro América, mediante Facebook live, el día miércoles 15 de junio, a las 3:00 p.m.

- La Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), les invita a participar del webinario: “El proceso de reincorporación: No dejar a nadie atrás”, el día 21 de julio.

- CIRCULAR DDC-0671-07-2020, de fecha 23 de julio: Aclaraciones sobre las Plantillas de aprendizaje base, Guías de Trabajo Autónomo y su función en el curso lectivo 2020

- La Organización de Estados Iberoamericanos - OEI en alianza con Noticias RCN televisión, realizará webinario “La nueva educación, aprendiendo desde casa”.

- Se emite la Circular DM-0032-07-2020, de fecha 28 de julio, acerca de los lineamientos para la valoración de los aprendizajes y la emisión de informes descriptivos de logro del primer periodo curso lectivo 2020.

- CIRCULAR DDC-709-08-2020, de fecha 03 de agosto del 2020, Alcances de las circulares, DM-0031-07-2020 y DM-0032-07-2020, para las asignaturas de Artes Industriales y Educación para el Hogar, tanto en I, II y III ciclos de la Educación General Básica, como en la Educación Diversificada, así como para otras ofertas educativas de secundaria.

- Circular DDC-710- 08-2020 de fecha 03 de agosto, acerca de los Alcances de las circulares, DM-0031-07-2020 y DM-0032-07-2020, para las asignaturas de Inglés, Francés e Italiano, en Preescolar, Primero y Segundo Ciclos y el Tercer Ciclo y la Educación Diversificada.

- CIRCULAR DDC-715-08-2020, de fecha 03 de agosto, Anexos en formato accesible de la Circular DM-0032-07-2020. Lineamientos para la valoración de los aprendizajes y la emisión de informes descriptivos de logro del primer periodo del curso lectivo 2020.

- Webinario: Lineamientos para el cierre de I primer periodo 2020, dirigido a docentes de todas las DRE, el día 4 de agosto.

- CIRCULAR DDC- 711- 08-2020 de fecha 5 de agosto, Alcances de las circulares DM-0031-07-2020 y DM-0032-07-2020 en la Oferta Educativa de Personas Jóvenes y Adultas

- Circular DDC-DAEED-0337-08-2020, de fecha 5 de agosto: Consideraciones para la valoración de los aprendizajes y la emisión de informes descriptivos de logro del primer periodo del curso lectivo 2020, en los diferentes servicios de apoyo y servicios específicos que se brindan desde la educación especial.

- Circular DETCE-0717-2020, en la que se establecen las fechas del primer y segundo periodo para los estudiantes de último nivel de la educación técnica profesional en Colegios Técnicos Profesionales e IPECs y CINDEAs que imparten especialidades técnicas.

- Circular DETCE-0718-2020 que contiene los siguientes documentos: Lineamientos y procedimientos para el cumplimiento de los requisitos de graduación de la práctica profesional y Lineamientos proyecto final 2020.

- Con el objetivo de ofrecer apoyo de manera específica a las personas docentes que laboran en el Ministerio de Educación Pública en cuanto al cierre del primer periodo del curso lectivo 2020, se ofrecerán diferentes actividades masivas en vivo, según modalidades o áreas, a partir del viernes 7 de agosto.

- La Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras y Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad ofrece el 19 de agosto un webinario para presentar la Guía de elaboración del plan de desarrollo quinquenal en la educación técnica.

- Se emite circular DVM-AC-010-2020, de fecha 24 de agosto, acerca de las Guías de Trabajo Autónomo y Actos Cívicos Virtuales para el Mes Patrio.

- Se emite CIRCULAR DM-0037-08-2020, 29 de agosto del 2020, referente a la Inscripción y aplicación de convocatorias de pruebas pendientes Programas de Educación Abierta y Educación Formal para el año 2020

- Circular DVM-AC-DRTE-006-2020, de fecha 28 de agosto, acerca de la Aplicación de instrumento de autopercepción de la competencia digital docente

- Circular DVM-AC-DRTE-007-2020, de fecha 31 de agosto, respecto al Instrumento de recolección de información para docentes de Informática Educativa que laboran en centros educativos beneficiados por PRONIE MEP-FOD específicamente para el proyecto Aprendizaje con Tecnología Móvil (ATM), al respecto del cierre del primer período.

- Circular DVM-AC-012-2020, de fecha 04 de setiembre acerca de la Celebración de Fiestas Patrias 2020

- Circular DVM-PICR-0032-09-2020 de fecha 08 de setiembre, Actualización del Sistema de Reporte de Estudiantes Matriculados como parte del Censo Escolar 2020 - Informe Intermedio

- El Consejo Superior de Educación mediante acuerdo N° 02-46-2020 da un reconocimiento a las personas educadoras de la insigne labor realizado por el cuerpo docente en general, en estos tiempos de pandemia.

- CIRCULAR DM-0040-09-2020, de fecha 16 de setiembre, mediante la cual se solicita Promover en los estudiantes y sus familias el acatamiento de las medidas sanitarias para prevenir responsable y solidariamente el contagio por COVID 19.
- La Dirección de Recursos Tecnológicos del MEP, invita a participar del webinario: Microcápsulas de uso pedagógico de herramientas en educación a distancia, el día 18 de setiembre.

- Protocolo para la participación de los funcionarios administrativos, personal docente y técnico docente y estudiantado en el Simulacro Virtual de Evacuación por Sismo, 2020

- Se emite la CIRCULAR DVM-PICR-0034-09-2020, de fecha 17 de setiembre, respecto a la Prórroga para la Actualización del Sistema de Reporte de Estudiantes Matriculados como parte del Censo Escolar 2020 - Informe Intermedio

- Se remite la CIRCULAR DM-0041-09-2020, del 21 de setiembre, Lineamientos técnicos para la evaluación de los aprendizajes en el segundo período 2020

- Y se remiten los Lineamientos técnicos para la evaluación de los aprendizajes en el segundo periodo 2020 el 29 de setiembre.

- Circular DVM-PICR-0036-09-2020, del 23 de setiembre, Invitación al I Encuentro Virtual de Juntas: Innovamos Juntas Costa Rica 2020

- Circular DM-0043-10-2020, sobre celebración del día 12 de octubre, Día de las Culturas.

- El Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras realizó el evento: "Foros de emprendimiento en la nueva normalidad" los días 20 y 21 de octubre

- Se remiten los Temas y habilidades de los programas de Aprendo en Casa, tanto para Primaria como para Secundaria, del 26 al 30 de octubre del 2020

- Circular DM-0045-10-2020, de fecha 23 de octubre, Adenda a la Circular DM-0041-09-2020 Lineamientos técnicos para la evaluación de los aprendizajes en el segundo período 2020

- Se pone a disposición del personal docente y administrativo de los centros educativos del país, la herramienta digital MEP 2020: "HEDIMEP" y un manual para su uso. Esta herramienta tiene como propósito brindar acompañamiento a la persona docente en el proceso de recolección de información y elaboración del Informe descriptivo de logro, en el segundo semestre del curso lectivo 2020, según acuerdo N° 11-37-2020 del Consejo Superior de Educación.

- La Dirección Financiera comunica mediante la Circular DF-CIR-005-2020 los Lineamientos para el Cierre y apertura de la Ejecución Presupuestaria del Ejercicio Económico 2020-2021

- Circular DM-0046-2020 Lineamientos para la ampliación de plazos y desarrollo del proceso de matrícula para el curso lectivo 2021, de fecha 27 de octubre de 2020

- Circular DM-0047-10-2020. Lineamientos para la reposición de títulos, diplomas o certificados emitidos por centros educativos públicos o privados., de fecha 30 de octubre.

- Circular DM-0012-03-2020, emitida el 5 de marzo del 2020, en la cual se brindaron las Indicaciones para la protección y prevención ante los efectos del COVID-19. En el documento se enfatizó en recomendaciones ante la posible llegada de este virus.
- Dos días después, el 7 de marzo del 2020, se emitió la circular DM-0005-02-2020 con una serie de Lineamientos generales para centros educativos públicos y privados por Coronavirus.

- La DGDR instruyó a las y los Directores Regionales para que todos los centros educativos, mediante el uso de los recursos de la Ley 6746, priorizaran la compra de suministros de limpieza y aseo recomendados en los lineamientos generales para centros educativos, guarderías y similares (pres-escolar, escolar, universitaria y técnica) públicos y privados por coronavirus 2019-nCoV, lo anterior mediante oficio DGDR-0381-03-2020, de fecha 09 de marzo de 2020.

- **Resolución Nº MEP- 0530- 2020.** Suspensión temporal de lecciones en centros educativos públicos y privados por contar con una condición de riesgo de propagación del COVID-19, emitida el 14 marzo, 2020

- **Resolución Nº MEP-0531-2020.** Sobre la ampliación del listado de centros educativos públicos y privados que deben suspender temporalmente lecciones por contar con una condición de riesgo de propagación del COVID-19. Esta fue emitida el 15 marzo, 2020.

- El Despacho Ministerial comunicó los Lineamientos generales para el desarrollo de las labores en atención a la Directriz N°073-S-MTSS de 9 de marzo de 2020 en el Ministerio de Educación Pública, mediante circular DM-0000-0013-03-2020, de fecha 10 de marzo. Este documento estableció que cada dependencia tomará las medidas necesarias para implementar el teletrabajo en todos los puestos teletrabajables, durante toda la jornada laboral semanal para el Ministerio de Educación Pública, como una medida complementaria y necesaria ante la alerta del COVID-19, para garantizar la continuidad del servicio público.

- La Dirección de Recursos Humanos comunicó los Lineamientos para la recepción de contratos de teletrabajo en direcciones de Oficinas Centrales y Direcciones Regionales de Educación, mediante la circular VM-A-DRH-03-014-2019 de fecha 12 de marzo de 2020. Así como el Instructivo para el registro de contratos de teletrabajo, DRH-INS-01-UGAL-094 de fecha 12 de marzo de 2020, además, se emitieron el día 16 de marzo los Lineamientos para personas trabajadoras con factores de riesgo que ocupan puestos no teletrabajables.

- En atención a las consultas que han surgido en relación con la Resolución número 0556-03-2020 acerca de la modalidad de teletrabajo, el Despacho Ministerial emitió la circular DM-333-03-2020, de fecha 18 de marzo, 2020.

- La **suspensión nacional de lecciones como medida preventiva y necesaria en los refuerzos de contención de la propagación del COVID-19 y disposiciones complementarias**, se comunica mediante la Resolución Nº MS-DM-2382-2020/ MEP- 0537- 2020, el día 16 de marzo, 2020. Aunado a esto, se comunica la **Ampliación del calendario escolar 2020**, mediante Resolución Nº MEP- 0538- 2020 de fecha 16 de marzo. El documento establece que el cierre del curso lectivo se traslada para el día 21 de diciembre del 2020.

- El Consejo Superior de Educación, comunicó mediante oficio SCE-SG-258-2020, de fecha 17 de marzo el acuerdo 04-14-2020, tomado en la sesión N°14-2020, la solicitud para las Instituciones Parauniversitarias ofrezcan las lecciones en una modalidad a distancia, hasta el cese de la emergencia por el COVID-19.

- El Consejo Nacional de Educación Superior Privada (CONESUP) solicitó reprogramar los actos de graduación previstos para el mes de abril, mediante oficio CONESUP-DE-080-2020, de fecha 17 de marzo del 2020.

- Producto del Decreto Ejecutivo 42227-MP-S, el Archivo Central emitió la circular DVM-A-AC-048-2020 que comunicó acerca de las gestiones diarias en materia de gestión documental.

- De igual manera, amparado en el Decreto, la Dirección de Recursos Humanos emitió la circular VM-A-DRH-03-015-2020, comunicando consideración acerca de aspectos sobre las gestiones diarias en materia de recursos humanos y se emitió el Protocolo de atención de usuarios de la Plataforma de Servicios, Antigua Escuela Porfirio Brenes, en San José Prevención COVID-19, los documentos mencionados anteriormente de fecha 17 de marzo, 2020.

- La Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras emitió la Circular DETCE-0417-2020, de fecha 25 de marzo, en la que se comunica acerca de la suspensión inmediata de la práctica profesional de estudiantes egresados de Colegios Técnicos Profesionales,

IPECs y CINDEAs que imparten especialidades técnicas y cuando sea superada la emergencia continuarán hasta completar la cantidad de horas requeridas para que el o la estudiante pueda optar por el diploma de Técnico Medio en la especialidad que cursa y se instruye a los Directores (as) de los Colegios Técnicos Profesionales, IPECs y CINDEAs que imparten especialidades técnicas que comunique a las empresas y a las y los estudiantes al respecto.

- La DGDR emitió comunicaciones para el registro de las órdenes sanitarias de centros educativos con casos positivos de COVID-19. Los casos fueron remitidos a la Oficialía Mayor para su coordinación con la Comisión Nacional de Emergencias (CNE) y proceder con la fumigación profunda de dichas instituciones educativas. Además, la Oficialía mayor colocó dispensadores de alcohol en gel en todos los edificios, ordenó la reducción en las áreas de atención y espacios comunes como ascensores.

- Se realizó una coordinación entre la DGDR, la Dirección de Programas de Equidad (DPE) y a la Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación (DAIC) y para la recepción, traslado y resguardo de donaciones. En el siguiente apartado el detalle de las donaciones recibidas en el marco de la atención a la emergencia.

- El Despacho Ministerial emite la circular DM-0018-03-2020, acerca de las Disposiciones para el pago de transporte estudiantil en el contexto de la emergencia nacional por Coronavirus 2020 (COVID-19), de fecha 18 de marzo, 2020.

- CIRCULAR DM-0025-04-2020, de fecha 27 de abril, “Disposiciones relativas a la suspensión del servicio de transporte estudiantil”.

- CIRCULAR DVM-A-DPE-0191-2020, de fecha 7 de mayo, “Lineamientos para la Implementación de la circular DM-0025-04-2020, referente al pago del servicio de transporte estudiantil en los meses de marzo y abril 2020”.

- Circular DVM-DPE-251-2020 Lineamientos para la implementación de la circular DM-0025-04-2020, referente al pago de indemnizaciones y compensaciones, de fecha 8 de junio.

- Circular DVM-DPE-0470-2020 Ajuste de días lectivos reconocidos para pago de transporte estudiantil julio a noviembre 2020, de fecha 29 de julio.

- Circular DVM-A-DPE-0457-2020 de fecha 08 de setiembre, acerca de los Aspectos sobre el pago de la compensación a los transportistas modalidad subsidios 2020 y sobre los contratos para el servicio de transporte estudiantil en la modalidad subsidio 2021.

- En el marco de la atención a la emergencia, el Ministerio de Educación Pública entrega paquetes de alimentos a familias que tienen estudiantes en el sistema educativo y utilizan el servicio de comedor estudiantil, esta medida obedece a la suspensión temporal de lecciones por la emergencia sanitaria.

- La resolución N°MEP-0555-03-2020 fue tomada el día 20 de marzo del 2020, por la Ministra de Educación Pública, Guiselle Cruz Maduro, considerando la alimentación como un derecho humano y buscando soluciones a uno de los servicios que ofrece el MEP a más de 850 mil

estudiantes y que se ha constituido en el programa social de más alcance en el territorio nacional, al estar presente en más de 4 500 centros educativos.

- La entrega de los paquetes se realiza con la ayuda de las administraciones de los centros educativos y personal destacado para la adquisición de los paquetes, organizar las bolsas de alimentos y la entrega. Los paquetes tienen provisiones para que una persona pueda comer por 22 días.

- Los paquetes entregados se basaron en el menú establecido por el Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente (PANEA), y se tomó la porción más grande que establece el menú y con productos que propician una alimentación sustentable y saludable.

- Mediante la Resolución Nº MEP- 0555-03-2020, emitida el 20 de marzo, la Ministra de Educación Pública resuelve autorizar la implementación de un protocolo para la distribución de los alimentos hasta que se reanuden las lecciones en todo el territorio nacional, con un rendimiento estimado de 3 y 2 semanas respectivamente, para garantizar el equivalente a un tiempo de almuerzo.
- A través de la Resolución N° MEP- 0585-2020, de fecha 23 de marzo, se conoce el informe DVMA-DPE-0119-2020, de la Dirección de Programas de Equidad del Ministerio de Educación Pública, mediante el cual se plantean una serie de inconvenientes para brindar el servicio de comedores estudiantiles en el contexto de la emergencia nacional. Por lo tanto, se resuelve autorización a la Dirección de Programas de Equidad, a las Juntas de Educación y Administrativas realizar una serie de excepciones con el objetivo de cubrir la adquisición de alimentos para los comedores escolares y a las Direcciones de centros educativos, incluyendo excepciones en donde no exista conformación de una Junta de Educación o Administrativa.

- Dichas adquisiciones requirieron además la coordinación con la Contraloría General de la República (GCR) a la cual, mediante el oficio DM-359-03-2020, de fecha 25 de marzo, se solicita la autorización de un procedimiento de urgencia para que las Juntas Administrativas y de Educación que no puedan ser abastecidas por el CNP, puedan comprar de manera directa, bajo la modalidad de entrega según demanda, los alimentos que se requieran para brindar el servicio de alimentación a las personas estudiantes, en el contexto del estado de emergencia nacional debido a la situación de emergencia sanitaria provocada por el COVID-19, por un monto total aproximado de diez mil millones de colones y mientras se mantenga la declaratoria de emergencia nacional. La Contraloría General de la República, mediante oficio DCA-1023, de fecha 25 de marzo, autoriza al Ministerio de Educación Pública a contratar en forma directa lo solicitado mediante oficio DM-359-03-2020.

- Circular DVM-A-DPE-0126-2020, emitida por la Dirección de Programas de Equidad emitida el 25 de marzo del 2020 brinda la autorización para que las Juntas de Educación y Administrativas que no puedan ser suplidas de productos de alimentación por el CNP, puedan realizar contrataciones directas con proveedores locales, a partir de la implementación del Protocolo general para la distribución de alimentos en centros educativos públicos con suspensión de lecciones a raíz de la emergencia nacional por COVID-19.

- https://www.mep.go.cr/coronavirus

ANEXOS

ANEXO #1. Sistema de Información General de Centros Educativos (SIGECE)

Como se indicó en apartados anteriores, el SIGECE es un formulario de captura de datos que toma como base los catálogos de personas estudiantes y centros educativos utilizados en el Reporte de Personas estudiantes Matriculados del sistema SABER, y con esta información como base, la persona directora del centro educativo reporta a las personas estudiantes según su clasificación en cada uno de los cuatro escenarios, a saber:

1. Estudiantes con acceso a internet y dispositivo en casa.
2. Estudiantes que cuentan con dispositivo y con acceso a internet reducido o limitado.
3. Estudiantes que cuentan con dispositivos tecnológicos y sin conectividad.
4. Estudiantes que no poseen dispositivos tecnológicos ni conectividad.

Según el corte al 28 de julio de 2020, los resultados de dicho ejercicio son los siguientes:

- El 92,2% de las personas estudiantes ha sido reportado en el sistema y un 7,8% aún a la fecha no han sido clasificados, situación sobre la cual el MEP se encuentra planificando la estrategia para obtener su información. En total, 375.371 personas estudiantes se encuentran sin conectividad, 143.482 en el escenario #3 (cuentan con dispositivo) y 231.889 en el escenario #4 (no cuentan con dispositivos) 4
- Del total de personas estudiantes matriculados en marzo del 2020 en el sistema educativo, sólo 858.970 se encontraban registrados en SINIRUBE (un 80%). De la información suministrada por SINIRUBE, la primera variable de interés es la presencia del beneficio de Hogares Conectados en la población estudiantil del MEP. De esas 858 mil personas estudiantes registrados en SINIRUBE, un total de 176 mil efectivamente residen en hogares que cuentan con el beneficio de Hogares Conectados bajo la meta original.
- Dada la información disponible en SINIRUBE, esas 176 mil personas estudiantes equivalen al 16% del total de la matrícula estudiantil, aunque es importante tener presente que este beneficio solo debe ser recibido por personas estudiantes que residen en hogares clasificados en las categorías de mayor pobreza.
- De las 375 mil personas estudiantes clasificados originalmente en estos dos escenarios, cerca de 51 mil fueron reportados por el IMAS que están recibiendo el beneficio de Hogares Conectados, situación que será analizada y trabajada por el MEP para comprender las diferencias de información entre los distintos reportes, particularmente lo reportado por los centros educativos.

- Al excluir las 51 mil personas estudiantes que tienen actualmente el beneficio de Hogares Conectados, el dato depurado se reduce a 324.616 personas estudiantes que no tienen internet en sus hogares.
- El segundo nivel de filtro de información corresponde al nivel de pobreza del hogar en el que reside el estudiante. Para efectos de calificar al Programa de Hogares Conectados, se requiere que el hogar pertenezca a los quintiles 1 al 3, específicamente a los deciles 1 al 57.
- Un total de 215.936 personas estudiantes que no tienen internet (ni Hogares Conectados) se ubican en los deciles bajos de ingreso (del 1 al 5). De estos, 82.662 se ubican en el escenario #3 (tienen dispositivos) y 133.274 se ubican en el escenario #4 (no tienen dispositivos). Es importante incluso mencionar que el 70% de estas 215.936 personas estudiantes se encuentran ubicados en el primer quintil de ingreso (deciles 1 y 2), en los mayores niveles de pobreza.
- Además, 40.150 personas estudiantes no ingresarían a la estrategia de hogares conectados, dado que se ubican en los quintiles de ingreso más altos, mientras que otras 68 mil personas estudiantes quedarían excluidas debido a que no se encuentran registrados en el SINIRUBE.
- De todo lo anterior, la conclusión principal es que la población objetivo sobre la cual se podrán planificar las estrategias de atención a estas poblaciones es de un total de 215.936 estudiantes.
- Para comprender las necesidades de conectividad y de equipamiento de los hogares en los que residen estos 215 mil estudiantes, se recurre a los atributos de ID de vivienda y de ID de hogar contenidos en el SINIRUBE. En primer lugar, estas 215 mil personas estudiantes se agrupan en 147 mil hogares o viviendas. Esto significa que hay hogares donde conviven dos o más de las personas estudiantes que serían beneficiados. De hecho, según la información suministrada por SINIRUBE, existen 13 categorías de agrupación de los estudiantes, donde la mayoría de las viviendas incluyen a solo un estudiante (99 mil viviendas), mientras que 48 mil viviendas agrupan a 116 mil estudiantes[19].
- Se muestra que el 91% de las personas estudiantes habitan viviendas con un máximo de 3 personas estudiantes por hogar, mientras que existen 4.304 hogares de cuatro o más estudiantes.
- Lo segundo que puede ser analizado dados los datos disponibles es que esas 147 mil viviendas donde residen las 215 mil personas estudiantes pueden clasificarse en tres tipos:
    a. 48.861 hogares donde sólo se requiere conectividad, pero no dispositivos (todas sus personas estudiantes tienen dispositivos)
    b. 72.792 hogares donde se requiere conectividad y sólo un dispositivo.
    c. 25.493 hogares donde se requiere de conectividad y dos o más dispositivos.

[19] Existe una vivienda con 13 personas estudiantes y dos viviendas con 12 estudiantes. El MEP no dispone de mayor información para conocer si se trata de hogares de atención de personas estudiantes en riesgo social (iniciativas privadas o públicas), o de familias según la definición ordinaria.

- Entonces, de los 147 mil hogares donde viven los 215 mil estudiantes, 48.861 hogares no requieren dispositivos y 98.285 sí requieren de dispositivos.
- Los 72.972 hogares que solo requieren un dispositivo requerirían únicamente de 72.972 dispositivos (uno a uno), pero en los 25.493 hogares donde se requieren dos o más dispositivos se requiere de un total de 60.482 dispositivos.
- En total, las 98.285 viviendas que requieren dispositivos tienen una necesidad total de 133.274 dispositivos.
- Finalmente, el requerimiento que el MEP estará planteando en cuanto a los dispositivos se basa en la oferta educativa a la que asisten las personas estudiantes, y considerando tanto la vida útil del dispositivo como el requerimiento pedagógico de adaptación tecnológica. De esta forma, únicamente se recomendará la compra de tabletas para las personas estudiantes de preescolar, ya que las personas estudiantes de primer y segundo grado de educación primaria, para los cuales también se recomienda el uso de tableta, pasarían a tener la necesidad de sustituir la tableta por una computadora en uno o dos años, por lo que resulta más conveniente dotarlos del dispositivo adecuado durante su trayecto escolar de 5 años (vida útil del dispositivo). En cambio, las personas estudiantes de preescolar utilizarán la tableta en el nivel de Interactivo II (4 años), Transición (5 años), primer y segundo grado de educación primaria (6 y 7 años), e incluso hasta el tercer grado (8 años), donde se recomienda la sustitución a computadora.
- Siendo así, de esos 133.274 dispositivos requeridos, 20.757 corresponderían a tabletas y 112.557 a computadoras[20].

[20] Información tomada del documento denominado “Identificación de estudiantes y hogares con necesidades de acceso a servicios de conectividad y equipamiento tecnológico para ser atendidos en Programas con cargo al Fondo Nacional de Telecomunicaciones” elaborado por el Viceministerio de Planificación en el mes de agosto 2020.

ANEXO #2. Supuestos y escenarios realizados para estudio de simulación de los efectos de la pandemia en la educación costarricense

El estudio de simulación de los efectos de la pandemia en la educación costarricense realizado por el Viceministerio de Planificación Institucional recupera varios supuestos importantes de considerar: [21]

- El sistema educativo costarricense no estaba preparado para ofrecer educación a distancia en los hogares de las personas estudiantes.
- Lo que las personas estudiantes lograrán aprender durante el año 2020 será menor en comparación con la situación pre pandemia (clases presenciales).

Basándose en el indicador que establece PISA para evaluar la capacidad que tienen las personas estudiantes para utilizar su conocimiento y habilidades para afrontar retos de la vida real, es decir, utilizando indicadores como las habilidades y conocimientos en alfabetización lectora, científica y matemática, el economista Fernández presenta tres escenarios para evaluar los efectos del cierre de los centros educativos a causa de la pandemia COVID-19 a saber:

a. El primer escenario corresponde al discurso oficial, de reapertura de centros educativos en el mes de setiembre del 2020; bajo este escenario, un 49% de los días del calendario escolar serían ofrecidos de forma presencial y un 51% con recursos alternativos bajo la estrategia de Aprendo en Casa (educación a distancia).

b. El segundo escenario considera la posibilidad de no poder abrir centros educativos por lo que queda del 2020; bajo este escenario, el 13% de los días lectivos (de febrero y marzo) fueron ofrecidos de forma presencial y el 87% mediante educación a distancia.

c. El tercer escenario asume igualmente que las escuelas no serán abiertas, pero presenta el escenario hipotético de que durante todo el periodo de cierre no se hubiera ofrecido la educación a distancia en ninguna de sus modalidades, es decir, el tercer escenario corresponde a que habría sucedido si desde el mes de marzo, ningún estudiante del sector educativo público estuviera recibiendo apoyo.

[21] Información tomada del documento denominado "Efectos del Covid-19 sobre el sistema educativo costarricense" elaborado por Viceministerio de Planificación Institucional.

ANEXO #3 Protocolos Específicos Sanitarios

Lineamiento de Reapertura: (Las actualizaciones ya están aprobadas por el Ministerio de Salud)
LS-CS-014. Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en centros educativos públicos y privados ante el Coronavirus (COVID-19) segunda versión aprobada 20-1-2021

Protocolos específicos sanitarios 2021:

Protocolos específicos sanitarios para Direcciones Regionales de Educación y Oficinas Centrales:

1. Protocolo para la utilización de vehículos institucionales de oficinas centrales y regionales de educación del Ministerio de Educación Pública, dada la emergencia sanitaria por el Covid-19 (sars-cov2)
2. Protocolo para las labores presenciales en oficinas centrales
3. Protocolo para los centros de almacenamiento y distribución de materiales del Ministerio de Educación Pública frente a casos positivos o sospechosos de Covid- 19
4. Protocolo de atención al público en las oficinas centrales y Direcciones Regionales de Educación
5. Protocolo de atención ante posibles casos de Covid-19 y casos confirmados dentro de las oficinas centrales, regionales y los centros educativos del Ministerio de Educación Pública
6. Protocolo de labores presenciales en oficinas de las Direcciones Regionales de Educación y Oficinas de Supervisión Educativa ante el Coronavirus (Covid-19).
7. Protocolo para la correcta limpieza y desinfección de espacios y superficies, uso del equipo de protección personal (EPP), para prevenir la exposición al Covid-19 y uso de mascarillas en las oficinas centrales y DRE y Supervisiones del Ministerio de Educación Pública.

Protocolos específicos sanitarios para Centros Educativos:

8. Protocolo de medidas sanitarias para espacios de recreos y uso de zonas recreativas y otros espacios comunes en centros educativos
9. Protocolo para la aplicación de las pruebas nacionales en centros educativos públicos y privados ante el Coronavirus (COVID-19)
10. Protocolo para el retorno de labores en las bibliotecas escolares ante el Coronavirus (COVID-19).
11. Protocolo para la entrega de títulos y certificados de conclusión de nivel en centros educativos públicos y privados ante la enfermedad COVID-19
12. Protocolo para la correcta limpieza y desinfección de espacios y superficies, uso del equipo de protección personal (EPP), para prevenir la exposición al Covid-19 y uso de mascarillas en los centros educativos
13. Reactivación del curso lectivo 2021, en centros educativos públicos ante la emergencia por el Coronavirus (COVID-19).
14. Reactivación del curso lectivo, en centros educativos privados ante la emergencia por el Coronavirus (COVID-19).

15. Reactivación del curso lectivo 2021, en Centros de Educación Especial ante la emergencia por el Coronavirus (COVID-19).
16. Protocolo de apertura y continuidad del curso lectivo 2021 en centros educativos del Subsistema de Educación Indígena ante la emergencia sanitaria por el Coronavirus (COVID-19).
17. Protocolo para la prevención del contagio del Covid-19, durante el desarrollo de las lecciones de Educación Física en los centros educativos públicos y privados del país.
18. Protocolo de atención ante posibles casos de Covid-19 y casos confirmados dentro de las oficinas centrales, regionales y los centros educativos del Ministerio de Educación Pública.
19. Actualización del protocolo general para la distribución de alimentos en centros educativos públicos por la suspensión de lecciones, a raíz de la emergencia nacional por COVID-19
20. Protocolo de Transporte y movilidad de estudiantes.
21. Protocolo para la apertura de comedores estudiantiles
22. Protocolo para la apertura de sodas estudiantiles

Protocolo específico sanitario del Consejo Superior de Educación:

23. Protocolo Medidas Sanitarias ante el Coronavirus, Secretaría General del Consejo Superior de Educación.

Protocolo específico sanitario sectorial para las Instituciones de Educación y Formación Técnica Profesional Privada de Costa Rica.

24. Protocolo sectorial para las Instituciones de Educación y Formación Técnica Profesional Privada de Costa Rica.

Protocolo específico sanitario para la atención por parte de las universidades privadas: retorno seguro a las instalaciones tras la emergencia por covid-19

25. Protocolo general para la atención por parte de las universidades privadas: retorno seguro a las instalaciones tras la emergencia por covid-19

- **Protocolo específico sanitario con enfoque inclusivo:**
  - Con respecto a los protocolos específicos para el subsistema indígena y los centros y servicios educativos de educación especial, es necesario mencionar que estos se consideran acciones afirmativas importantes en el contexto de la estrategia Regresar, pues los territorios indígenas requieren de adaptaciones a los protocolos sanitarios del MEP. Dentro de las consideraciones que se debieron contextualizar desde la cosmogonía y la cosmovisión de los pueblos indígenas se encuentran:

    - Los médicos tradicionales realizan una semana antes la limpieza espiritual y se deberán respetar las dietas culturales correspondientes que soliciten los mayores.
    - Realizar una suspensión inmediata de las clases si no hay suministro de agua.

- Permitir la entrada de personal y personas estudiantes únicamente en el horario establecido.
- El ingreso de familiares se hará si es estrictamente necesario.
- Facilitar una evaluación de salud al personal docente y administrativo.
- Procurar una comunicación constante y directa entre la Dirección Regional, los supervisores y los Consejos Locales de Educación Indígena (CLEI).

- Por su parte, con respecto a los centros y servicios educativos para personas estudiantes con discapacidad, se contemplaron también acciones afirmativas como la realización de las coordinaciones pertinentes con la comisión de accesibilidad del MEP, quienes en una articulación con el Centro Nacional de Recursos para la Inclusión Educativa (Cenarec) revisaron los protocolos para cumplir con las normas de accesibilidad para dicho grupo poblacional.

  En el siguiente link se pueden consultar los protocolos específicos sanitarios del MEP
  https://www.mep.go.cr/coronavirus

ANEXO #4. Premisa Evolución del proceso educativo combinado: Planificación por objetivo

Objetivo específico	Actividades esperadas en 2021	Resultados y productos esperados	Riesgos de incumplimiento	Indicadores para el seguimiento de las actividades, productos y resultados programados	Fuente para el cálculo del indicador	Frecuencia para realizar una medición del indicador	Otras dependencias del MEP que coadyuban al cumplimiento de las actividades, productos y resultados	Estrategias de seguimiento y monitoreo a implementar
1.Dotar al personal docente de insumos técnicos actualizados para el desarrollo de las estrategias de mediación pedagógica que posibilite el logro de los aprendizajes esperados y las habilidades en las personas estudiantes durante el ciclo lectivo 2021	1.1 Revisión y mejoras a las plantillas de planeamiento (presentadas en la Caja de Herramienta) que usaran las personas docentes para el trabajo pedagógico del curso lectivo 2021	1.1 Plantillas de planeamiento, mejoradas y ajustadas.	1.1 Plantillas desactualizadas y poco vinculadas entre los elementos del planeamiento 1.2 Docentes desinformados en cuanto a la secuencia curricular a seguir	Cantidad de asesores nacionales que validaron y revisaron las plantillas de planeamiento (presentadas en la Caja de Herramienta) que usaran las personas docentes para el trabajo pedagógico del curso lectivo 2021 (130 asesores nacionales)	Plantillas revisadas	Trimestral	DRT	Revisión trimestral de la caja de herramientas, para actualizar algunas de las plantillas y hacer accesibles aquellas que van a requerir los funcionarios usuarios de lectores de pantalla.

Objetivo específico	Actividades esperadas en 2021	Resultados y productos esperados	Riesgos de incumplimiento	Indicadores para el seguimiento de las actividades, productos y resultados programados	Fuente para el cálculo del indicador	Frecuencia para realizar una medición del indicador	Otras dependencias del MEP que coadyuban al cumplimiento de las actividades, productos y resultados	Estrategias de seguimiento y monitoreo a implementar
2.Dar seguimiento al proceso educativo 2020 para la toma de decisiones prontas y oportunas en relación al apoyo educativo de las personas estudiantes en el curso lectivo 2021	2.1. Construcción y envío de un formulario de consulta en línea dirigido a docentes de todo el país (correo masivo) para obtener información sobre cuatro líneas estratégicas (mediación, apoyo educativo a través de TV, evaluación y Herramientas tecnológicas para la evaluación)	2.1 Obtener información por parte de los docentes sobre las cuatro líneas estratégicas implementadas en el curso lectivo 2020: mediación, apoyo educativo a través de TV, evaluación y Herramientas tecnológicas para la evaluación	2.1 No tener una línea clara para retomar el curso lectivo 2021 con la modalidad combinada	2.1 Cantidad de personas docentes que completaron el cuestionario y la información emanada para la toma de decisiones	La plataforma registra la información de ingreso, por medio de un formulario en línea (diciembre)	Quincenal (diciembre 2020)	Viceministerio académico Dirección de informática de Gestión Dirección de Prensa	Para tomar decisiones prontas y oportunas del proceso de educación combinada 2021, se analizaron los datos y se tomaron en cuenta las valoraciones de las personas docentes, que participaron.

Objetivo específico	Actividades esperadas en 2021	Resultados y productos esperados	Riesgos de incumplimiento	Indicadores para el seguimiento de las actividades, productos y resultados programados	Fuente para el cálculo del indicador	Frecuencia para realizar una medición del indicador	Otras dependencias del MEP que coadyuban al cumplimiento de las actividades, productos y resultados	Estrategias de seguimiento y monitoreo a implementar
	2.2. Análisis de datos recopilados por el instrumento enviado a los docentes de todo el país, con relación a la cantidad de personas docentes que aplicaron la estrategia de promoción de los aprendizajes en el 2020.	2.3 Insumos suficientes para la toma de decisiones en relación a la educación combinada para el curso lectivo 2021	2.2 No tener una línea clara para retomar el curso lectivo 2021 con la modalidad combinada	2.2 Cantidad de personas docentes que aplicaron la estrategia de promoción de los aprendizajes en el 2020.				
	2.3 Análisis de datos recopilados por el instrumento enviado a los docentes de todo el país, relacionados con los estudiantes evaluados y clasificados de acuerdo a un nivel de desempeño (Inicial, Intermedio y avanzado) de acuerdo a su nivel (Prescolar, I, II, III IV Ciclo) y asignatura (Matemática, Ciencias, Español y demás)	2.3 Recopilar información relacionada con estudiantes evaluados y clasificados de acuerdo a un nivel de desempeño (Inicial, Intermedio y avanzado) de acuerdo a su nivel (Prescolar, I, II, III IV Ciclo) y asignatura (Matemática, Ciencias, Español y demás)	2.3 No tener una línea clara para retomar el curso lectivo 2021 con la modalidad combinada	2.3 Cantidad de estudiantes evaluados y clasificados de acuerdo a un nivel de desempeño (Inicial, Intermedio y avanzado) de acuerdo a su nivel (Prescolar, I, II, III IV Ciclo) y asignatura (Matemática, Ciencias, Español y de maá)				

Objetivo específico	Actividades esperadas en 2021	Resultados y productos esperados	Riesgos de incumplimiento	Indicadores para el seguimiento de las actividades, productos y resultados programados	Fuente para el cálculo del indicador	Frecuencia para realizar una medición del indicador	Otras dependencias del MEP que coadyuban al cumplimiento de las actividades, productos y resultados	Estrategias de seguimiento y monitoreo a implementar
	2.4 Análisis de datos recopilados por el instrumento enviado a los docentes de todo el país, en relación con los centros educativos que implementan estrategias de seguimiento a la permanencia y vinculación de las personas estudiantes	2.4 Recopilar información relacionada con los centros educativos que implementan estrategias de seguimiento a la permanencia y vinculación de las personas estudiantes	2.4 No tener claridad de cuantos centros educativos implementaron estrategias de seguimiento a la permanencia y vinculación de las personas estudiantes	2.4 Porcentaje de centros educativos que implementan estrategias de seguimiento a la permanencia y vinculación de las personas estudiantes	La plataforma registra del IDP, teams y visualizaciones desde youtube la información de ingreso		Viceministerio académico DDC Dirección de informática de Gestión	
3.Ampliar los saberes pedagógicos disciplinares del personal docente para el desarrollo de las estrategias de mediación pedagógica que posibilite el logro de los aprendizajes esperados y las habilidades en las personas estudiantes durante el ciclo lectivo 2021	3.1 Realización de los cursos auto formativos con énfasis en el desarrollo de saberes disciplinares y la mediación pedagógica transformadora	3.1 Personal docente capacitado por medio de cursos de auto formación con énfasis en el desarrollo de saberes disciplinares y la mediación pedagógica transformadora	3.1 Personal docente desinformado y con pocas orientaciones para el desarrollo de las estrategias de mediación pedagógica que posibilite el logro de los aprendizajes esperados y las habilidades en las personas estudiantes	3.1 Cantidad de personas docentes que participaron en cursos de autoformación para el desarrollo de estrategias pedagógicas y de acompañamiento a las personas estudiantes. Porcentaje de personas estudiantes que utilizan la plataforma Microsoft Teams 3.2 Porcentaje de personas docente que utilizan la plataforma Microsoft Teams 3.3 Porcentaje de personas docente que utilizan la plataforma Microsoft Teams	La plataforma del IDP registra la cantidad de usuarios que ingresaron a los cursos	Semanal (durante un mes)	Viceministerio académico DDC IDP	Reuniones periódicas con los directores regionales y los Jefes de Departamento de Asesorías Pedagógicas y la persona enlace permanente de la DDC
4. Darle seguimiento a las DRE para consultar cómo se desarrolla el	4.1 Elaboración de reuniones virtuales por núcleo (varias DRE	4.1 Recopilar información acerca de la	4.1 Poco o ningún apoyo a las DRE para que estas	4.1 Cantidad de reuniones realizadas para acompañar el	Informe de minutas de las reuniones con	Trimestral	SIGESE	

Objetivo específico	Actividades esperadas en 2021	Resultados y productos esperados	Riesgos de incumplimiento	Indicadores para el seguimiento de las actividades, productos y resultados programados	Fuente para el cálculo del indicador	Frecuencia para realizar una medición del indicador	Otras dependencias del MEP que coadyuban al cumplimiento de las actividades, productos y resultados	Estrategias de seguimiento y monitoreo a implementar
proceso y aclarar dudas inmediatas. (énfasis pedagógico)	unidas) para consultar cómo se desarrolla el proceso y se aclaran dudas inmediatas. (énfasis pedagógico)	estrategia regional, para darle seguimiento y acompañamiento a las personas docentes en la educación combinada	trabajen con sus supervisores y directores en las mejoras de los centros educativos	proceso de la implementación de la estrategia.	las DRE. Estrategia de acompañamiento enviada por la DRE y estadísticas presnetadas			
	4.2 Aplicación del formulario de consulta, a personas directoras y supervisoras, con el propósito de que se brinden los insumos para el seguimiento al proceso a distancia.	4.2 Obtener información para el acompañamiento y seguimiento en la toma de decisiones	4.2 Imposibilidad de conocer y brindar apoyo a las Dre para brindar apoyo al proceso de implementación en la educación combinada	Cantidad de participantes en el llenado del formulario y datos emanados	Estadistica brindada por SIGECE	Trimestral	SIGESE	Revisión y análisis de las respuestas emanadas de los formularios

ANEXO #5. Premisa Fortalecer estrategias de apoyo para el logro de aprendizajes esperados y habilidades en Educación Combinada: Planificación por objetivo

Objetivo específico	Actividades esperadas en 2021	Resultados y productos esperados	Riesgos de incumplimiento	Indicadores para el seguimiento de las actividades, productos y resultados programados	Fuente para el cálculo del indicador	Frecuencia para realizar una medición del indicador	Otras dependencias del MEP que coadyuban al cumplimiento de las actividades, productos y resultados	Estrategias de seguimiento y monitoreo a implementar
1. Ampliar los saberes pedagógicos del personal docente para el desarrollo de las estrategias de mediación pedagógica, que posibilite el logro de los aprendizajes esperados y las habilidades en las personas estudiantes durante el ciclo lectivo 2021	1.1Elaboración de documentos Orientaciones en la mediación pedagógica para la educación combinada, Orientaciones Específicas de algunas ofertas, modalidades, servicios y asignaturas y Lineamientos técnicos de Evaluación de los aprendizajes (diciembre 2020, enero 2021)	1.1Ofrecer al personal docente y administrativo, orientaciones en la mediación pedagógica para la educación combinada para ofrecer acompañamiento a la persona estudiante en dos ambientes de aprendizajes diferentes, el trabajo en la presencialidad y el trabajo a distancia.	1.1No contar con orientaciones técnicas para acompañar a las personas docentes y personas Estudiantes la implementación de la Mediación pedagógica para la educación combinada, en dos ambientes de aprendizajes el trabajo en la presencialidad y el trabajo a distancia.	1.1 Cantidad de documentos elaborados	1.1 Publicaciones realizadas en la página web del MEP o a través del correo de la Dirección de prensa	Trimestral	Despacho Ministerial Despacho del Viceministerio Académico	1.1 Revisión permanente de la página web del MEP; para corroborar la actualización de los documentos de Orientaciones y Lineamientos emanados desde la DDC
	1.2 Presentación a todos los funcionarios de la DDC sobre la Mediación pedagógica para la educación combinada 2021 (12 y 14 de enero)	1.2 Jefaturas y personas asesoras nacionales de las diferentes asignaturas, apropiadas del tema Mediación pedagógica para la educación combinada 2021	1.2 Poca o ninguna asesoría relacionada con su asignatura, al personal técnico docente, docente y administrativos en relación con la Mediación pedagógica para la educación combinada	1.2 Cantidad de funcionarios participando en la presentación sobre la Mediación pedagógica para la educación combinada	1.2 Registro de participantes en la plataforma TEAMS	Mensual		1.2 Derivación de consultas relacionadas a la implementación de la Mediación pedagógica para la educación combinada, a cada uno departamentos de la DDC, y que sean derivadas desde la Comisión Soluciones Inicio del curso lectivo

Objetivo específico	Actividades esperadas en 2021	Resultados y productos esperados	Riesgos de incumplimiento	Indicadores para el seguimiento de las actividades, productos y resultados programados	Fuente para el cálculo del indicador	Frecuencia para realizar una medición del indicador	Otras dependencias del MEP que coadyuban al cumplimiento de las actividades, productos y resultados	Estrategias de seguimiento y monitoreo a implementar
	1.3 Presentación y entrega técnica del proceso pedagógico que se desarrollara en el 2021 para los docentes del todo el país (Orientaciones de mediación pedagógica para la educación combinada y Lineamientos de evaluación 2021)	1.3 Realización de dos Webinarios sobre: Mediación pedagógica para la educación combinada 2021 y uno sobre sobre: Lineamientos técnicos para el proceso de evaluación, curso lectivo 2021	1.3 No conocer laas disposiciones técnicas para el personal docente y administrativo para acompañar a la persona estudiante en los dos ambientes de aprendizajes	1.3 Cantidad de personas docentes que participaron en los webinarios para el desarrollo de estrategias pedagógicas y de acompañamiento a las personas estudiantes.	1.3 Registro de participantes en la plataforma TEAMS y conectados al canal de youtube del IDP	Mensual		1.3 Revisión de los comentarios de los participantes y contrastar con las acciones realizadas hasta el momento
	1.4 Presentación y entrega técnica del proceso pedagógico que se desarrollara en el 2021 para los DRE y los DAP (Orientaciones de mediación pedagógica para la educación combinada y Lineamientos de evaluación 2021)	1.4 Realización de Webinarios dirigido a DRE y los DAP, supervisores y directores de centros educativos sobre: Mediación pedagógica para la educación combinada 2021 y uno sobre sobre: Lineamientos técnicos para el proceso de evaluación, curso lectivo 2021	1.4 No conocer las disposiciones técnicas para el personal docente y administrativo para acompañar a la persona estudiante en los dos ambientes de aprendizajes	1.4 Cantidad del personal administrativo que participaron en los webinarios para el desarrollo de estrategias pedagógicas y de acompañamiento a las personas estudiantes.	1.4 Registro de participantes en la plataforma TEAMS y conectados al canal de youtube del IDP	Mensual		1.4 Revisión de los indicadores

Objetivo específico	Actividades esperadas en 2021	Resultados y productos esperados	Riesgos de incumplimiento	Indicadores para el seguimiento de las actividades, productos y resultados programados	Fuente para el cálculo del indicador	Frecuencia para realizar una medición del indicador	Otras dependencias del MEP que coadyuban al cumplimiento de las actividades, productos y resultados	Estrategias de seguimiento y monitoreo a implementar
	1.5 Acompañamiento por parte de las jefaturas y asesorías de la DDC para atender las consultas y Orientar a las DRE en la elaboración de su propia estrategia de acompañamiento a la región.	1.5 Aplicación por parte de las DRE de una estrategia de acompañamiento a la región, según sus características, para garantizar la puesta en marcha de la Mediación pedagógica para la educación combinada, con la con orientación de las jefaturas y personas asesores de la DDC	1.5 DRE ejerciendo poco o ningún acompañamiento a su región, lo que se podría traducir en centros educativos poco organizados, personal docente y administrativo, con muchas dudas y vacíos en cuanto a la implementación de la Mediación pedagógica para la educación combinada	1.5 Cantidad de reunión de reuniones realizadas	1.5 Minutas de registro de reunión	Trimestral		1.5 Revisión permanente de las minutas de reunión
	1.6 Respuesta a consultas frecuentes producto de la implementación de la Mediación pedagógica para la educación combinada	1.6 Atender todas las consultas de índole pedagógico, sobre la implementación de la Mediación pedagógica para la educación combinada en todas las ofertar, modalidades y servicios del sistema educativo costarricense.	1.6 Personal docente y administrativo sin orientación ni acompañamiento a las dudas que se puedan generar durante la implementación de la Mediación pedagógica para la educación combinada, durante los 3 primeros meses del año	1.6 Cantidad de consultas ingresadas a la DDC y derivadas a los respectivos departamentos	1.6 Preguntas y respuestas colgadas en el one drive de la DDC	Semestral (julio 2021)		1.6 Revisión semanal de la carpeta compartida en one drive de la DDC, y conteo de preguntas y respuestas colgadas pro parte de los funcionarios enlace de la DDC

ANEXO #6. Plan de Acción por Premisa.

Premisa: Seguimiento y acompañamiento en el proceso de mediación pedagógica combinada

Actividades específicas	Entregable	Requerimientos	Conformación de las mesas de trabajo	Fecha de inicio	Fecha de fin	Meta	Seguimiento		
							Realizada	En Progreso	Pendiente
Indagación de los procesos o modelos pedagógicos puestos en práctica en diferentes países del mundo al retornar a las aulas	Cuadro resumen	Asistencias a los webinarios invitados por UNESCO, UNICEF, SEC-SICCA y reuniones bilaterales coordinadas por el DVMA	Direcciones del Despacho Académico	Octubre 2020	Diciembre 2020	1		**X**	
Análisis de diferentes variables (Contexto, acceso tecnológico, salud mental y emocional, permanencia, entre otros) para la toma de decisiones y construcción del proceso pedagógico a desarrollar en el año 2021	Presentación resumen (estadísticas)	Información brindada por las Direcciones del DVMA y conjuntada por la DDC	DDC	Noviembre 2020	Noviembre 2020	1	**X**		
Conformación y trabajo de la mesa técnica para el desarrollo de la propuesta pedagógica y de evaluación para el ciclo lectivo 2021 (Lineamientos)	Documentos	Al menos 3 reuniones semanales	1. DDC (interna) 2. DDC (en coordinación con otras direcciones DVMA)	Octubre 2020	Enero 2021	2		**X**	
Desarrollo de procesos de consulta y validación interna sobre la propuesta pedagógica y de evaluación para el curso lectivo 2021	Cuadro resumen de recomendaciones y acuerdos	Reuniones con diferentes actores involucrados en el proceso (asesores, directores, Jefes y autoridades)	1. DDC (interna) 2. DDC (en coordinación con otras direcciones DVMA)	Octubre 2020	Enero 2021	1		**X**	
Construcción de un formulario de consulta en línea dirigido a docentes de todo el país (correo masivo) para obtener información sobre cuatro líneas estratégicas (mediación, apoyo educativo a través de TV, evaluación y Herramientas tecnológicas para la evaluación)	Instrumento	Apoyo de la Dirección de Informática de Gestión	Despacho Académico con apoyo de DDC y DETCE	Diciembre 2020	Diciembre 2020	1 Instrumento		**X**	

Actividades específicas	Entregable	Requerimientos	Conformación de las mesas de trabajo	Fecha de inicio	Fecha de fin	Meta	Seguimiento		
							Realizada	En Progreso	Pendiente
Envío de formulario de consulta en línea dirigido a docentes de todo el país (correo masivo) para obtener información sobre cuatro líneas estratégicas (mediación, apoyo educativo a través de TV, evaluación y Herramientas tecnológicas para la evaluación)	Correo masivo (enviado)	Apoyo de la Dirección de Informática de Gestión	Despacho Académico con apoyo de DDC y DETCE	Diciembre 2020	Diciembre 2020	65 000		X	
Análisis de datos recopilados por el instrumento enviado a los docentes de todo el país	Informe estadístico	Contar con la información en tiempo y forma y el apoyo de un profesional en estadística del DVMA	Despacho Académico con apoyo de DDC y DETCE	Diciembre 2020	Diciembre 2020	1 informe		X	
Presentación de los resultados obtenidos a las autoridades respectivas para la toma de decisiones	Presentación	Agenda disponible de las autoridades	Despacho Académico con apoyo de DDC y DETCE	Diciembre 2020	Enero 2021	1			
Modificaciones e Inclusiones de las recomendaciones detalladas por las autoridades dentro de los Lineamientos generados para la atención pedagógica del proceso educativo 2021	Documentos (actualizados de la línea 5)	Trabajo de las subcomisiones	Despacho Académico con apoyo de DDC y DETCE	Enero 2021	Enero 2021	2 Documentos (actualizados)			
Presentación de los lineamientos a las DRE para la atención pedagógica del proceso educativo 2021	Presentación	Apoyo de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	Despacho Académico con apoyo de DDC y DETCE	Enero 2021	Enero 2021	1 Presentación			
Identificación de la cantidad y el estado del equipo tecnológico de los centros educativos, así como las características de la conectividad para determinar las posibilidades de organización y el desarrollo del proceso educativo presencial con apoyo tecnológico. (Se incluye en el formulario)	Informe	DRT Sistematiza la información y elabora informe de esa sección	Dirección de Recursos Tecnológicos						

Actividades específicas	Entregable	Requerimientos	Conformación de las mesas de trabajo	Fecha de inicio	Fecha de fin	Meta	Seguimiento		
							Realizada	En Progreso	Pendiente
Investigación sobre diferentes LMS (Sistema de administración del Aprendizaje) para valorar la adquisición de una plataforma que apoye el proceso educativo 2021	Informe	Trabajo de la subcomisión	Despacho Académico y DRT con apoyo de DDC	Noviembre 2020	Febrero 2021	1 Informe		**X**	
Adquisición de un LMS (Sistema de administración del Aprendizaje) para apoyar el proceso educativo 2021	LMS (Sistema de administración del Aprendizaje)	Contar con los recursos económicos	Despacho Académico y DRT con apoyo de DDC	Enero 2020	Marzo 2021	1 LMS (Sistema de administración del Aprendizaje)			

Premisa: Posibles escenarios de reinicio de las clases.

Actividades específicas	Entregable	Requerimientos	Conformación de las mesas de trabajo	Fecha de inicio	Fecha de fin	Meta	Seguimiento		
							Realizada	En Progreso	Pendiente
Desarrollar una tipología de que permita determinar la capacidad instalada de los centros educativos	Informe	Integración de variables relacionadas con infraestructura sanitaria del centro educativo y condiciones de las personas estudiantes obtenidas del Sistema de Información General de Centros Educativos (SIGECE), sistema SABER y otras bases de datos y censos de infraestructura del MEP	Representantes del MEP y Ministerio de Salud	Mayo 2020	Diciembre 2021	100% de los centros educativos clasificados dentro de las tipologías creadas		X	
Establecer un índice de riesgo de los Centros Educativos que determine los posibles escenarios educativos para el regreso a la presencialidad segura, controlada y paulatina, prestando particular atención a las poblaciones estudiantiles en condiciones de vulnerabilidad del sistema educativo.	Informe	Integración de las tipologías creadas de centros educativos según su capacidad de infraestructura instalada con variables del contexto del centro educativos asociadas con una mayor incidencia del covid-19 y los datos incidencia de casos del covid-19.	Representantes del MEP y Ministerio de Salud	Mayo 2020	Diciembre 2021	100% de los centros educativos clasificados dentro de los niveles de riesgo y escenarios creados		X	

Premisa: Aplicación de medidas de prevención y mitigación ante la enfermedad del COVID-19 mediante los protocolos específicos sanitarios, que permitan la reactivación y continuidad

Actividades específicas	Entregable	Requerimientos	Conformación mesas de trabajo	Meta Asociada	Fecha de inicio	Fecha de fin	Seguimiento		
							Realizada	En Progreso	Pendiente
Protocolo de actuación para detección y referencia de casos por COVID-19	Protocolo	Elaboración del protocolo de actuación con la ruta de trazabilidad entre el CE y Área de salud rectora	Funcionarios Gestión Riesgos MEP/ Unidad de Normalización y Asesoría CNE	Lograr que el 100% de los CE activen el protocolo de actuación ante casos por COVID-19	Enero 2021	Enero 2021			X
Ratificar las personas integrantes de los comités institucionales para la de Gestión del Riesgo (CIGR) en los CE y los enlaces del MEP de la CNE en los comités municipales de emergencia de la CNE.	Cuadro actualizado de enlaces	Fortalecer la conformación de los comités institucionales para la gestión del riesgo en los centros educativos para la atención por la emergencia por COVID-19	Funcionarias DGR distribuidas por regiones / consolida mediante Circular DPI-008-2020.	Lograr un 95% de comités institucionales de GR constituidos y funcionando	Enero 2021	Febrero 2021			X
Que los (CIGR) cuenten con el inventario de recursos locales de apoyo para la atención de la pandemia	Inventario de recursos	Fortalecer la identificación de los recursos locales de apoyo para la atención de la pandemia	Equipo de DGR MEP / CNE /DGDR	Lograr que el 85% de los CE cuenten con un inventario de recursos locales actualizado	Enero 2021	Marzo 2021			X
Sensibilización y capacitación de los CIGR regionales sobre los roles y funciones en el contexto de atención de la emergencia por COVID-19 y el retorno seguro mediante la aplicación de los protocolos.	Programación de los webinarios / Informe de resultados	Fortalecer la gestión de los comités regionales y CE en la atención de la emergencia por Covid-19 y el retorno seguro 2021	Equipo de DGR MEP / CNE /DGDR	Lograr un 85% de participación de las personas funcionarias de los CIGR CGR en las capacitaciones	Enero 2021	Febrero 2021			X
Sensibilizar a los líderes de gobiernos estudiantiles en las medidas sanitarias requeridas para un retorno seguro	Propuesta metodológica de sensibilización	Fortalecer el liderazgo estudiantil en la aplicación de las medidas sanitarias contra el COVID-19	equipo de DGR MEP / CNE / DVE	Lograr que el 95% de los gobiernos estudiantiles convocados participen en las jornadas de sensibilización	Febrero 2021	Febrero 2021			X

Actividades específicas	Entregable	Requerimientos	Conformación mesas de trabajo	Meta Asociada	Fecha de inicio	Fecha de fin	Seguimiento		
							Realizada	En Progreso	Pendiente
Sensibilización y capacitación de los CIGR regionales sobre los roles y funciones en el contexto de atención de la emergencia por COVID-19 y el retorno seguro mediante la aplicación de los protocolos sanitarios	Programación de los webinarios / Informe de resultados	Fortalecer la gestión de los comités regionales y CE en la atención de la emergencia por Covid-19 y el retorno seguro 2021	Equipo de DGR MEP / CNE / DGDR	Lograr un 85% de participación de las personas funcionarias de los CIGR CGR en las capacitaciones	Febrero 2021	Febrero 2021			X
Seguimiento a los CIGR en la elaboración de los Planes de trabajo regresar 2021 con acciones de seguimiento en la aplicación de los protocolos sanitarios	Planes de trabajo formulados	Acompañar a los CIGR en la elaboración de los Planes de trabajo regresar 2021	Equipo de DGR MEP / CNE	Lograr que un 95% de los CE que retorna a la presencialidad cuenten con Planes de trabajo regresar 2021	Enero 2021	Marzo 2021			X
Realizar mesas de diálogos que permitan trazar acciones entre los CGR y los comités municipales de atención de emergencia que fortalezca	Ruta de trazabilidad	Realizar mesas de diálogo entre los CIGR CE y DRE y los comités de atención de emergencias municipales	Equipo de DGR MEP / CNE	Lograr que el 70% de los comités GR integren acciones trazables con los comités municipales de atención de emergencias	Enero 2021	Diciembre 2021			X
Articular a los CIGR CGR en la iniciativa Garantes de la Salud (promoción de la participación estudiantil para la promoción en la aplicación de los protocolos sanitarios	Proyecto Garantes de la Salud	Promover que los CIGR CGR sean facilitadores en los proyectos estudiantiles de la iniciativa Garantes de la Salud	Equipo de DGR MEP / CNE /DVE/DAIC/Despacho	Lograr que el 95% de los CE seleccionados presenten proyectos estudiantiles para la promoción de las medidas sanitarias					X
Monitorear y dar seguimiento en la aplicación de los protocolos específicos sanitarios en los CE	Informe trimestral de monitoreo y seguimiento	Dar seguimiento en la aplicación de los protocolos sanitarios	Equipo de DGR MEP / CNE	Lograr que el 100% de los CE apliquen las medidas sanitarias para retorno seguro.					X
Realizar 4 jornadas de acompañamiento a los CIGR para la aplicación y seguimiento de los protocolos	Informe de seguimiento	Dar seguimiento y acompañamiento en la aplicación de las medidas sanitarias	Equipo de DGR MEP / CNE /DDGR	Lograr un 85% de comités institucionales para la de GR participen en las jornadas de acompañamiento					X

Premisa: Logro de los aprendizajes esperados y las habilidades

Actividades específicas	Entregable	Requerimientos	Conformación de las mesas de trabajo	Meta	Fecha de inicio	Fecha de fin	Seguimiento		
							Realizada	En Progreso	Pendiente
Elaboración del material para desarrollar los encuentros virtuales de capacitación con las DRE y los DAP	Programación	Propuesta de esta subcomisión ante la comisión central.	DDC y DETCE	1 Propuesta de Programación de encuentros	Diciembre 2020	Enero 2021		X	
Presentación y entrega técnica del proceso pedagógico que se desarrollara en el 2021 para los DRE y los DAP (Lineamientos de mediación pedagógica y evaluación)	Presentación y entrega técnica	Coordinación con la Dirección de Gestión y coordinación Regional	DDC y DETCE	Presentación y entrega técnica (27 DRE)	Enero 2021	Enero 2021			
Presentación y entrega técnica del proceso pedagógico que se desarrollara en el 2021 para los docentes del todo el país (Lineamientos de mediación pedagógica y evaluación)	Presentación y entrega técnica	Coordinación con la Dirección de Gestión y coordinación Regional e IDP	DDC y DETCE	Presentación y entrega técnica (65 000 docentes)	Febrero 2021	Febrero 2021			X
Revisión y mejoras a las plantillas de planeamiento (presentadas en la Caja de Herramienta) que usaran las personas docentes para el trabajo pedagógico del curso lectivo 2021	Plantillas (mejoradas)	Considerar que son 120 asesores que consultan al menos cuatro docentes (Total 500 consultas), más las consultas de los asesores de Educación Técnica (700 consultas)	Asesores nacionales de la DDC y DETCE con al menos 4 docentes de cada asignatura y nivel	1400 Plantillas mejoradas (aproximadamente)	Diciembre 2020	Enero 2021		X	
Elaboración de material didáctico para apoyo del docente utilizando la tecnología	Material didáctico	Posibilidad de contar con una LMS	DRT y DDC	Material Didáctico para todas las asignaturas y años escolares	Enero 2021	Abril 2021			X

Actividades específicas	Entregable	Requerimientos	Conformación de las mesas de trabajo	Meta	Fecha de inicio	Fecha de fin	Seguimiento		
							Realizada	En Progreso	Pendiente
Diseño de cursos de autoformación para el desarrollo de saberes disciplinares y la mediación pedagógica transformadora	Diseño de cursos (Autoformación)	Apoyo del IDP y la DRT Temáticas: -Mediación - Mediación en el uso de herramientas digitales -Evaluación -DUA	DDC (departamentos), DRT e IDP	4 cursos auto formativos	Febrero 2021	Setiembre 2021			X
Realización de los cursos auto formativos con énfasis en el desarrollo de saberes disciplinares y la mediación pedagógica transformadora	Reporte de matricula	Apoyo del IDP	DDC (departamentos) e IDP	20 000 funcionarios por curso	Mayo 2021	Octubre 2021			X
Elaboración y entrega del informe descriptivo de logro para aplicación durante el curso lectivo 2021	Informe descriptivo	Aprobación de las autoridades y el CSE de los Lineamientos de Evaluación	DDC y DEA	1	Febrero 2021	Abril 2021			X
Actualización de la herramienta digital que le permite al docente registrar el logro de aprendizajes esperados y las habilidades	Herramienta Digital	Apoyo de las Direcciones especialistas en Informática	Direcciones del DVMA	Actualización de Herramienta Digital	Febrero 2021	Abril 2021			X
Entrega técnica de la herramienta digital que le permite al docente registrar el logro de aprendizajes esperados y las habilidades	Manual y uso de la herramienta	Apoyo de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	Direcciones del DVMA	Un Manual y uso de la herramienta	Abril 2021	Mayo 2021			X
Elaboración de formulario de consulta a Directores, Supervisores y docentes sobre la mediación pedagógica desarrollada en el proceso de educación combinada para el logro de aprendizajes y habilidades	Formulario	Apoyo de Especialistas en Informática	Direcciones del DVMA	1 Formulario	Mayo 2021	Mayo 2021			X

Actividades específicas	Entregable	Requerimientos	Conformación de las mesas de trabajo	Meta	Fecha de inicio	Fecha de fin	Seguimiento		
							Realizada	En Progreso	Pendiente
Envío del formulario de consulta a Directores, Supervisores y docentes sobre la mediación pedagógica desarrollada en el proceso de educación combinada para el logro de aprendizajes y habilidades	Correo Masivo o SIGECE	Apoyo de Especialistas en Informática	Direcciones del DVMA	Correo Masivo o SIGECE	Junio 2021	Junio 2021			X
Análisis de los datos arrojados por el formulario de consulta enviado a Directores, Supervisores y docentes sobre la mediación pedagógica desarrollada en el proceso de educación combinada para el logro de aprendizajes y habilidades	Informe estadístico	Apoyo de Especialistas en Informática y Estadística	Direcciones del DVMA	1 Informes estadístico	Julio 2021	Julio 2021			X
Estrategia de acompañamiento y seguimiento al proceso de implementación de desarrollo de aprendizaje esperados y habilidades	Programas de TV	Nombramiento de 30 docentes reubicados por funciones especiales y alianzas Publico-Privada	DDC (110 funcionarios) Apoyo de 3 asesores de DVE DRT Dirección de Prensa Despacho Académico	400 Programas de TV	Febrero 2021	Agosto 2021			X

ANEXO #7: Matriz de Riesgos Estrategia “Regresar”

Tabla 9. Estrategia “Regresar”: Matriz de Riesgos por Premisa

LINEA	FASE	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACION
1	Estado de la situación de la pandemia en las 27 DRE	Información incompleta sobre la situación de la pandemia en las 27 Direcciones Regionales	1. Solicitud de información no llega a la totalidad de centros educativos. 2. Directores de centros educativos no envían la información o la envían incompleta	1. Centros educativos no se clasifican y quedan sin priorizar 2. Sub estimación de la problemática analizada	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Continuar la Implementación del Sistema de Información General de Centros Educativos (SIGECE) para mapear el Estado situacional de los centros educativos	Verificar que los directores completen información de forma oportuna en el sistema	Director de Centro Educativo Dirección Regional de Educación Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	2021
		Información desactualizada sobre la situación de la pandemia en las 27 Direcciones Regionales	1. Indicadores dinámicos que cambian con el tiempo. 2. Información anual o trimestral que no refleja la realidad en el momento requerido	1. Centros educativos con variables desactualizadas que no permite su correcta priorización. 2. Sub estimación de la problemática analizada	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Continuar la Implementación del Sistema de Información General de Centros Educativos (SIGECE) para actualizar la información	Verificar que los directores completen información de forma oportuna en el sistema	Director de Centro Educativo Dirección Regional de Educación Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	2021
		Emergencias y desastres tecnológicos o provocado por el ser humano	Amenazas de origen natural, tecnológico o provocado por el ser humano en zonas vulnerables	1. Suspensión del servicio educativo 2. Pérdida de infraestructura educativa, equipamiento y equipo tecnológico 3. Pérdidas de Vidas Humanas	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Preparar a la población para la prevención y mitigación. 2.Capacitación. 3.Implementación de protocolos. 4.Alianzas estratégicas por	1.Elaboración y actualización de Planes de Gestión de Riesgo. 2.Aplicación de lineamientos generales y	Director de Centro Educativo Dirección Regional de Educación Dirección de Gestión y Desarrollo Regional Comités Institucionales para	2021

LINEA	FASE	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACION
				4. Daños severos al ambiente.					medio de la coordinación interinstitucional e intergubernamental	protocolos específicos	la Gestión del Riesgo Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias	
		No contar con las plazas para nombramientos docentes	Aplicación de la Norma presupuestaria 12 dispuesto por la Asamblea Legislativa	Estudiantes sin servicio educativo afectando el derecho de la educación	ALTA	ALTO	9	ACEPTAR	Derogación de la Norma 12 por parte de la Asamblea Legislativa, para que no cubra lo estipulado en título II del estatuto del servicio civil	Norma 12	Asamblea Legislativa	2021
		Recortes presupuestarios que no permiten cubrir los recargos docentes	Situación fiscal del país	No se logra cubrir la nivelación de la totalidad de los grupos de estudiantes por Centro Educativo	ALTA	ALTO	9	ACEPTAR	Argumentar ante el Ministerio de Hacienda la necesidad de recursos para evitar los recortes presupuestarios en el MEP	Normas con Recortes presupuestarios aplicado al MEP	Ministerio de Hacienda	2021
		Recortes presupuestarios que no permiten cubrir l servicio de transporte	Situación fiscal del país	Estudiantes no cuentan con el beneficio de transporte estudiantil	ALTA	ALTO	9	ACEPTAR	Argumentar ante el Ministerio de Hacienda la necesidad de recursos para evitar los recortes presupuestarios en el MEP	Normas con Recortes presupuestarios aplicado al MEP	Ministerio de Hacienda	2021

LINEA	FASE	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACION
		Débiles procesos de articulación intersectorial e interinstitucional	No existe un acuerdo nacional intersectorial en educación	Dificultad para atender las diversas necesidades del proceso educativo a nivel intersectorial nacional y local.	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Diseñar rutas de articulación intersectorial	Mesas de diálogos con actores diversos	Dirección de Asuntos Internacionales Despachos Ministeriales	
		Recortes presupuestarios que no permiten cubrir los requerimientos de las Juntas	1.Presupuesto de las juntas no se puede modificar 2.Fondos insuficientes para enfrentar la situación	Centros Educativos que no cumplen con las medidas sanitarias y no cuentan con suministros de higiene básicos para cubrir las necesidades ante el COVID 19	ALTA	ALTO	9	REDUCIR (MITIGAR)	1.Reorganizar los gastos para cubrir las necesidades básicas 2. Solicitar ayuda a sectores sociales cooperantes de la educación	Gestionar por medio de la Dirección de Asuntos Internacionales (DAIC) con las entidades cooperantes	Dirección de Asuntos Internacionales Despachos Ministeriales Dirección Regional de Educación Juntas de Educación y Juntas Administrativas	

LINEA	FASE	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACION
2	Seguimiento y acompañamiento en el proceso de mediación pedagógica combinada	Falta de equipo tecnológico y conectividad de la población estudiantil y docente	1.Familias de escasos recursos 2.Padres desempleados 3.Varios estudiantes en un mismo hogar 4.Zonas con poca cobertura de internet 5.Falta de equipamiento por parte del MEP	1.Desvinculación de los estudiantes 2.Aumento de la exclusión 3.Retraso en el logro de los aprendizajes esperados y habilidades	ALTA	ALTO	9	REDUCIR (MITIGAR)	1.Desarrollo de temas de apoyo y orientación para las familias y las personas estudiantes mediante la televisión y la radio 2. Desarrollo de contenido curricular por televisión para repasar y profundizar temas curriculares 3.Desarrollo de Guías de Trabajo Autónomo. 4.Capacitacion docente con cursos de autoformación	Comunicación fluida con las Direcciones Regional, Supervisores y Directores para obtener información de los estudiantes y padres de familia.	Supervisores Directores de Centros Educativos Dirección de Desarrollo Curricular Padres de Familia	2021

		Estudiantes no logran adquirir los aprendizajes esperados y habilidades que corresponden a su año escolar	1.Estudiantes con necesidad de apoyos educativos diversos 2.Docentes poco capacitados para el desarrollo de la mediación pedagógica en ambientes combinados(distancia y presencialidad) 3.Falta de interés de los estudiantes y padres de familia 4.Poco acompañamiento del director y los docentes como líderes pedagógicos	Estudiantes con escaso conocimiento y poco desarrollo de habilidades acordes con su nivel escolar	MEDIA	ALTO	**6**	REDUCIR (MITIGAR)	1.Cursos virtuales para el desarrollo profesional docente. 2. Plataforma virtual de Microsoft Teams de acceso para todos. 3.Desarrollo de plataformas tecnológicas adicionales para el apoyo de los estudiantes en diferentes materias. 4.Tres tipos de escenario de apoyo pedagógico para la atención de los estudiantes según el nivel de logro que muestren en su proceso. 5.Modelo de aprendizaje combinado tomando en cuenta diferentes procesos cognitivos que ayudarán al estudiante en la construcción del conocimiento	1.Informe descriptivo de logro semestral 2020 que proporciona información de diagnóstico. 2.Informe descriptivo de logro en cada semestre 2021, entrega al hogar y análisis del Consejo de profesores del centro educativo para acciones prontas y oportunas	Despachos Ministeriales Dirección Regional de Educación Director de Centro Educativo Dirección de Desarrollo Curricular Instituto de Desarrollo Profesional UGS Dirección Gestión y Desarrollo Regional	2021

LINEA	FASE	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACION
		Personal docente con insuficiente alfabetización digital	Docentes no cuentan con habilidades para una mediación pedagógica a distancia y el uso de herramientas tecnológicas	La mediación pedagógica combinada (presencialidad y distancia)no logra concretar el desarrollo de aprendizajes base y las habilidades .	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Brindar capacitación a los docentes para la alfabetización digital y el desarrollo de herramientas para la mediación pedagógica combinada . 2. Dar seguimiento a la aplicación de los saberes adquiridos en los cursos	1.Listas de asistencia a capacitación 2.Instrumentos de seguimiento por parte del Director del centro educativo	Dirección de Desarrollo Curricular Instituto de Desarrollo Profesional UGS Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación PRONIE Dirección Regional de Educación Director de Centro Educativo	2021
		Falta de insumos para dotar a las personas estudiantes de la guía de Trabajo Autónomo	Centros educativos cuentan con pocos recursos económicos para la compra de papel, tinta y otros	Estudiantes de los escenarios 3 y 4 no logran obtener el material y las Guía de Trabajo Autónomo para desarrollar el proceso educativo a distancia	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Gestionar la dotación de insumos con instancias internas o externas.	1.Inventario del material con que cuenta el centro educativo por parte del Supervisor y Director del centro educativo. 2.Control de entrega de material a los estudiantes.	Dirección Regional de Educación Supervisores Director de Centro Educativo Juntas de Educación y Juntas Administrativas	2021
		Canales de comunicación con las familias poco efectivos	Centros educativos utilizan estrategias de comunicación poco veraz con las familias para dar a conocer el modelo	1.Familias temerosas y desinformadas de las acciones educativas 2.Familias que no saben cómo	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Implementar estratégicas de comunicación eficientes con la comunidad educativa para vincular a las	1.Verificar el cumplimiento en la aplicación de las estrategias de información y comunicación con las familias.	Dirección Regional de Educación Director de Centro Educativo Dirección de Desarrollo Curricular	2021

LINEA	FASE	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACION
			pedagógico combinado	apoyar modelo pedagógico combinado					familias en el proceso educativo	2.Campaña de comunicación MEP para la información de las familias	Dirección de Prensa Dirección de Vida Estudiantil	
		Débiles procesos de identificación de la población estudiantil en condiciones de vulnerabilidad social, educativa y psicosocial	Variables asociadas a factores de vulnerabilidad y riesgos psicosociales no están disponibles en la plataforma SABER en el primer trimestre del 2021	Aumento de los factores de vulnerabilidad y riesgo psicosocial en las personas estudiantes no identificadas	ALTA	ALTO	9	REDUCIR (MITIGAR)	Ajustar los datos de la plataforma SABER para disponer de la información en el primer trimestre del 2021 y así lograr una atención oportuna de la población estudiantil	Verificar que el administrador de la Plataforma SABER actualice los datos de las variables correctamente en el primer trimestre 2021	Dirección de Informática de Gestión Dirección Regional de Educación Centros Educativos	2021
		Personal poco capacitado para brindar atención socioemocional a las personas estudiantes	Personal de los Centros Educativos no tiene claramente definidas funciones para realizar intervenciones y brindar acompañamiento socioemocional	Aumento en los factores de vulnerabilidad asociados con la salud mental en personas estudiantes	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Capacitar a los docentes y potenciar el Comité Convivir del Centro Educativo para solventar el proceso de apoyo socioemocional.	Lista de asistencia a capacitaciones	Dirección de Vida Estudiantil Contraloría de Derechos Estudiantiles Dirección Regional de Educación Director de Centro Educativo	

LINEA	FASE	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACION
3	Escenarios para el reinicio de las clases presenciales	Centros Educativos sin servicio de agua potable	1. La zona donde se ubica el centro educativo no esta cubierta por una empresa que brinde el servicio. 2. No existe oferta hídrica (fuentes de agua) en la zona donde se ubica el centro educativo 3. La calidad del agua no es adecuada para consumo humano.	Centros educativos excluidos de la primera etapa de la reapertura de clases presenciales	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Fortalecer las alianzas estratégicas con las instituciones públicas y privadas para el suministro de agua potable e inversión en infraestructura.	1. Documentos actualizados de donaciones y alianzas estratégicas. 2. Priorización de CE para la entrega.	Centros Educativos Dirección Regional de Educación Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo Mesa de Trabajo de escenarios para el reinicio de las clases presenciales Juntas de Educación y Administrativas	2021
		Centros Educativos sin servicio de electricidad	La zona donde se ubica el centro educativo no está cubierta por una empresa que brinde el servicio eléctrico.	Centros educativos excluidos de la primera etapa de la reapertura de clases presenciales	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Fortalecer las alianzas estratégicas con las instituciones públicas y privadas para el suministro del servicio mediante fuentes alternas como paneles solares.	1. Documentos actualizados de donaciones y alianzas estratégicas. 2. Priorización de CE para la entrega.	Centros Educativos Dirección Regional de Educación Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo Mesa de Trabajo de escenarios para el reinicio de las clases presenciales Juntas de Educación y Administrativas	2021

LINEA	FASE	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACION
		Centros Educativos sin condiciones de infraestructura básica de salud	1.Presupuesto insuficiente para cubrir las necesidades de agua, luz, lavamanos y servicios sanitarios 2.Centros educativos que se encuentran en zonas indígenas y vulnerables	Centros educativos excluidos de la primera etapa de la reapertura de clases presenciales	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Fortalecer las alianzas estratégicas para las donaciones de suministros de limpieza, desinfección y protección personal	1.Documentos actualizados de donaciones. 2.Priorización de CE para la entrega	Centros Educativos Dirección Regional de Educación Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo Mesa de Trabajo de escenarios para el reinicio de las clases presenciales	2021
		Gestión administrativa debilitada por parte de los centros educativos	Docentes y Directores no aplican los lineamientos establecidos	Poblaciones estudiantiles con mayor vulnerabilidad y riesgo psicosocial no identificadas	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Activar la estrategia de alerta temprana y elaborar planes remediales	Planes remediales aprobados por el Director	Dirección Regional de Educación Centros Educativos	2021
		Suspensión de lecciones	Huelgas y paros de docentes y/o estudiantes	1.Retraso en el inicio del curso lectivo 2.Personas estudiantes que ven afectadas de forma parcial o total en el proceso educativo	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	1.Hacer uso de las plantillas de aprendizajes base para el ciclo lectivo 2020 2.Reforzamiento de los escenarios de acompañamiento a las personas estudiantes en el curso lectivo 2021	1.Plantilla de aprendizaje base 2.Informe descriptivo de logro que indica cuales aprendizajes fueron abordados 3.Seguimiento por parte del director del centro educativo	Dirección de Desarrollo Curricular Dirección Regional de Educación Centros Educativos	2021
		Cierre de centros educativos por aumento de casos por COVID-19	Notificación de casos positivos por COVID 19	1.Retraso en el inicio del curso lectivo 2.Personas	ALTA	ALTO	9	REDUCIR (MITIGAR)	1.Hacer uso de las plantillas de aprendizajes base para el ciclo lectivo	1.Plantilla de aprendizaje base Informe descriptivo de	Dirección de Desarrollo Curricular Dirección Regional	2021

LINEA	FASE	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACION
				estudiantes que ven afectadas de forma parcial o total en el proceso educativo					2020 2.Reforzamiento de los escenarios de acompañamiento a las personas estudiantes en el curso lectivo 2021	logro que indica cuáles aprendizajes fueron abordados 2.Seguimiento por parte del director del centro educativo	de Educación Centros Educativos Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	
		Plataforma SIGECE desactualizada	Centros educativos no actualizan en el SIGECE las variables de categorías y tipologías del riesgo para el retorno	Centros educativos con valoraciones erróneas para su posible retorno a la presencialidad	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Considerar plazos para la actualización del SIGECE que permitan realizar una correcta valoración para el retorno de los Centros Educativos con menores índices de riesgo al contagio.	Control de los datos incluidos en la Plataforma SIGESE	Dirección de Informática de Gestión Dirección de Gestión y Desarrollo Regional Dirección Regional de Educación Centros Educativos	
		Poco comunicación y diálogo con las familias	1.Temor por parte de las familias al retorno por aumento en el contagio 2.Procesos poco participativos que no toman en cuenta las realidades de cada institución	1.Pocas posibilidades de darle continuidad al servicio educativo 2.No se tome en cuenta la voz de las personas estudiantes	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Buscar mecanismos de información y colaboración con las familias y líderes comunales para hacerles llegar la información veraz y oportuna por los canales oficiales	1.Correo u oficio con comunicación oficial 2.Uso de la página Web institucional	Despachos Ministeriales Dirección Regional de Educación Centros Educativos	
4	Elaboración del protocolo general de actuación	Reserva de la publicación de los lineamientos generales por parte del Ministerio de Salud	Ministerio de Salud como ente rector es quien brinda aprobación de los lineamientos	1.Regreso precipitado de los centros educativos privados 2.Mala interpretación de	ALTA	ALTO	9	ACEPTAR	Informar a los centros educativos cuando los lineamientos estén publicados en la	Correo u oficio con comunicación oficial	Despachos Ministeriales Ministerio de Salud	2021

LINEA	FASE	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACION
				la información por parte de los actores					página del Ministerio de Salud			
		No acatamiento de los protocolos específicos por parte de los Centros Educativos	1.Falta de capacitación a los Directores de CE 2. Información no llega de forma oportuna 3.Desinteres de los Directores	Aumento de los casos positivos por COVID 19	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Brindar mayor información a los Directores de los Centros Educativos sobre la importancia de la aplicación de los protocolos establecidos	1.Correo u oficio con comunicación oficial 2.Verificación en sitio de la aplicación de los protocolos	Dirección Regional de Educación Supervisores Centros Educativos	2021
		Comité Institucional para la gestión del riesgo no conformado o debilitado	1.Deconocimiento por parte del Director y los funcionarios. 2.Falta de interés por parte del Director	Incumplimiento de ley 8488	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Fortalecer la divulgación y la capacitación sobre la Ley 8488	1.Listas de asistencia a capacitación 2.Instrumentos de divulgación	Dirección de Planificación Institucional Dirección de Gestión y Desarrollo Regional Dirección Regional de Educación Centros Educativos	2021
		No se abordan las situaciones correctamente	Poca atención o desconocimiento de los funcionarios sobre los protocolos	1.Omisión de lineamientos que ponen el riesgo el abordaje. 2.Críticas a la institución y daño de imagen	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Brindar mayor acompañamiento a los Directores de los Centros Educativos sobre la aplicación de los protocolos establecidos	1.Correo u oficio con comunicación oficial 2.Verificación en sitio de la aplicación de los protocolos	Dirección Regional de Educación Supervisores Centros Educativos	

LINEA	FASE	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACION
		Planes de Gestión de Riesgos desactualizados	1.Falta de capacitación a los Directores de CE 2.Información no llega de forma oportuna 3.Desinteres de los Directores	Falta de claridad en las acciones a seguir ante una emergencia	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Brindar acompañamiento a los Directores en la actualización de los planes de Gestión de Riesgos	Planes de Gestión de Riesgos Actualizados	Dirección de Planificación Institucional Dirección de Gestión y Desarrollo Regional Dirección Regional de Educación Centros Educativos	2021
		Información poco clara	Instrumentos elaborados con lenguaje técnico de poca comprensión	Inadecuada aplicación de los lineamientos	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Contextualizar los lineamientos acordes a la realidad institucional	Documento contextualizado y divulgado	Despachos Ministeriales Dirección de Planificación Institucional Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	2021
		Comités de Gestión del Riesgo de los Centros Educativos sin respaldo o representación de la comunidad educativa	Centros educativos no toman en cuenta la participación de los actores de la comunidad educativa en la conformación de su comité de gestión del riesgo	Procesos debilitados para la atención y gestión de las emergencias en el Centro Educativo	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Verificar la conformación y activación de los comités institucionales para la gestión del riesgo de los Centros Educativos	1.Cuadros de la conformación de los comités. 2.Comunicación oficial mediante oficios	Centros Educativos Dirección Regional de Educación Dirección de Planificación Institucional Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	2021

LINEA	FASE	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACION
5	Fortalecimiento del proceso educativo desde el modelo pedagógico combinado para el logro de los aprendizajes esperados y el desarrollo	Cobertura parcial de los aprendizajes esperados	1.Poco manejo docente del modelo pedagógico combinado 2.Débil gestión de Ecosistema educativo digital	Personas estudiantes no logran las habilidades y aprendizajes esperados planteados en los programas de estudio	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Capacitar a los docentes para el empoderamiento en el modelo pedagógico combinado 2.Coordinación en la gestión administrativa de infraestructura digital que posibilite el modelo pedagógico 3.Coordinacion de la Dirección con las Juntas Administrativas y Juntas de Educación	Informe descriptivo de logro	Dirección Regional de Educación Dirección de Desarrollo Curricular Dirección Recursos Tecnológicos en Educación Dirección de informática de Gestión Director de Centro Educativo Juntas Administrativas y Juntas de Educación	2021

LINEA	FASE	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACION
	de habilidades	Poca comunicación entre el estudiante y el docente	1.Condiciones sanitarias 2.Condiciones geográficas 3.Acceso a la tecnología y problemas de conectividad	1.Aumento en la exclusión 2.Estudiantes no cumplen con la totalidad del trabajo asignado 3.Estudiantes no adquieren el conocimiento necesario para su desarrollo académico	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Establecer redes de apoyo para el intercambio de la información entre estudiantes y docentes. 2.Ejecutar la estrategia de Alerta Temprana	1.Cantidad de redes de apoyo conformadas 2.Estrategias de Alerta Temprana ejecutadas	dirección Regional de Educación Directores de Centro Educativo Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo	2021

LINEA	FASE	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACION
		Poca atención a la inclusión y accesibilidad	1.Personas estudiantes con vulnerabilidad social y educativa 2.Personas estudiantes sin conectividad 3.Personas estudiantes con condiciones de discapacidad	1.Aumento en las brechas de desigualdad social y educativa 2.Desvinculación de las personas estudiantes del proceso educativo.	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Desarrollar recursos pedagógicos que respondan a las necesidades de las personas estudiantes sin conectividad y sin equipo tecnológico, que requieren apoyos educativos. 2.Talleres con estrategias para atender a personas estudiantes vulnerables	1.Identificación de personas en condiciones de vulnerabilidad 2.Seguimiento a la trayectoria de atención (alerta temprana) 3.Realizar diagnósticos de matrícula 4.Asistencia a talleres que brindan atención a personas estudiantes vulnerables	Dirección de Desarrollo Curricular Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo Instituto de Desarrollo Profesional UGS Dirección Regional de Educación Director Centros Educativo.	2021

LINEA	FASE	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACION
		Débil seguimiento de los avances en el proceso de construcción del conocimiento de las personas estudiantes	1.Acceso limitado a la conectividad 2.Docentes con poco interés en dar seguimiento 3.Estudiantes y padres de familia despreocupados por el envió de información	1.Rezago educativo 2.No se logran los aprendizajes esperados ni el reforzamiento de los aprendizajes que se deben retomar del 2020 3.No se identifican el impacto pedagógico del modelo combinado para una respuesta pronta y oportuna en el acompañamiento de los estudiantes	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Elaboracion del diagnóstico socioeducativo 2.Establecer escenarios diferentes para la atención de las necesidades de las personas estudiantes 3.Continuar con el informe descriptivo de logro que proporciona a el estudiante, el docente y la familia información sobre el proceso de avance	1.Información del diagnóstico socioeducativo 2.Informacion de los tipos de escenarios diferentes para la atención para las necesidades de las personas estudiantes 3.Informe descriptivo de logro que se entrega cada semestre	Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo Dirección de Vida Estudiantil Dirección Regional de Educación Director Centro Educativo Dirección de Desarrollo Curricular	2021
		Docentes con pocas competencias para la aplicación del modelo pedagógico combinado	1.Poca capacitación en el desarrollo del modelo pedagógico combinado 2.Formación inicial docente con énfasis en el modelo pedagógico presencial	1.Rezago educativo 2.Desmotivación en el personal 3.Aumento en los niveles de estrés docente 3.No se alcanzan los procesos pedagógicos establecidos	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Establecer procesos de capacitación y acompañamiento a las Direcciones Regionales y Centros Educativos	1.Programación de capacitaciones. 2.Informe de resultados y acciones de mejora	Dirección de Desarrollo Curricular Dirección Regional de Educación Director de Centro Educativo Instituto de Desarrollo Profesional UGS	2021

ANEXO #8. Datos de denuncias recibidas por la Contraloría de Derechos Estudiantiles

Tabla 10. Contraloría de Derechos Estudiantiles: Casos atendidos por tipología. Curso Lectivo 2020

Tipología	Cantidad de casos atendidos
Organización institucional	1229
Covid- 19	1011
Mediación Pedagógica	656
Entrega de Paquetes alimentos	614
Evaluación de los aprendizajes	246
Violencia adulto-estudiante	182
Negligencia	121
Los 4 escenarios de la educación a distancia	111
Inclusión y accesibilidad	71
Bullying	50
Salud mental	50
Violencia estudiante- estudiante	37
Lesiones auto infligidas	15
Relaciones impropias	13
Discriminación	11
Embarazo- maternidad	10
Limitación en la participación estudiantil	8
Violencia estudiante – adulto	5
Exclusión educativa	3
Explotación sexual comercial infantil	3
Armas uso y amenaza	2
Hurto	2
Explotación a pornografía	1
TOTAL	**4451**

Fuente:

1. Reporte de la Contraloría de Derechos Estudiantiles. Noviembre, 2020.

ANEXO #9. Consultas atendidas por la línea de atención telefónica “Aquí estoy”

Total de llamadas de la Línea "Aquí estoy" según personas usuarias

Personas usuarias	Total de llamadas	% de llamadas
Familiar	418	61%
Estudiante	179	26%
Otros	91	13%
Total	**688**	**100%**

Fuente: elaborado a partir de datos de la Dirección de Vida Estudiantil

Llamadas de la Línea "Aquí estoy" según motivo

Motivo de la llamada	Total	%
Dificultades emocionales	546	80%
Otros (solicitud de información)	55	8%
Asuntos académicos	25	4%
Riesgo suicida	28	4%
Manifestaciones de violencia	9	1%
Dificultades de acceso	6	1%
Riesgo social	8	1%
Alteraciones de salud y enfermedades	5	1%
Dificultades económicas	2	0
Total	**684**	**100%**

Fuente: elaborado a partir de datos de la Dirección de Vida Estudiantil

Categorización de dificultades emocionales

Dificultad emocional	%
Sintomatología depresiva	43%
Problemas de convivencia en el hogar	20%
Sintomatología ansiosa	20%
Desmotivación escolar	9%
Lesiones autoinfligidas y riesgo suicida	5%
Duelo o perdidas	2%
Transtornos de conducta alimentaria	1%
Total	**100%**

Fuente: elaborado a partir de datos de la Dirección de Vida Estudiantil

Llamadas de seguimiento realizadas

Llamadas de seguimiento	Total
Agosto	228
Setiembre	211
Octubre	131
Total	**570**

Fuente: elaborado a partir de datos de la Dirección de Vida Estudiantil

Reporte de actividad en redes sociales

Red social	Post	Alcance
Facebook Vida Estudiantil	25 (4 por semana)	75 174
Facebook Ministerio de Educación Pública	12 (2 por semana)	406 913
Total	**37**	**482087**

ANEXO #10. Roles y Funciones Actores Estrategia “Regresar”

Tabla 11. Estrategia “Regresar”: Actores, Roles y Funciones

NIVELES	ROLES	FUNCIONES	ACCIONES ESPECÍFICAS TERRITORIO
Despacho Ministra y Viceministerios	Asesorar. Coordinar Planificar Gestar	Establece en coordinación con los diferentes equipos de trabajo para la coordinación de la ruta operativa, para el criterio experto y para la validación del documento. Establece y define las responsabilidades y niveles de articulación institucional e intersectorial. Presenta el esquema de ruta operativo mediante el desarrollo y la implementación de las acciones específicas para el alcance de los productos. Coordina las acciones necesarias en los diferentes niveles – políticas, intersectoriales, departamentales, regionales o locales para garantizar el cumplimiento de los productos establecidos en los plazos correspondientes. Gestionar y apoya las acciones regionales y locales para los apoyos educativos a distancia y la posibilidad de reapertura del curso lectivo 2020 de manera paulatina. Articula con el CONESUP, UNIBE, CONARE, CSE, Estado de la Educación, Juntas Paritarias, Ministerio de Salud, COE.	

NIVELES	ROLES	FUNCIONES	ACCIONES ESPECÍFICAS TERRITORIO
		Diseñar la estrategia de comunicación y divulgación.	
Equipo Criterio Experto	Asesorar Validar	Revisar la propuesta elaborada y emitir las recomendaciones que consideren necesarias para fortalecer la ruta de trabajo en todos los niveles. Validar la propuesta que se presente con los ajustes respectivos para su puesta en marcha.	
Central	Asesorar Facilitar Ejecutar Seguimiento y Monitoreo	Brindar insumos técnicos y metodológicos para fortalecer la propuesta de análisis del estado de la situación de las regiones educativas ante la pandemia y establece los posibles escenarios de reapertura paulatina y controlada del curso lectivo 2020, tomando en cuenta criterios de seguridad, protección y salud física, emocional, social, económica y educativa de la comunidad educativa. Promueve procesos locales regionales para la generación de insumos necesarios para el fortalecimiento y contextualización de la estrategia. Asesorar a los equipos regionales para la elaboración de los protocolos específicos e implementación y seguimiento a los mismos. Coordinar y articular con el equipo regional garantizando el cumplimiento de las acciones y	Se identifican los sectores e instituciones nacionales o internacionales que pueden apoyar al MEP en la atención de personas en condición de vulnerabilidad. Se solicita a la DAIC un informe con los convenios, planes de trabajo u otros acuerdos establecidos con estos sectores e instituciones. El MEP lanza una campaña dirigida a entidades de distintos sectores para solicitar apoyo en la atención de personas en condición de vulnerabilidad. Se establecen acuerdos con las entidades que se sumen a la campaña. Según se mencionó, las autoridades ministeriales definen un acuerdo de nivel

NIVELES	ROLES	FUNCIONES	ACCIONES ESPECÍFICAS TERRITORIO
		disposiciones indicadas en el protocolo general y específico junto a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Salud. Planificar las acciones de seguimiento a las regiones educativas y otras acciones propias de organización, monitoreo y seguimiento de la estrategia definida. Apoyar como enlaces de las regiones educativas y los diferentes equipos de trabajo que se conformen. Llevar el registro trimestral de información sobre el monitoreo de la implementación de las medidas dispuestas en educación y salud de acuerdo al plan definido para este fin y gestionar las acciones de mejora que sean necesarias.	político con los jerarcas de otros sectores. Este acuerdo está en proceso
Regional	Coordinar Ejecutar Seguimiento y Monitoreo	Conocer el estado de la situación de la pandemia de la región educativa a la que pertenece. Proponer acciones coordinadas entre la región (mesas locales de gestión del riesgo, Ministerio de Salud, Gobiernos locales, etc.) que den respuesta a la atención de los protocolos y medidas que se dispongan para la atención del curso lectivo y los servicios educativos en el marco de la pandemia, según las características de cada centro educativo y la región educativa. Gestionar apoyos con las fuerzas vivas de la comunidad, alianza intersectorial	Identificar instituciones locales y regionales que puedan brindar apoyo en la atención de las condiciones de vulnerabilidad detectadas. Definir con estas instituciones y personas las rutas de coordinación. Elaborar DIRECTORIOS TELEFÓNICOS de las instituciones identificadas para que los actores educativos puedan coordinar acciones para las condiciones

NIVELES	ROLES	FUNCIONES	ACCIONES ESPECÍFICAS TERRITORIO
		e institucional para atender los requerimientos que se generen como parte de la atención del curso lectivo y los servicios educativos en el marco de la pandemia. Desarrollar acciones coordinadas con las fuerzas vivas de la comunidad, alianza intersectorial e institucional para lograr la permanencia estudiantil en sistema educativo. Mantener una comunicación constante, clara y fluida con la Comisión Central designada y las autoridades locales del COE y Ministerio de Salud. Apoyar el cumplimiento de las medidas que se dicten para atender la pandemia y continuidad del curso lectivo 2020, mediante la priorización y disponibilidad de los recursos necesarios para la ejecución de las acciones propuesta (vehículo, espacios de trabajo, entre otros) Recuperar y socializar las buenas prácticas con su región educativo, los miembros de las demás regiones educativas y en el ámbito central, para que puedan servir a las demás regiones como estrategia para mejorar la calidad del proceso educativo de la mano de la atención de la pandemia. Motivar a las supervisiones, personal docente de los centros educativos	de vulnerabilidad y el seguimiento correspondiente. El envío a los centros educativos, sedes y proyectos la información de estos directorios, acompañado de la inducción respectiva que les permita activar las rutas y acuerdos interinstitucionales. Implementar proyectos comunes con estas instituciones o personas para la atención de las personas en condiciones de vulnerabilidad.

NIVELES	ROLES	FUNCIONES	ACCIONES ESPECÍFICAS TERRITORIO
		para que implementen cada una de las medidas establecidas en los diferentes protocolos diseñados. Establecer la estrategia regional de divulgación y capacitación de los protocolos definidos, ruta de acompañamiento y seguimiento.	
Centro Educativo	Coordinar Ejecutar Seguimiento y Monitoreo	Las Direcciones de cada centro educativo darán la directriz para divulgar y capacitar al personal a cargo en los diferentes protocolos establecidos para este fin y contextualizará el escenario propio de su centro educativo, de manera que se garantice la continuidad del curso lectivo con las medidas de atención de la pandemia. Es fundamental que las direcciones y docentes asuman un papel de liderazgo en este proceso, pues son quienes interactúan con toda la comunidad educativa. Divulgar y capacitar al personal docente en las estrategias de priorización de contenidos que se generen por parte de la DDC para este fin. Monitorear la implementación constante de los protocolos establecidos. Diseñar estrategias de acompañamiento pedagógico y socioemocional de las personas estudiantes y sus familias y	Cuando tenemos personas sin teléfono y sin conexión a internet, las redes entre instituciones, organizaciones o personas en las comunidades son una excelente alternativa para mantener el vínculo con las personas estudiantes y asegurar nuestro reto. Esto lleva a que el MEP trabaje de manera conjunta con otras instituciones o sectores tales como: salud, desarrollo humano e inclusión social, seguridad, justicia y paz cultura y juventud, deporte, CONAPDIS, Consejo local de educación indígena, entre otros. Consulte con líderes comunales y organizaciones locales, supervisiones y Direcciones regionales sobre las coordinaciones que se han establecido para atender esta emergencia.

NIVELES	ROLES	FUNCIONES	ACCIONES ESPECÍFICAS TERRITORIO
		específicamente, aquellas que se identifiquen en situaciones de pobreza, riesgo social, desempleo, vulnerabilidad social y educativa. Implementa el sistema de alerta temprana y los protocolos de reincorporación y permanencia estudiantil.	Realizar un mapeo de instituciones, organizaciones o personas que pueden apoyarles para la distribución de materiales o de información relevante para las familias. Las redes de distribución de alimentos son la principal vía, pero deben existir otras estrategias de instituciones externas que están llegando a la población estudiantil y sus familias para atender otras necesidades. Contacten a esas instituciones o personas, para eso pidan apoyo de las juntas administrativas o de educación, de la supervisión de centros educativos o del equipo para la permanencia de la Dirección Regional. Con estas personas o instituciones definan una estrategia que contemple al menos: ✓ Los roles de las distintas partes (personas o instituciones) ✓ Tipo de materiales u apoyos que serán distribuidos ✓ Periodos de entrega.

NIVELES	ROLES	FUNCIONES	ACCIONES ESPECÍFICAS TERRITORIO
			✓ Mecanismos de comunicación entre las partes. (periodicidad, medios, horarios) ✓ Estrategia con la que las personas estudiantes harán llegar sus inquietudes o dudas. (periodicidad, medios, horarios) a los centros educativos o personas docentes. ✓ Formalicen un inventario de recursos y contactos, donde se agregue números de teléfono e información de personas enlace que representan instituciones y organizaciones, considerando el nivel local y nacional, para hacerlo llegar a las familias por diferentes medios físicos y digitales. Incluyan contactos de la dirección, orientación, equipos interdisciplinarios, equipo regional para la permanencia, supervisión de centros educativos, entre otros alimentado además de la oferta comunal con que se cuente, asociaciones de

NIVELES	ROLES	FUNCIONES	ACCIONES ESPECÍFICAS TERRITORIO
			desarrollo, como PANI, ONG's, Municipalidad, CNE, INAMU, CCSS. ✓ Establecer mecanismos de contacto con otros los centros educativos de la región.
Centros Educativos Subsistemas indígenas	Coordinar Ejecutar Seguimiento y Monitoreo	Se establecen acciones específicas para cada integrante de la comunidad educativa. • CLEI- Consejo Local de Educación: Coordinar con las personas supervisoras todas las acciones necesarias para velar por el cumplimiento de los objetivos de la educación indígena tales como: Asegurar el cumplimiento de las directrices emitidas en la circular DVM-AC-0006-2020 emitida por el Viceministerio Académico o cualquiera que surja desde el Nivel Central dirigida a los territorios indígenas. Favorecimiento de la contextualización de las guías de Trabajo Autónomo (GTA). Acompañamiento académico y pedagógico hacia los docentes de idioma y cultura sobre el nuevo escenario educativo. Coadyuvar con las labores de los supervisores de los circuitos indígenas, a solicitud de estos, con el	Cuando tenemos personas sin teléfono y sin conexión a internet, las redes entre instituciones, organizaciones o personas en las comunidades son una excelente alternativa para mantener el vínculo con las personas estudiantes y asegurar nuestro reto. Esto lleva a que el MEP trabaje de manera conjunta con otras instituciones o sectores tales como: salud, desarrollo humano e inclusión social, seguridad, justicia y paz cultura y juventud, deporte, CONAPDIS, Consejo local de educación indígena, entre otros. Consulte con líderes comunales y organizaciones locales, supervisiones y Direcciones regionales sobre las coordinaciones que se han establecido para atender esta emergencia.

NIVELES	ROLES	FUNCIONES	ACCIONES ESPECÍFICAS TERRITORIO
		buen funcionamiento de los centros educativos y el correcto desempeño del personal de los mismos, de los circuitos y direcciones regionales en territorios indígenas, así como de las organizaciones de la comunidad educativa, tales como patronatos escolares, juntas de educación, juntas administrativas y gobiernos estudiantiles, e informar con oportunidad a las autoridades del MEP. Colaborar con las autoridades educativas en la organización de los procesos de consulta comunal y técnica para la contextualización y pertinencia de las acciones establecidas para combatir la pandemia. • Supervisión: Coordinar con los CLEI las acciones necesarias para velar por el logro de los objetivos de la educación indígena. Articulación con las personas directoras de centros educativos para asegurar el cumplimiento del protocolo sectorial del MEP. Realizar los controles necesarios para que se respeten las particularidades del escenario 4, partiendo de la realidad geográfica y cultural, sobre todo procurando el interés superior de la niñez y adolescencia.	Realizar un mapeo de instituciones, organizaciones o personas que pueden apoyarles para la distribución de materiales o de información relevante para las familias. Las redes de distribución de alimentos son la principal vía, pero deben existir otras estrategias de instituciones externas que están llegando a la población estudiantil y sus familias para atender otras necesidades. Contacten a esas instituciones o personas, para eso pidan apoyo de las juntas administrativas o de educación, de la supervisión de centros educativos o del equipo para la permanencia de la Dirección Regional. Con estas personas o instituciones definan una estrategia que contemple al menos: ✓ Los roles de las distintas partes (personas o instituciones) ✓ Tipo de materiales u apoyos que serán distribuidos ✓ Periodos de entrega.

NIVELES	ROLES	FUNCIONES	ACCIONES ESPECÍFICAS TERRITORIO
		Buscar apoyo por parte del Departamento de Asesorías Pedagógicas a favor de las personas docentes que laboran dentro de los territorios. • Juntas de Educación y Administrativas Las Juntas velarán para que los ingresos estén disponibles en tiempo y forma, en el marco de la transparencia institucional. Gestionar el equipamiento de los centros educativos a cargo, en cuanto a artículos de higiene y limpieza que permitan cumplir las condiciones sanitarias. Replantear el presupuesto anual designado al cumplimiento del PAT, para mitigar el impacto del COVID-19 como prioridad. • Centros educativos: Cada centro educativo preparará, según sus particularidades, un protocolo de medidas de higiene y limpieza para antes, durante y después de la atención del estudiantado. Este protocolo debe considerar que en muchos recintos educativos se atienden también a los CINDEA y se requiere tiempo para la desinfección de las instalaciones entre una modalidad y otra.	✓ Mecanismos de comunicación entre las partes. (periodicidad, medios, horarios) ✓ Estrategia con la que las personas estudiantes harán llegar sus inquietudes o dudas. (periodicidad, medios, horarios) a los centros educativos o personas docentes. ✓ Formalicen un inventario de recursos y contactos, donde se agregue números de teléfono e información de personas enlace que representan instituciones y organizaciones, considerando el nivel local y nacional, para hacerlo llegar a las familias por diferentes medios físicos y digitales. Incluyan contactos de la dirección, orientación, equipos interdisciplinarios, equipo regional para la permanencia, supervisión de centros educativos, entre otros alimentado además de la oferta comunal con que se cuente, asociaciones de

NIVELES	ROLES	FUNCIONES	ACCIONES ESPECÍFICAS TERRITORIO
		Dar seguimiento y evaluación constantes al protocolo institucional tomando en cuenta el cuido de recreos, el cierre de espacios de conglomeración y prohibición de actividades de contacto como el futbol. Preparar espacios de desinfección que compuestos por un lavamanos (puede ser hechizo), jabón líquido, toallas higiénicas desechables y basurero. Toda persona que ingrese al centro educativo, deberá primero lavarse las manos. Establecer espacios informativos de la nueva normalidad donde se enseñará a la población los protocolos de estornudo, lavado de manos y otros que se desprendan del protocolo sectorial, además incluir procesos centinelas donde las y los estudiantes se involucren por brigadas en el cumplimiento de protocolos. Rotulación de espacios de los centros educativos información clara y comprensiva en lengua materna. Informar periódicamente a las Juntas sobre el inventario de los suministros de higiene del centro educativo, los cuales deben estar al alcance de todos, pero supervisados por una persona encargada para no ser desperdiciados. Estos suministros pueden ser alcohol líquido, alcohol en	desarrollo, como PANI, ONG's, Municipalidad, CNE, INAMU, CCSS. ✓ Establecer mecanismos de contacto con otros los centros educativos de la región.

NIVELES	ROLES	FUNCIONES	ACCIONES ESPECÍFICAS TERRITORIO
		gel, cubrebocas, caretas, jabón, guantes, desinfectantes, entre otros. Velar por el uso correcto del dispensador de alcohol en gel en las aulas, donde estudiantes y docentes podrán hacer uso de él. Dar un seguimiento pertinente a los niños que ingresen al centro educativo con algún tipo de síntomas de gripe. Demarcar los espacios de acuerdo a los lineamientos de distanciamiento social del Ministerio de Salud (1.80 cm). Procurar la compra de termómetros digitales. Trabajar con GTA de acuerdo a las pautas del escenario 4 debido a que la atención a las y los estudiantes de Primera Infancia y I y II Ciclos no va a ser mayor a 3 horas diarias y en III Ciclo y Educación Diversificada no será mayor a 5 horas diarias. Hacer los ajustes necesarios a los planes de emergencia institucionales para evitar las conglomeraciones. Todo lo anterior está sujeto a las modificaciones por directrices del MEP y el Ministerio de Salud. • Familiares y encargados: Apoyar a los centros educativos en el cumplimiento del protocolo de reingreso.	

NIVELES	ROLES	FUNCIONES	ACCIONES ESPECÍFICAS TERRITORIO
		Velar por el rescate de la transmisión de conocimientos ancestrales a través de la oralidad en el seno familiar. • Sabios mayores Se tomará en consideración las voces de los sabios mayores como parte de la reafirmación de la identidad cultural. Abrir espacios para charlas, desde el enfoque cultural, dirigidas a toda la comunidad educativa para una mejor comprensión y de adaptación ante esta pandemia desde la cosmogonía y cosmovisión de cada pueblo.	
OTROS ACTORES VINCULANTES CON EDUCACIÓN			
Ministerio de Salud	Apoyar / acompañar/ validar los protocolos específicos sanitarios	Apoyar al equipo técnico en las diferentes acciones desarrolladas en el contexto de la Estrategia "Regresar". Acompañar y validar los protocolos específicos sanitarios establecidos para el regreso seguro.	
Comisión Nacional para la gestión del riesgo y atención de emergencias	Acompañar/ apoyar la gestión administrativa para la atención de la emergencia	Apoyar y acompañar junto al Dpto de Gestión del Riesgo a los comités para la gestión del riesgo en los CE. Gestionar y apoyar la integración de acciones en el Plan Nacional de Emergencias. Apoyar el proceso de adquisición de mascarillas para la comunidad educativa.	

NIVELES	ROLES	FUNCIONES	ACCIONES ESPECÍFICAS TERRITORIO
Gobiernos Locales	Apoyar, acompañar, gestionar	Fortalecer la trazabilidad entre los comités municipales de emergencia y los comités para la gestión del riesgo de las DRE y con los enlaces de las áreas rectoras de salud local. Aportar datos actualizados sobre el comportamiento de la pandemia en la región que facilite la toma de decisiones de las DRE. Apoyar a los comités para la gestión del riesgo de los CE en la prevención de la transmisión del contagio y aplicación de las medidas sanitarias establecidas. Apoyar en la comunicación y divulgación de la estrategia "Regresar" a nivel local para crear confianza en las familias para el regreso seguro. Aprovechar la cercanía y conocimiento de los gobiernos locales con las zonas y poblaciones vulnerables para fortalecer las estrategias regionales para la vinculación, atención y apoyos a estos grupos poblaciones. Valorar crear apoyos focalizados para las poblaciones estudiantiles con mayor vulnerabilidad que les permita la permanencia y reincorporación al sistema educativo. Apoyar en la georreferenciación de datos para la identificación y localización de las personas	

NIVELES	ROLES	FUNCIONES	ACCIONES ESPECÍFICAS TERRITORIO
		estudiantes que requiere apoyos educativos para permanecer y reincorporarse en el sistema educativo. Apoyar la entrega de suministros de limpieza y desinfección en los CE. Apoyar en la designación de las Juntas de Educación aún pendiente de nombramiento.	
Empresa Privada	Apoyar, acompañar, gestionar	Apoyar en las donaciones de suministros de limpieza, desinfección, protección personal y recursos educativos.	
Organismos Internacionales	Apoyo técnico	Brindar apoyo técnico diverso para la ejecución de la estrategia “Regresar”	

ANEXO #11. Guía Regresar: Acompañamiento socioemocional y educativo en el retorno a la presencialidad

El posible retorno a la presencialidad, cuando las condiciones de salud así lo permitan, estará basado en 4 fases de intervención:

- **Fase 1:** Pasos previos para regreso a las clases presenciales bajos las nuevas condiciones sanitarias establecidas por el Ministerio de Salud para la reducción del contagio por COVID-19.
- **Fase 2:** Preparación para el recibimiento de la comunidad educativa que retorna por etapas.
- **Fase 3:** Rutas de detección de situaciones de riesgo de las poblaciones vulnerables.
- **Fase 4:** Seguimiento a la implementación de acciones.

La Guía Regresar establece la ruta para el acompañamiento psicosocial y pedagógico para la comunidad educativa en el retorno a la presencialidad.

Momentos Regresar:

- **Primer momento:** organización y planificación en territorio. Tiempo estimado de duración: 3 semanas.

Primeras dos semanas:

Propósito: Sensibilización y capacitación a los actores educativos sobre la importancia del regreso paulatino y controlado que considera los protocolos generales, protocolos psicosociales y lineamientos establecidos y procesos de atención de las poblaciones en mayor condición de vulnerabilidad.

- Capacitación a DRE, supervisiones, funcionarios/as de centros educativos, equipos interdisciplinarios, ETIR y orientadores/as sobre los protocolos generales, protocolos psicosociales y lineamientos establecidos, así como también sobre la Guía Regresar.
- Organización de equipos de trabajo colaborativo en las Direcciones Regionales de Educación y en los centros educativos.

Tercera semana:

- Establecimiento de procedimientos específicos y medidas administrativas para ese retorno seguro, controlado y paulatino a la presencialidad.
- Mapeo e identificación de actores comunales y regionales.
- Actualización del estado de la situación en la región o comunidades educativas. Factores protectores y de riesgo, resultados de la aplicación de alerta temprana.
- Elaboración del Plan Regresar en los centros educativos y direcciones regionales.

- Divulgación del Plan Regresar a los actores educativos.

- **Segundo momento:** Recibimiento presencial.

Será paulatino y cuando el comportamiento de la pandemia permita ese retorno seguro. Esta etapa implica para los centros educativos lo siguiente:

- Divulgación y comunicación de los protocolos generales, lineamientos establecidos y Guía Regresar a las familias, comunidad y personas estudiantes.
- Acompañamiento psicosocial y pedagógico a las personas funcionarias y personas estudiantes para el retorno a la presencialidad.
- Procedimientos específicos y medidas administrativas en los centros educativos para ese retorno seguro, controlado y paulatino a la presencialidad.
- Implementación de planes que incluyen estrategias de apoyo en la educación a distancia en los distintos escenarios, priorización de los aprendizajes y regreso paulatino a la presencialidad.
- Consulta sobre propuestas de mejora por parte de los actores educativos.

- **Tercer momento:** Continuación del proceso educativo en los distintos escenarios (Selección de aprendizajes esperados bases)

Esta etapa implica, para los centros educativos, lo siguiente:

- Implementación de planes que incluye estrategias de apoyo en la educación a distancia en los distintos escenarios, priorización de los aprendizajes y regreso paulatino a la presencialidad.
- Consulta sobre propuestas de mejora por parte de los actores educativos.
- Seguimiento y evaluación de resultados.
- Identificación de buenas prácticas.

Durante todo el proceso y tomando en cuenta el protocolo para la promoción de la permanencia estudiantil exitosa en el sistema educativo, se desglosa la siguiente ruta de acción:

- La dirección del centro educativo indica al personal de la institución que activen la implementación de la estrategia de alerta temprana.
- El personal del centro educativo inicia la identificación de situaciones de riesgo de condiciones de mayor vulnerabilidad, para ello revisan los resultados de la alerta temprana al menos una vez cada semana. Todo el personal docente, administrativo, servicios de Orientación, equipos interdisciplinarios y otros servicios de apoyo participan activamente en la implementación de esta estrategia.

- La dirección y el personal del centro educativo incentiva el involucramiento activo de las personas estudiantes y a las familias en la estrategia de alerta temprana. Las personas en las comunidades pueden identificar personas estudiantes que estén enfrentando situaciones de riesgo, constituya una red de apoyo y trabajo colaborativo.
- El Acompañamiento socioemocional: El proceso de acompañamiento es fundamental en una situación de crisis como la actual.
- La estrategia de comunicación a las familias.

Además de los procesos mencionados, se continúa fortaleciendo el trabajo articulado entre las distintas dependencias del MEP que apoyan a personas en condición de mayor riesgo y vulnerabilidad, incorporando el enfoque de Derechos Humanos en las propuestas de trabajo que se generan para los distintos escenarios, contemplando los distintos grupos de personas que se encuentran en mayor riesgo y vulnerabilidad. Adicionalmente, se apoyan acciones para mantener el vínculo con las personas estudiantes.

Entre las tareas que están en desarrollo, se destaca el trabajo para que el Ministerio habilite los correos electrónicos MEP para personas en condición migratoria irregular, debido a que estas cuentas se asignan asociadas a los números de cédula de las personas estudiantes. También, se trabaja en apoyar una estrategia para dotación de equipamiento y conectividad (priorizando personas en mayores condiciones de vulnerabilidad.

ANEXO #12. Guías de Orientaciones que se ponen a Disposición de las Direcciones Regionales y Centros Educativos, retorno a la presencialidad.

- **Orientaciones Técnicas para los Comités Institucionales para la Gestión del Riesgo ante el COVID-19.**
  - En el marco de la organización del Sistema Nacional Gestión del Riesgo (SNGR) y ante la declaratoria de la Emergencia Nacional, debido a la situación sanitaria provocada por el brote del coronavirus (COVID-19), el Ministerio de Educación Pública como institución parte del SNGR y rector del sector educación, ha ejercido la coordinación de diferentes equipos de trabajo conformados con el fin de mitigar los efectos de la pandemia (Declarada por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo del presente año). Dicha coordinación está a cargo de la Dirección de Planificación Institucional (DPI), con el apoyo del Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo (DCIGR).
  - La Dirección de Planificación con la intervención del DCIGR ha generado las articulaciones necesarias con el Ministerio de Salud y otros socios estratégicos, producto del proceso coordinado y participativo que inició el Gobierno de la Republica, para la aplicación de medidas de prevención y mitigación ante la emergencia nacional por COVID-19, que permitan la reactivación y continuidad de los centros de trabajo, actividades y servicios, según el comportamiento epidemiológico (Directriz N°082-MP-S). A raíz de esta coyuntura el Ministerio de Educación Pública cuenta con los documentos "LS-CS-014: Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en centros educativos (CE) públicos y privados ante el Coronavirus (COVID-19)" y veinticuatro Protocolos Específicos.
  - Asimismo, la Dirección Planificación Institucional del Ministerio de Educación Púbica, con el apoyo del Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo, es el coordinador de la Mesa Operativa de Educación, que es parte de las diez mesas operativas conformadas para la organización de respuesta ante la Emergencia Nacional por COVID-19, que instauró el Centro de Operaciones de Emergencia (COE) de la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE).
  - A raíz de esta organización sectorial y a solicitud del Despacho de la Ministra de Educación, se creó un Grupo Focal interinstitucional integrado por MEP y CNE (Ver anexos), coordinado por el Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo (DCIGR), con el objetivo de fortalecer la Guía para la elaboración del Plan en Territorio Regresar, cuyo fin es "*Gestionar de forma segura e integral los procesos de preparación y organización de las Direcciones Regionales de Educación y centros educativos, mediante la elaboración e implementación del Plan en Territorio Regresar, tomando en consideración los procesos de acompañamiento de la educación a distancia, el posible retorno a la presencialidad controlada y paulatina, los lineamientos y protocolos específicos*

sanitarios en educación, así como la gestión administrativa y articulación con los planes locales de preparativos y respuesta ante COVID-19 por parte del Comités Municipales de Emergencias".[22]

- La implementación del Plan Regresar de forma segura, contará con el apoyo de los Comités Institucionales para la Gestión del Riesgo de las Direcciones Regionales de Educación, Centros Educativos y las Direcciones Administrativas del Nivel Central (Oficinas Centrales).

- **Comités Institucionales para la Gestión del Riesgo**

  - El Comité Institucional para la Gestión del Riesgo (CIGR), es la estructura responsable de coordinar la ejecución de las actividades de organización, planificación, ejecución y evaluación ante emergencias o desastres, su conformación responde al cumplimiento del artículo 10 de la Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo N°8488, la cual define a los CIGR como: "Instancias de coordinación interna de cada una de las instituciones de la Administración central, la Administración pública descentralizada del Estado, los gobiernos locales, y el sector privado. Estos Comités organizan y planifican internamente las acciones de preparación y atención de emergencias, según su ámbito de competencia y con apego a la planificación sectorial".[23]
  - Por lo cual, los Comités Institucionales para la Gestión del Riesgo (CIGR) serán los garantes de la activación y aplicación de forma correcta de los lineamientos generales y protocolos específicos para la reanudación de los servicios educativos como apoyo a las personas directoras de las direcciones administrativas, regionales y centros educativos. Los CIGR recibirán asesoría técnica del Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo (DCIGR), con el apoyo del Grupo Focal DCIGR para la Estrategia "Regresar".
  - Estas acciones son parte de las tareas generales de los comités institucionales para la gestión del riesgo, en donde destacan:
  - Organizar, diseñar, conducir y dirigir la realización de un diagnóstico de las principales amenazas y factores de vulnerabilidad que le representan o pueden representar riesgo para la comunidad educativa, así como las principales deficiencias y fortalezas que presenta el centro educativo para atender con eficiencia una situación de emergencia.
  - Evaluar las características del centro educativo y de la comunidad en donde se ubica y proponer las medidas correctivas para eliminar o reducir los peligros que se identifiquen.
  - Orientar y brindar el apoyo para que se puedan diseñar y desarrollar con éxito el plan institucional de gestión del riesgo del centro educativo.
  - Orientar y brindar el apoyo necesario para diseñar y desarrollar con éxito el plan respectivo y los procedimientos.

22 Guía para el Grupo focal con representantes del Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo y de la Comisión Nacional de Emergencias, elaborado por Ms. Tatiana Beirute Brealey, Consultora.
[23] Artículo 10: Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo N° 8488.

- Supervisar las labores de los equipos de trabajo, según su plan de trabajo y los procedimientos establecidos.
- Coordinar con los miembros de la comunidad educativa todos los aspectos relevantes al seguimiento y sostenibilidad del plan.
- Coordinar con otras instituciones y organismos, la asesoría específica en materia de evaluación de suelos, estructura de edificaciones, amenazas, actividades de asesoría o capacitación referentes al tema de la gestión del riesgo en desastres.
- Activar todas las sesiones prácticas que se hayan contemplado, periódicamente en el plan, para que los procesos de evacuación logren el resultado deseado.
- Coordinar todas las acciones de respuesta en el momento de una emergencia, de acuerdo con lo planeado, pero respetando los procedimientos previstos por Área de Operaciones, para situaciones simuladas o reales de emergencia.
- Evaluar la aplicación del plan de respuesta de la institución educativa.
- Realizar las medidas correctivas necesarias para mejorar la capacidad de respuesta institucional, con base en la evaluación de los simulacros.
- Coordinar la capacitación para los miembros de la comunidad educativa.
- El Comité y los centros educativos en general, deben de considerar lo establecido por el Manual de Disposiciones Técnicas Generales Sobre Seguridad Humana y Protección contra Incendios capítulo 4 “Requisitos específicos por ocupación” en el apartado 4.5 que trata sobre la aplicación de dichos requisitos en el ámbito de los edificios educativos.
- Las actividades, acciones y tareas del CIGR y de las áreas de trabajo en el contexto del PGR se deben de hacer siempre bajo un enfoque de género e inclusión.[24]

- **Orientaciones Técnicas para los Comités Institucionales para la Gestión del Riesgo:**

  - Revisar y actualizar el plan de gestión del riesgo del centro educativo o el plan de preparativos y respuesta ante emergencias para centros laborales, con inclusión de la Amenaza Epidemiológica COVID-19. Los procedimientos operativos del plan también deben ser revisados y actualizados.
  - Actualizar el plan de acción del plan de gestión del riesgo o el plan de preparativos y respuesta, con actividades acorde a los lineamientos y las alertas que se puedan establecer en el área de cobertura del centro educativo o centro laboral, a saber: verde, amarilla, naranja y roja. Las acciones deben ser diferenciadas para los distintos actores del centro educativo o laboral parte de la población del MEP.

[24] Guía para la Elaboración de Planes de Gestión del Riesgo en Centros Educativos, 2020

- Velar por el debido cumplimiento de los lineamientos sanitarios establecidos en los protocolos específicos del MEP, en coordinación con los demás comités e instancias responsables.
- Supervisar la correcta activación, aplicación, comprensión y divulgación de los protocolos específicos del MEP.
- Coordinar con los Comités Municipales y Comunales de Emergencia, por medio de los representantes del MEP en dichos comités.
- Nombrar personal responsable que se encargue de brindar información oficial de las instituciones del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo (SNGR) a la Comunidad Educativa.
- Buscar información fehaciente de la situación epidemiológica en fuentes oficiales, divulgarla de acuerdo con las cadenas de mando para la toma de decisiones.
- Fomentar una cultura interdisciplinaria de gestión del riesgo en el centro educativo ante la emergencia por COVID-19.
- Establecer las acciones necesarias ante la emergencia por COVID-19 desde una óptica de gestión del riesgo de desastres y riesgos sociales.
- Coadyuvar con las instancias a nivel interno y externo del MEP, con el fin de dar una respuesta integral a la Comunidad Educativa en el marco de la pandemia.
- Promover actividades de reducción del riesgo del COVID-19 con la Comunidad Educativa del MEP.
- Coordinar las estrategias y acciones de retorno a la presencialidad, en articulación con los Comités de Permanencia y de Convivencia de los Centros Educativos.

- **Gestión de la Ruta Regresar 2021**

Para el retorno a la presencialidad se están gestionando y considerando las siguientes acciones:

- Coordinación con el Ministerio de Salud, rector en el proceso de atención de la pandemia para revisar y definir, conjuntamente, la acciones y consideraciones para el retorno seguro a las clases presenciales.
- Análisis con el Ministro de Salud de la estrategia “Regresar” y la metodología establecida para la valoración de los centros educativos que podrían regresar a la presencialidad de manera segura.
- Se conformó un equipo de trabajo con representantes del Ministerio de Salud, el Ministerio de Educación Pública, la escuela de Matemática de la Universidad de Costa Rica que permita generar procesos de modelación sobre la reapertura de las clases presenciales y qué elementos considerar para reducir el contagio por COVID-19.

- Se conforma un equipo de trabajo con representantes del Ministerio de Salud, el Ministerio de Educación Pública y el Ministerio de Obras Públicas y Transportes para la elaboración del lineamiento y protocolo específico sanitarios relacionado con la movilidad de las personas estudiantes y personas funcionarias del sistema educativa tanto de centros públicos como privados.
- Coordinaciones y articulaciones con el Ministerio de Salud para gestionar, conjuntamente, procesos de capacitación y reuniones bilaterales con diversos países que permitan contar con referentes internacionales para la reapertura de clases presenciales.
- Actualización de la matriz de referentes internacionales sobre la reapertura de clases presenciales.
- Fortalecimiento y actualización de la matriz de identificación de riesgos de la Estrategia “Regresar”.
- Actualización de la matriz de donaciones al MEP en el contexto de la pandemia y ruta de distribución en CE.
- Reuniones conjuntas entre el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación para la revisión, ajustes, actualización, seguimiento de la estrategia “Regresar” y la metodología considerada para el retorno a la presencialidad.
- Reuniones con personeros del Estado de la Nación y Educación para revisar los algoritmos establecidos por el MEP para establecer el retorno a la presencialidad. Se conforma un equipo de trabajo entre el MEP y el Estado de la Nación y Educación para fortalecer los algoritmos.
- Coordinaciones con el Ministerio de Salud para la revisión y actualización del lineamiento de reapertura a clases presenciales y los protocolos específicos sanitarios acorde con las nuevas medidas establecidas por el Ministerio de Salud.
- Conformación de un equipo de trabajo para el diseño de la iniciativa denominada “Garantes de la Salud” que permite la aplicación, seguimiento y monitoreo de los protocolos específicos sanitarios en los centros educativos que regresarían a la presencialidad, mediante la movilización de los comités institucionales para la gestión del riesgo y la participación estudiantil, como agentes de cambio.
- Participación del MEP en la iniciativa de Mesa de Impacto Colectivo que permita movilizar la articulación intersectorial y elaborar una agenda educativa 2020-2040.
- Conformación de mesas de trabajo que vienen gestionan cuatro acciones en específico para el retorno a la presencialidad:
    a) Gestión del Recurso Humano:
    b) Acompañamiento Pedagógico/Redes de apoyo.
    c) Escenario para el regreso seguro.
    d) Fortalecimiento y acompañamiento Juntas de Educación.

Se analizan referentes internacionales emitidos por la Organización Mundial de la Salud para el retorno a la presencialidad:

1. **Estado del nivel de transmisión del COVID-19 y consideraciones para las operaciones de los centros educativos. Nivel de transmisión a nivel de cantón / circuito escolar.**
    - Sin casos: Todas los Centros Educativos abren e implementan medidas de prevención y control de COVID-19.
    - Casos esporádicos: Todos los centros educativos abren e implementan medidas de prevención y control de COVID-19.
    - Transmisión de clústeres: La mayoría de los centros educativos abren e implementan medidas de prevención y control de COVID-19. Las autoridades pueden considerar el cierre de los centros educativos más amplio en las áreas que experimentan una expansión en el número de agrupaciones que incluyen escuelas.
    - Transmisión comunitaria: Enfoque basado en el riesgo para el funcionamiento de los centros educativos con el objetivo de garantizar la continuidad de la educación de las personas estudiantes. Es probable que se establezca el cierre de centros educativos, en áreas con tendencias crecientes de casos de COVID-19, hospitalizaciones por muertes por COVID-19 y con contagio comunitario.

Fuente: OMS. Noviembre, 2020.

2. Medidas integrales de varios niveles para prevenir la introducción y propagación del COVID-19 en entornos educativos

Nivel comunidad	Detección temprana de casos sospechosos, identificar y rastrear contactos; distancia física de al menos 1.8 metro, prácticas de higiene de manos y otras prácticas de higiene personal y uso de mascarillas, atención a poblaciones vulnerables.	Aliados CNE, Gobiernos Locales, Grupos comunales
Nivel Escolar	Implementación de los protocolos sanitarios establecidos. Higiene y prácticas diarias en los centros educativos.	Comunidad Educativa Garantes de la Salud. Comités Institucionales de Gestión del Riesgo
Nivel de aula	Distanciamiento físico cuando sea apropiado. Uso de mascarillas, higiene frecuente de las manos, limpieza y desinfección, ventilación adecuada, pupitres personales. Mantener a las personas estudiantes y docentes en grupos pequeños que no se mezclan, escalonar el comienzo de las clases, los descansos, el baño, la comida y los horarios de finalización.	Docentes, dirección del CE
Individuos en riesgo	Identificación de estudiantes y docentes con alto riesgo de enfermedad grave: personas con afecciones médicas preexistentes; Desarrollar estrategias apropiadas para mantener a estas personas seguras.	Comunidad educativa

Fuente: OMS. Noviembre, 2020

3. Otras medidas que se vienen analizando en conjunto con el Ministerio de Salud:

Interrogantes	Posible propuesta
¿Cuánto tiempo van a permanecer las personas estudiantes en el centro educativo?	De 3 a 5 horas
¿Cuál es el tiempo estimado para la duración de las lecciones que permita reducir la exposición al contagio por COVID-19?	Lecciones de 40 minutos con recreos de 15-20 minutos
¿Cantidad de estudiantes por aula?	Entre 10 y 15 estudiantes
¿Cómo deben ser los espacios destinados para impartir las lecciones?	Ventilación Natural o mediante ventiladores para circular aire

¿Qué hacer cuándo se identifica un caso positivo por COVID-19?	Aislar la persona detectada y los nexos a la misma y el servicio educativo continúa.
¿Se debe excluir un centro educativo que no cuente con un lavamanos en la entrada?	Las personas estudiantes de forma ordenada se lavan las manos en los lavamanos dentro del centro
¿Qué hacer cuándo una persona docente debe acercarse a menos del 1?8 mts a una persona estudiante para poder darle la explicación o acompañamiento pedagógico requerido?	1. ¿La persona docente puede hacer uso de mascarilla y careta para ese acompañamiento pedagógico?
¿Qué pasa si el centro educativo no cuenta con una frecuencia diaria en el servicio de abastecimiento de agua para consumo humano?	No se puede reabrir ese centro educativo. Considerar únicamente que asistan los días que tienen este abastecimiento
¿Los centros educativos con órdenes sanitarias deben ser excluidos de las clases presenciales?	Excluir los que tienen órdenes sanitarias activas y graves. No excluir las órdenes activas leves o con gravedad media.
¿Los centros educativos que no cuentan con buen acceso a electricidad deben ser valorados para un posible retorno a la presencialidad?	Reabrir el centro educativo sin electricidad. Considerar únicamente que asistan los días que tienen electricidad.
¿Se deben revisar los protocolos específicos para contextualizarlos a las nuevas condiciones de reapertura?	Actualizarlos
¿Se debe considerar la incidencia de casos activos de COVID-19 para excluir a un centro educativo?	Incorporarlo dentro del riesgo Considerar la densidad estudiantil Garantizar el cumplimiento de los lineamientos y protocolos (garantes de la salud y comités institucionales para la gestión del riesgo)

ANEXO #13. Instrumento 1: Ficha técnica de avance por meta institucional

Tabla 12. Estrategia "Regresar": Ficha técnica de avance por meta institucional
Enero a diciembre 2021

Nombre del Viceministerio:

Fecha Reporte:

Objetivos								
Indicador	% de avance en el 2021	Línea de base	Evidencia (ingresar vínculos e información electrónica)	Fuente de información	Justificación (Factores de éxito, Limitaciones y acciones de mejora)	Presupuesto ejecutado (si no se cuenta con el dato exacto se puede hacer una estimación)	Instancias con -responsable en el MEP.	Coordinaciones con otras instancias públicas o privadas /contacto
Responsable del Reporte	Nombre: Correo: Teléfono:							

ANEXO #14. Ficha del indicador de la matriz de seguimiento.

Tabla 13. Estrategia "Regresar": Ficha del indicador #1

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de centros educativos de todas las modalidades y ofertas que regresan a la presencialidad de forma segura, controlada y paulatina para el curso lectivo 2021.
Interpretación	Se refiere a los centros educativos clasificados en "reingreso aprobado" a partir de la metodología de clasificación elaborada en conjunto con el Ministerio de Salud, que regresan a la presencialidad.
Fórmula de cálculo	X = cantidad de ce clasificados en "reingreso aprobado" que regresan a la presencialidad / la cantidad total de ce.
¿Qué mide el indicador?	El indicador muestra el porcentaje de ce de reingreso aprobado que regresan a la presencialidad, con respecto al total de ce educativos.
Unidad de medida	Porcentaje
Línea base	Este indicador inicia su medición en 2021, por lo que no aplica.
Fuente	DGDR
Clasificación	(x) Objetivo de la estrategia. ( ) Efecto de la estrategia. ( ) Producto dela estrategia.
¿Cómo se verifica el cumplimiento?	El sistema SIGESE recopila la información.
Responsable del cumplimiento	Cada ce es responsable de regresar a la presencialidad después de ser clasificado como "reingreso aprobado"
Comentarios generales	Este espacio es por si hay que aclarar algo más, especificar, u observaciones que mejoren la comprensión igualitaria de cualquier lector.

Documento:
Memoria Institucional: PLAN INTEGRAL PARA EL ABORDAJE DEL SERVICIO EDUCATIVO TRAS EL COVID-19, 2020

País: Costa Rica

Socios estratégicos:

Socios directos: Presidencia, Ministerio de Salud, Comisión Nacional de Gestión del Riesgo y Atención de Emergencias.

Socios indirectos: IMAS, UNICEF, Municipalidades, INAMU, PANI, Universidades, CONARE, CONESUP, Estado de la Educación, UNIRE, OMS, UNFPA, CONAPDIS, Cenarec, Unesco, Gobiernos Locales. CCSS.

Población beneficiaria:

Directas: Personas estudiantes, Personas docentes y personas funcionarias de centros educativos y familias.

Indirectas: Otros actores del sistema educativo que apoyan a las personas estudiantes y personas docentes en el proceso educativo, sociedad en general

Ministerio de Educación Pública (MEP): Es el órgano del Poder Ejecutivo en el ramo de la educación, encargado de administrar el sistema educativo nacional y ejecutar todas las disposiciones pertinentes. Le corresponde en forma exclusiva y específica, poner en ejecución la política educativa y las determinaciones que emanan del Consejo Superior de Educación. Este ente gubernamental es el encargado de orientar la prestación del servicio público de educación en todos los niveles, ciclos y modalidades.

2020.

Autoridades Ministeriales

Giselle Cruz Maduro
Ministra de Educación

Melania Brenes Monge.
Viceministra Académica.

Steven González Cortés
Viceministro Administrativo

Paula Villalta Olivares
Viceministra de Planificación Institucional y Coordinación Regional.

PLAN INTEGRAL PARA EL ABORDAJE DEL SERVICIO EDUCATIVO TRAS EL COVID-19, 2020

“Yo me cuido, yo te cuido, la comunidad se cuida”

Transformación curricular, una apuesta por la calidad educativa.

Nuestro profundo agradecimiento a las personas funcionarias de Oficinas Centrales, a las personas funcionarias de las Direcciones Regionales de Educación, a las personas funcionarias de los centros educativos, a las familias, a la comunidad, a las Juntas de Educación y Administrativas, a las personas estudiantes centro de nuestra Política Educativa por la valiosa colaboración, arduo trabajo y gestiones para la continuidad del servicio educativo en el contexto de la pandemia por Covid-19, el sustento de sus acciones, compromiso y entrega han sido relevantes para la elaboración de la presente Memoria institucional en atención del servicio educativo ante la pandemia por Covid-19, vivo testimonio de un incansable trabajo de equipo. De igual forma nuestro reconocimiento a las personas funcionarias de los diferentes equipos de los despachos Académico, Administrativo y de Planificación y Coordinación Regional por el gran apoyo brindado para el sustento de este documento, y en particular a la dirección, a las personas asesoras del despacho de la Ministra por sus valiosas contribuciones, así como al personal de la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas, por el trabajo dedicado para que esta Memoria fuera una realidad.

A todas las entidades aliadas del MEP, cuyo compromiso permitió la materialización de nuestro lema: “Yo me cuido, yo te cuido, la comunidad se cuida.” Y muy especialmente, reiterar el agradecimiento a las niñas, niños, personas adolescentes y personas jóvenes y adultas que son el centro del proceso educativo y por quienes realizamos nuestros mejores esfuerzos por no dejar a nadie atrás.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 9

CAPÍTULO 1: EL ABORDAJE DEL COVID-19 EN EL SISTEMA EDUCATIVO 11

CAPÍTULO 2. HACIA UNA EDUCACIÓN INCLUSIVA 14

Servicios de alimentación estudiantil: 14

Servicios de transporte 18

Becas y Fondos para los programas Avancemos y Crecemos en articulación con el IMAS 19

Atención a la exclusión educativa 19

Espacios de validación y rendición de cuentas con la comunidad educativa: Diálogos estudiantiles 29

Otros espacios estudiantiles 30

Atención a la Primera infancia 31

Atención a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad en la Estrategia Regresar: Equipo de Trabajo de Atención Focalizada 39

CAPÍTULO 2. EFICIENCIA EN EL SISTEMA EDUCATIVO 44

El papel de las Juntas de Educación y Juntas Administrativas 44

Tecnologías de Información: Plataforma Saber y SIGECE 45

Gestión del recurso humano 49

Gestión financiera: impacto financiero de la crisis sanitaria en el sistema educativo costarricense 49

Gestión de las DRE y de los Centros Educativos 51

Gestión de alianzas estratégicas y donaciones a través de la Dirección de Cooperación y Asuntos Internacionales 51

CAPÍTULO 3. INNOVACIÓN EDUCATIVA 54

Infraestructura Educativa 54

Ruta hacia la Costa Rica Bilingüe 55

Estrategia Aprendo en Casa 57

Innovación docente 60

Plataformas digitales 60

Aumento en la conectividad 61

Estrategia de dotación de apoyos tecnológicos y digitales 62

Medios de comunicación masivos –radio y televisión 64

Estrategia Regresar 72

Definición del problema, antecedentes y diagnósticos 72

Justificación e importancia de la Estrategia “Regresar” 76

Objetivos de la Estrategia “Regresar” 78

Normativa aplicable 78

Formulación de la Estrategia “Regresar” 79

Validación y Proceso de Consulta 89

Actores de la Estrategia “Regresar” 90

Cadena de Resultados 91
Análisis de Riesgo 95
Presupuesto 109
Plan e instrumentos de monitoreo y seguimiento 110
Evaluación Estrategia "Regresar" 112
Acciones en gestión del riesgo y atención de la emergencia 114
Estrategias para las familias 117

CAPÍTULO 5. LA CALIDAD DE LA EDUACCIÓN NACIONAL 119
Mediación pedagógica 119
Los procesos de capacitación docente 121
El modelo pedagógico combinado 123
Las plantillas de aprendizaje base 123
La educación a distancia en la Educación Técnica 126
Guías de aprendizaje base 130
Los cambios en la evaluación de los aprendizajes 132
Cambios en los requisitos de graduación de la educación técnica 134
Recursos de apoyo para la recopilación de información. HEDIMEP – 2020 135
La programación de procesos educativos como pruebas nacionales. 135
La preparación 135
Resultados de la aplicación 138
Procesos de digitalización 138
Atención a la línea de apoyo psicológico "Aquí estoy" 139

CAPÍTULO 6. LA EXPERIENCIA DE PLANEAR UN CURSO LECTIVO EN UN CONTEXTO DE PANDEMIA: LA REFLEXIÓN SOBRE EL PENSAR FUERA DE LA CAJA 141

CAPÍTULO 7. LECCIONES APRENDIDAS 143

CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO 147

FUENTES CONSULTADAS 150

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

CUADROS

Cuadro 1: Personas estudiantes beneficiarias de comedores estudiantiles según DRE
Cuadro 2. MEP: Personas estudiantes según sus condiciones de permanencia en el sistema educativo según modalidad educativa
Cuadro 3. MEP: Porcentaje de personas estudiantes desvinculadas según Dirección Regional de Educación
Cuadro 4. MEP. Distribución de estudiantes por escenario de educación a distancia
Cuadro 5. MEP: Planes de trabajo y convenios de cooperación firmados en el contexto de la pandemia
Cuadro 6. MEP: Condición de internet en el hogar del estudiante
Cuadro 7. MEP. Espacio y franja horaria de Aprendo en Casa TV
Cuadro 8. MEP: Distribución de las materias según día de Aprendo en Casa TV
Cuadro 9. Estrategia “Regresar”: Participación Webinarios sobre Protocolos
Cuadro 10. Estrategia “Regresar”: Actores clave según el papel que desempeñan
Cuadro 11. Estrategia “Regresar”: Cadena de Resultados
Cuadro 12. Estrategia “Regresar”. Matriz de Riesgos por Objetivo
Cuadro 13. Estrategia Regresar: Presupuesto Específico MEP1/ en colones corrientes, 2020 -2021
Cuadro 14. MEP: Recursos educativos para docentes y estudiantes de distintas especialidades del subsistema de la Educación
Cuadro 15. MEP: Cápsulas en lenguas y culturas indígenas desarrolladas

FIGURAS

Figura 1. MEP. Estrategia Institucional del Ministerio de Educación Pública. 2019-2022
Figura 2. MEP. Habilidades trabajadas en el Programa Aventura Bikëtsö según grupo etáreo
Figura 3. MEP Programación Semanal de Aprendo en Casa Primera Infancia
Figura 4. MEP. Algunas de las acciones que se han realizado desde el ETAF para poblaciones en condiciones de vulnerabilidad
Figura 5. MEP. Categorías para definir los escenarios de la educación a distancia
Figura 6. MEP: Marco Referencial de la Transformación Curricular
Figura 7. MEP: Implicaciones pedagógicas para los cuatro escenarios de educación a distancia
Figura 8. Momentos claves para este ejercicio de planeación y
Figura 9. Estrategia “Regresar”: Enfoques Orientadores
Figura 10. Estrategia "Regresar: Procesos para Garantizar el Regreso Seguro a la Educación Combinada
Figura 11. Estrategia “Regresar”: Esquema de Funcionamiento
Figura 12. Estrategia “Regresar”: Ciclos de Reporte y Monitoreo
Figura 13. Estrategia “Regresar”: Diagrama del proceso de monitoreo y seguimiento
Figura 14. MEP. Antecedentes de la Transformación Curricular
Figura 15. MEP. Ruta para la elaboración de las plantillas de aprendizaje base
Figura 16. MEP. Guías de Trabajo Autónomo elaboradas para la Educación Técnica
Figura 17. MEP. Grupos de asignaturas para el proceso evaluativo
Figura 18. MEP: Alternativas de requisitos de graduación para la educación técnica

GRÁFICOS

Gráfico 1. MEP. Personas estudiantes según su condición de permanencia en el sistema educativo
Gráfico 2. MEP: Donaciones recibidas por el MEP en el contexto de la pandemia según categoría
Gráfico 3. Resultados de Aprendizaje: Puntaje en PISA
Gráfico 4. Años de Escolaridad Ajustados por Aprendizaje
Gráfico 5. MEP. Línea Aquí estoy. Motivos por los que las personas llaman a la línea

ÍNDICE DE SIGLAS

AyA: Acueductos y Alcantarillados
BID: Banco Interamericano de Desarrollo
CECADES: Centro de Capacitación y Desarrollo
CENAREC: Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva
CLEI: Consejos Locales de Educación Indígena
CONAPDIS: Consejo Nacional de la persona con discapacidad
CONARE: Consejo Nacional de Rectores
CONESUP: Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada
CNA: Comisión Nacional de Emergencias
CSE: Consejo Superior de Educación
CTP: Colegio Técnico Profesional
DAIC: Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación
DDC: Dirección de Desarrollo Curricular
DGEC: Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad
DRTE: Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación
DPE: Dirección de Programas de Equidad
DRH: Dirección de Recursos Humanos
DGEC: Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad
DRTE: Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación (DRTE)
DVE: Dirección de Vida Estudiantil
DIG: Dirección de Informática de Gestión
DIE: Dirección de Infraestructura y Educativa
DRE: Direcciones Regionales de Educación
EPJA: Educación para Personas Jóvenes y Adultas
FEA: Festival Estudiantil de las Artes
FOD: Fundación Omar Dengo
FONABE: Fondo Nacional de Becas
ICE: Instituto Costarricense de Electricidad
IDP: Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano
IMAS: Ministerio de Desarrollo Humano e Inclusión Social
INA: Instituto Nacional de Aprendizaje
INAMU: Instituto Nacional de las Mujeres

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

PANEA: Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente

PANI: Patronato Nacional de la Infancia

PAT: Plan Anual de Trabajo

PDBI: Programa del Diploma de Bachillerato Internacional

PFP: Planes de Formación Permanente

PIAD: Programa de Informatización para el Alto Desempeño

SINIRUBE: Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado

UCR: Universidad de Costa Rica

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

UTN: Universidad Técnica Nacional

INTRODUCCIÓN

La siguiente memoria documenta las acciones desarrolladas por el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica para la atención de la emergencia nacional por el COVID-19, enmarcadas en el “Plan Integral para el Abordaje del Servicio Educativo tras el COVID-19, 2020-2021”.

En el país, el 6 de marzo del 2020 se confirmó el primer caso de SARS-CoV-2 importado. Diez días después, y frente al aumento mundial de casos, el Poder Ejecutivo costarricense anunció una serie de medidas de prevención y mitigación, así como un decreto de emergencia nacional por la propagación de este virus. A partir del 18 de marzo se anunció el cierre de fronteras y el cierre de las instituciones educativas públicas y privadas.

La suspensión nacional de lecciones presenciales como medida preventiva y necesaria en los esfuerzos de contención de la propagación del COVID-19 y disposiciones complementarias, se comunica mediante la Resolución Nº MS-DM-2382-2020/ MEP- 0537-2020, el día 16 de marzo, 2020. Aunado a esto, se comunica la Ampliación del calendario escolar 2020, mediante Resolución Nº MEP- 0538- 2020 de fecha 16 de marzo. El documento establece que el cierre del curso lectivo se traslada para el día 21 de diciembre del 2020.

Los centros educativos son espacios de protección para las personas estudiantes. Cuando éstos se cierran, las desigualdades y factores de riesgo se evidencian con mayor énfasis, principalmente para aquellas poblaciones estudiantiles en condiciones de más vulnerabilidad, que requieren de servicios educativos como la alimentación, la protección, la vinculación y los apoyos diversos. La interrupción de las clases presenciales impuso al Ministerio de Educación Pública a enfrentar inmensos desafíos para poder proporcionar un aprendizaje ininterrumpido a todas las personas estudiantes de manera equitativa y especialmente a aquellas sin conectividad a internet, sin equipo de cómputo y con factores de mayor vulnerabilidad socioemocional.

Ante el nuevo contexto, la planificación estratégica de la institución ha orientado sus acciones articuladas en los cuatro ejes fundamentales planteados por la administración 2019-2022 para pivotar la Educación de la Costa Rica del Bicentenario.

Estos ejes, caracterizados como los atributos deseables de la educación costarricense son: inclusión, eficiencia, innovación y calidad.

Bajo esta premisa, la educación del país debe ser, ante todo, **inclusiva** y velar por reducir la exclusión y ampliar la cobertura, especialmente de la primera infancia.

La **eficiencia,** es el atributo que permite mejorar la gestión y orientarla hacia los resultados, así como para mejorar la relación entre actores para permitir el trabajo colaborativo y el fortalecimiento de la comunidad educativa.

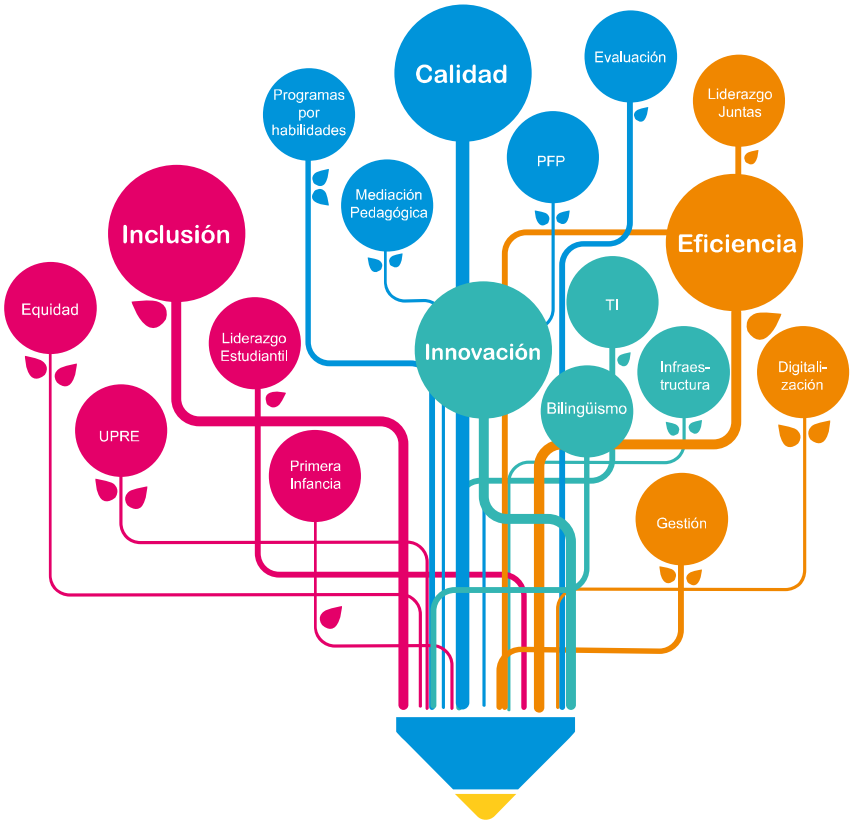
Se innova cuando se trabaja en la plataforma ministerial como una herramienta tecnológica de automatización, pero también cuando se idean nuevas formas de alcanzar a las poblaciones estudiantiles con recursos pedagógicos y de acompañamiento novedosos.

Se trabaja por la **calidad**, al fortalecer la labor docente, al implementar una transformación curricular y al evaluar para la mejora. Particularmente en el contexto de la atención a la pandemia por COVID-19, el sistema educativo se ha visto fortalecido, sobre todo en lo que a educación a distancia respecta. A pesar de la brecha que enfrenta el país, el salto cualitativo que se está atravesando hubiese tomado años.

La calidad se robustece también cuando se comprende que la persona docente debe ser capacitada desde el acompañamiento y la mentoría en las buenas prácticas. El contexto demostró su compromiso y el hecho de que siguen renovándose como profesionales para adaptar la educación a esta nueva realidad.

La estrategia institucional del Ministerio se ha construido en torno a la metáfora de la imagen de un árbol cuyo tronco es el Sistema Educativo Costarricense, con la inclusión, eficiencia, innovación y calidad como sus cuatro grandes ramas. A partir de esta estructura se desprenden otras ramas que representan las acciones emprendidas durante el 2020, para producir los mejores frutos: personas estudiantes competentes, con las habilidades que requiere la modernidad y el desarrollo de una emocionalidad sana.

Figura 1. Estrategia Institucional del Ministerio de Educación Pública. 2019-2022



El siguiente documento brinda el detalle de las acciones realizadas por el Ministerio de Educación Pública para continuar con el desarrollo de estos cuatro ejes e incorporando las acciones del “Plan Integral para el Abordaje del Servicio Educativo tras el COVID-19, 2020-2021”

CAPÍTULO 1: EL ABORDAJE DEL COVID-19 EN EL SISTEMA EDUCATIVO

El abordaje del COVID-19 en el sistema educativo nacional inició incluso antes de que se anunciara el primer caso confirmado en Costa Rica, a partir de las acciones preventivas que empezó a implementar el MEP. Se elaboró una estrategia para atender los centros educativos que tenían racionamientos de agua. Además, se emitió una circular dirigida al personal del Ministerio con indicaciones para la protección y prevención ante los efectos del nuevo coronavirus (DM-012-03-2020. 5 de marzo, 2020).

Cuando el 6 de marzo del 2020 se confirmó la presencia del SARS-CoV-2 en el país, el MEP continuó con el desarrollo de este tipo de acciones, atento a la evolución del virus en el territorio nacional y en los centros educativos, pero continuando con el avance del curso lectivo 2020.

Ante el incipiente aumento de casos, el Ministerio empezó a generar los primeros lineamientos sobre este tema, relacionados principalmente con acciones vinculadas a la alimentación y el funcionamiento del servicio de comedores escolares. Es aquí donde se creó un equipo técnico articulado entre el MEP y el Ministerio de Salud para definir y aprobar dichos lineamientos y los que vendrían en el futuro.

Más adelante, cuando los casos por el nuevo coronavirus continuaron incrementándose, e incluso se identificó personal que laboraba en centros educativos contagiado con el virus, se tomó la decisión, en articulación con el Ministerio de Salud, ente rector en la atención de la pandemia, de empezar a suspender las lecciones presenciales en algunas instituciones. En ese contexto, el equipo técnico anteriormente mencionado comenzó a analizar caso a caso para definir las medidas a tomar, ya fuera cerrar el centro educativo o incluso el circuito escolar completo, como medida de mitigación del riesgo al contagio. Esta etapa implicó la toma de decisiones constante y diaria en respuesta a cómo se iba desarrollando la propagación del COVID-19.

Ante el constante aumento de contagios, el 13 de marzo del 2020, el Despacho de la Ministra de Educación Pública, Sra. Giselle Cruz Maduro, emitió los procedimientos para la aplicación de las disposiciones preventivas para la suspensión temporal de lecciones presenciales en centros educativos públicos y privados, mediante la circular DM-0016-03-2020. En ésta se establecieron los siguientes criterios como los que definían dicha suspensión: 1. centros educativos cerrados por casos confirmados por COVID-19; 2. todas las escuelas públicas de educación especial; 3. centros educativos pertenecientes al mismo circuito escolar de algún centro educativo donde se identifique un caso confirmado por COVID-19; 4. los centros educativos que se vean afectados por racionamientos de agua. Esta detención de lecciones presenciales, se programó para un periodo de 14 días naturales en todo el territorio nacional, el cual se hacía efectivo hasta el 3 de abril inclusive. Asimismo, se anunció la ampliación del curso lectivo hasta el 21 de diciembre de 2020.

El 16 de marzo el Gobierno de la República emitió el Decreto Ejecutivo N°42227-MP-S, el cual declaró “estado de emergencia nacional en todo el territorio de la República de Costa Rica, debido a la situación de emergencia sanitaria provocada por la enfermedad COVID-19”.

Como consecuencia del estado de emergencia en el que entró el país debido a la propagación del SARS-CoV-2, y las disposiciones del Ministerio de Salud de la importancia de mantener el distanciamiento físico, el 3 de abril la Ministra de Educación Pública anunció que el ciclo lectivo continuaría con acciones de educación a distancia hasta que se permitiera regresar a las lecciones presenciales. Asimismo, se comunicó la existencia de la Estrategia “Aprendo en Casa”, la cual, desde el 17 de marzo había venido trabajando en la generación de una serie de herramientas para apoyar con recursos educativos a las personas docentes, las personas estudiantes y sus familias. **“**Aprendo en casa es una estrategia de mediación pedagógica que articula el desarrollo de la Política Educativa vigente y la Política Curricular, con el uso de recursos tecnológicos y acciones a distancia, para apoyar a las familias y como respuesta al derecho a la educación y al interés superior de las personas menores de edad”[1].



Foto: Estudiante de la Escuela Miguel Obregón Lizano, Tibás

El 28 de abril, la Ministra de Educación anunció la creación de un grupo de trabajo interdisciplinario y experto que analizaría la mejor forma de hacer un eventual regreso paulatino y controlado a la presencialidad. Fue ahí donde se creó la Estrategia Regresar con el objetivo de administrar el curso lectivo 2021, en el contexto de la pandemia por el COVID-19.

[1] Casa Presidencial. Comunicado de Prensa. “MEP inicia con acciones de educación a distancia después de Semana Santa para apoyo de estudiantes y familias”.. https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2020/04/mep-inicia-con-acciones-de-educacion-a-distancia-despues-de-semana-santa-para-apoyo-de-estudiantes-y-familias

A partir de ese momento se fueron realizando importantes acciones que buscaron preparar a la comunidad educativa para este retorno, pero al mismo tiempo fortaleciendo la educación a distancia.

Retomar las lecciones presenciales no fue posible en el 2020, pero a lo largo de ese año el MEP se fue preparando para el posible retorno a las clases presenciales en el ciclo lectivo 2021, teniendo claro que se proyectaba un periodo en donde la educación sería combinada y, por tanto, se debían continuar realizando las acciones que buscaran mejorar los alcances e impactos de la educación en ambas modalidades, al tiempo que se continúa trabajando a partir de los atributos deseables de la educación costarricense: inclusión, eficiencia, innovación y calidad.

CAPÍTULO 2. HACIA UNA EDUCACIÓN INCLUSIVA

En el marco del “Plan integral para el abordaje del servicio educativo tras el COVID–19, 2020 – 2022”, el MEP ha desarrollado diversas acciones en materia de inclusión con el objetivo de garantizar el derecho a la educación de todas las personas estudiantes. Esto se ha hecho desde una visión integral y tomando en cuenta que la población estudiantil es diversa, lo que se traduce en que tiene necesidades y vulnerabilidades diferentes.

En este eje las acciones implementadas incluyeron el continuar con las que el MEP ya realizaba con anterioridad (con algunas modificaciones para que pudieran adecuarse al contexto que impuso la pandemia), y el diseño y puesta en práctica de otras que respondieran al surgimiento de nuevas vulnerabilidades, o de la intensificación de las existentes.

Servicios de alimentación estudiantil:

Desde el 2018, el Ministerio de Educación Pública venía trabajando un proceso de universalización del servicio de alimentación estudiantil. Actualmente éste tiene cobertura del 100% en primera infancia, y en I y II Ciclos. El alcance para toda la población de III Ciclo y Educación Diversificada se tenía prevista en el mediano plazo.

Se trata del programa social más grande del país en términos de su cobertura, alrededor de 850.000 personas estudiantes son beneficiarias.

En el año 2019 se logró cumplir con la meta propuesta en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022, que planteaba la necesidad de que en todos los centros educativos se cumpliera con la alimentación a partir de los nuevos menús. Es por ello que el MEP solicitó al MIDEPLAN una modificación para que ahora la nueva meta se enfocara en ampliar los tiempos de alimentación. Esto de la mano a los esfuerzos que venía realizando el Ministerio por aumentar el currículum de los centros educativos, basado en la premisa de que, si se aumenta el tiempo lectivo, se debe entonces ampliar la oferta de alimentación (desayuno y otros complementos).

Con la llegada de la pandemia y la decisión de suspender el curso lectivo de manera presencial, el panorama de trabajo cambió en términos de estos servicios, pues los mismos requerían de los centros educativos abiertos y funcionando de manera presencial, ya que la alimentación se prepara en las mismas instituciones.

En un inicio, el Ministerio de Educación Pública, dispuso mantener abiertos los comedores escolares con la finalidad de garantizar a la población estudiantil, en especial a las personas estudiantes en condición de vulnerabilidad social, el pleno derecho a la alimentación. Sin embargo, personas expertas en epidemiología del Ministerio de Salud, señalaron que era preciso combinar el objetivo de garantizar el acceso al servicio nutricional, con el de limitar la expansión del contagio, evitando, hasta donde fuera posible, que muchas personas estudiantes tuvieran que estar presentes al mismo tiempo en los centros educativos.

De ahí que se optó por trabajar en la modalidad de entrega de paquetes de alimentación. Lo cual implicaba por lo menos cuatro retos que debían resolverse de modo inmediato pues el servicio no podía detenerse:

- Definir cómo se podía preparar un paquete de alimentación que estuviera acorde a los nuevos menús, con los requisitos calóricos necesarios para las personas estudiantes. Cabe mencionar que, si bien es cierto esto se logró, los contenidos de los paquetes se limitaron a alimentos no perecederos, por la imposibilidad de los centros educativos de distribuir productos que requieren condiciones específicas para el traslado y mantenimiento de éstos hacia los hogares.

- Definir la logística: lograr el objetivo no iba a ser posible sin el apoyo comprometido de los actores en territorio en los centros educativos, en este caso especialmente de las Juntas de Educación y Administrativas, las personas directoras y las personas servidoras de los comedores escolares.

- Trabajar con el impacto: la preparación de paquetes de alimentación mensuales con una demanda como la del Ministerio de Educación Pública significaba que la semana en que se compraran los alimentos iba a haber un impacto importante en la oferta de los mismos y en sus precios. De ahí que fue necesario coordinar con el Consejo Nacional de Producción, entidad con la que regularmente se realizan ejercicios de análisis y monitoreo del comportamiento del mercado y de los precios.

- Ajustes presupuestarios: elaborar paquetes de alimentación es más costoso que el servicio de preparación de los alimentos en los centros educativos. Además, el presupuesto de estas instituciones se establece según los días lectivos que tiene cada mes, sin embargo, los paquetes de alimentación tienen un costo fijo todos los meses. Esto llevó también a la necesidad de que se hicieran los ajustes necesarios.

Además, en este periodo se realizó otra acción estratégica: la elaboración del “Protocolo General para la Distribución de Alimentos en centros educativos públicos por la suspensión de lecciones, a raíz de la emergencia nacional por COVID-19”.

El diseño y revisión de este protocolo fue en sí misma una enseñanza muy valiosa para el Ministerio. A noviembre de 2020, se le habían realizado ocho actualizaciones. Uno de los aspectos en los que se debió mejorar constantemente fue en la forma de dar los lineamientos. Se aprendió la lección de que en ocasiones, desde el nivel central, se emiten comunicaciones que no son claras o que no están diseñadas en un lenguaje comprensible.

Otro de los aspectos que se modificaron en la dotación de este servicio, en el contexto de la pandemia, fue la manera en que se llevaban los controles presupuestarios[2]. La Dirección de Programas de Equidad elaboró dos cuestionarios dirigidos a los centros educativos para que fuesen completados todos los meses, con el objetivo de poder controlar y supervisar el uso de los recursos, así como para medir la satisfacción del servicio. Este cambio en el monitoreo y control de los fondos podría significar incluso una mayor fiscalización a la que se venía realizando previo a la pandemia.

Por otro lado, la propagación del COVID-19, y las nuevas dinámicas que ésta ha significado, aumentaron la demanda por el servicio de alimentación. Principalmente en educación

[2] Cabe señalar que la Contraloría General de la República se encuentra realizando un estudio al respecto

secundaria, donde éste no se encuentra universalizado. Es por ello, que el Ministerio realizó esfuerzos para reforzar presupuestariamente el programa, tomando recursos de otros servicios que por las dinámicas de la pandemia no se iban a poder utilizar. Sin embargo, debe señalarse que éstos no han sido suficientes para la demanda insatisfecha.

En lo que respecta al momento de la implementación, es decir, de la compra, preparación y entrega de estos paquetes, se ha observado un compromiso sumamente importante por parte de las personas integrantes de las Juntas de Educación y Administrativas, de las personas directoras y de las personas servidoras de los comedores escolares. Su participación ha sido fundamental para que el servicio no se haya detenido. Desde el inicio, y pese a los temores de contagio del virus del COVID-19, no ha habido negativa de no realizar esta importante tarea en ninguno de los 4.575 centros educativos del país que tienen comedores escolares.

Todo este trabajo permitió que en términos del servicio de alimentación no se quedara por fuera ninguna persona estudiante que ya recibiera este servicio previo a la pandemia.

Esto se traduce en que, a finales de noviembre de 2020, se hubiesen realizado nueve entregas de paquetes de alimentación (y se tenía programada una más para diciembre); beneficiando cerca de 850.000 personas estudiantes de todo el país. Esto significó una inversión cercana a los 97.000 millones de colones (tomando en cuenta la inversión que se requería para finalizar el año).

Cuadro 1: Personas estudiantes beneficiarias de comedores estudiantiles según DRE

REGIONAL MEP	BENEFICIARIOS
AGUIRRE	15 949
ALAJUELA	69 443
CAÑAS	14 809
CARTAGO	61 577
COTO	32 038
DESAMPARADOS	47 013
GRANDE DEL TERRABA	19 283
GUAPILES	45 433
HEREDIA	53 354
LIBERIA	24 551
LIMON	54 159
LOS SANTOS	6 889
NICOYA	16 126
OCCIDENTE	35 695
PEREZ ZELEDON	30 329
PUNTARENAS	27 766
PURISCAL	12 842
SAN CARLOS	54 885
SAN JOSE CENTRAL	41 224
SAN JOSE NORTE	37 000
SAN JOSE OESTE	38 327
SANTA CRUZ	20 899
SARAPIQUÍ	18 369
TURRIALBA	19 538
ZONA NORTE NORTE	20 782
PENINSULAR	6 401
SULA	9 481
CVMTS	10 033
Total general	**844 195**

Fuente: Dirección de Programas de Equidad, MEP. Noviembre, 2020.

Es importante mencionar el impacto positivo que estos paquetes de alimentación tuvieron para las familias y las economías locales. Respecto de las primeras, se conoce de numerosos casos en donde lamentablemente éstos, que en principio estaban dirigidos a la persona estudiante, fueron la única fuente de alimentación de una familia en el 2020.

En lo que respecta a la economía local, el impacto también ha sido importante. Miles de productores no hubieran podido colocar sus productos de no ser por la compra de los paquetes de alimentación. Los datos muestran que este servicio inyectó a la economía local alrededor de 10.000 millones de colones.

Por último, debe destacarse que la entrega de paquetes de alimentos cumplió un rol fundamental para alcanzar a las personas estudiantes de los escenarios 3 y 4 de educación a distancia. Esto en tanto que se convirtió en el momento propicio que eligieron muchos centros educativos para hacer entrega de las Guías de Trabajo Autónomo impresas, e

incluso para habilitar espacios de atención psicosocial, o de otro tipo de acompañamiento (cumpliendo todas las medidas sanitarias necesarias para el resguardo de la vida).

Servicio de alimentación estudiantil en las vacaciones 2020-2021

La Dirección de Programas de Equidad desde el año 2019 ha venido reforzando el programa de comedores escolares en período de vacaciones, estableciendo una metodología nueva para la selección de centros educativos. La misma considera, además de la situación de vulnerabilidad socioeconómica, otros aspectos como su ubicación geográfica en zonas vulnerables por inseguridad ciudadana, asentamientos informales, zonas rurales dispersas y centros educativos en territorios indígenas (a los cuales se les garantiza el acceso al 100% de la población estudiante).

Para enero del 2021 se convocó a un total de 1.114 centros educativos, de 22 direcciones regionales, ubicados en todas las provincias, 37 cantones y 90 distritos. De los 1.114 centros, 953 son de I y II ciclo y el resto de secundaria académica, técnica y educación para jóvenes y adultos.

Inicio del ciclo lectivo 2021

Con el inicio del ciclo lectivo en febrero del año 2021 y dependiendo de las condiciones de la pandemia, de los centros educativos que estarían regresando de forma presencial y de sus condiciones de infraestructura, el servicio de alimentación estará presentando la combinación de dos modalidades: i) la modalidad de entrega de paquetes y en algunos casos ii) la apertura del comedor.

El total de personas estudiantes beneficiarias para el año 2021 será de 850.000 y se espera una inversión en el orden de los 90 mil millones de colones.

Servicios de transporte

En el contexto de la pandemia, el Ministerio tuvo que suspender el servicio de transporte estudiantil desde abril de 2020 (circular DM-0025-04-2020). Ello porque la normativa establece que únicamente se puede pagar por dicha prestación en el tanto la persona estudiante haga uso de la misma para ir al centro educativo, y esto no ocurrió desde marzo de 2020.

A partir de ello también se emitieron una serie de lineamientos respecto a este servicio entre los que se encuentran los referentes al pago de indemnizaciones y compensaciones, así como las disposiciones para el 2021. Al respecto cabe mencionar la Circular DVM-A-DPE-0457-2020, de fecha 8 de setiembre, acerca de los aspectos sobre el pago de la compensación a los transportistas modalidad subsidios 2020 y sobre los contratos para el servicio de transporte estudiantil en la modalidad subsidio 2021. También la Circular DVM-A-DPE-0056-2021, emitida el 4 de febrero de 2021, que refiere a los Lineamientos generales sobre el servicio de transporte estudiantil bajo la modalidad de subsidios en contexto de la Estrategia Regresar, 2021.

Becas y Fondos para los programas Avancemos y Crecemos en articulación con el IMAS

Desde el Ministerio de Educación Pública se administran, y en algunos casos se otorgan directamente, los recursos para algunos programas sociales que consisten en becas o transferencias monetarias que están condicionadas a la asistencia de la persona estudiante al sistema educativo.

Propiamente desde la Dirección de Programas de Equidad del MEP se conceden las becas a personas con alguna condición de discapacidad. Éstas buscan poder brindar ayudas técnicas vinculadas con la discapacidad que tenga la persona estudiante y con ello posibilitarle su derecho a la educación. Esto significa que no se trata de un monto fijo establecido previamente, sino que, dependiendo de la necesidad específica, el apoyo brindado incluso puede alcanzar la compra de una silla de ruedas, computadoras especializadas o dispositivos auditivos, por ejemplo. Este es el programa que tiene uno de los impactos mayores en el acceso de las personas al sistema educativo.

Dada la particularidad de cada caso, el otorgamiento de las subvenciones implica un análisis previo en el campo para definir qué es lo que la persona estudiante requiere. Para esta tarea la DPE se apoya en el CENAREC. Durante el 2020 también se desarrollaron coordinaciones con la Caja Costarricense de Seguro Social. Sin embargo, el contar con el recurso humano técnico que pueda realizar las valoraciones para el otorgamiento de la beca, es el mayor reto al que se enfrenta, el cual se intensificó en el contexto de la pandemia.

Por otro lado, respecto a los programas Avancemos y Crecemos, cabe mencionar que los recursos de éstos provienen del presupuesto del MEP, quien lo traslada al IMAS para que desde esa institución se apliquen las fichas de información social necesarias y se trasladen los recursos a las personas estudiantes.

El otorgamiento de estas transferencias monetarias condicionadas no se ha vio afectado en el contexto de la pandemia durante el 2020 en términos de los beneficiarios.

Por último, en lo que se refiere a las becas del FONABE, el Ministerio de Educación Pública aún administra algunos de estos beneficios, tales como becas posts secundarias, y otras más pequeñas como las deportivas, entre otras. Este tipo de apoyos tampoco se detuvo en el marco de la pandemia.

Atención a la exclusión educativa

Partiendo de la premisa de que la educación debe ser pertinente, de calidad e inclusiva, el Ministerio de Educación ha definido acciones estratégicas prioritarias a nivel institucional para la atención de las personas desvinculadas del proceso educativo, y en riesgo de exclusión educativa. La Unidad del Ministerio que tiene la competencia en esta materia es la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), pero adicionalmente diversas instancias del MEP apoyan, de manera directa o indirecta, en el trabajo a favor de la permanencia estudiantil.

La estrategia de alerta temprana

Previo a la pandemia, el trabajo de la UPRE tenía acciones de corte universal pero también selectivas, dirigidas a ciertos centros educativos que habían sido identificados como prioritarios, por tener factores altos de exclusión educativa. Las acciones se dirigían principalmente a educación secundaria. Sin embargo, con la propagación del COVID-19, la población prioritaria de atención, en términos de permanencia estudiantil, pasó a ser todas las personas estudiantes, es decir, primera infancia, primaria, secundaria y educación para personas jóvenes y adultas.

Esto significó la necesidad de compartir con los diversos ciclos y niveles las herramientas que la UPRE venía posicionando como las de trabajo para luchar contra la exclusión. Específicamente la activación de la estrategia de alerta temprana ha sido fundamental. Ésta es una estrategia que busca identificar situaciones de riesgo que afecten a las personas estudiantes y que incrementan la probabilidad de que no continúen estudiando, es decir, que se desvinculen del proceso educativo a distancia y terminen siendo excluidos. Esta estrategia se implementa en el MEP desde hace varios años y ha contribuido a que actualmente el país tenga los porcentajes de exclusión educativa más bajos de los últimos tiempos.

La activación del proceso de la alerta temprana en el contexto de la educación a distancia podía darse por varias vías:

- Desde la figura de la persona docente que percibiera si una persona estudiante estaba mostrando desvinculación educativa, por ejemplo: cuando no entregaba trabajos, mostraba apatía hacia el proceso educativo, no se conectaba a las actividades virtuales, manifestaba dificultad en la comprensión de las Guías de Trabajo Autónomo, u otras actitudes.

- Por parte de otras personas, tales como personas funcionarias administrativas de la institución, familias, estudiantes u otras; que tuvieran información sobre alguna situación de riesgo que presentara cualquier persona estudiante y pudieran alertar ante los actores correspondientes: Profesor(a) guía o docente a cargo del grupo y Equipo de Permanencia del Centro Educativo.

En el siguiente enlace se puede encontrar la boleta de alerta temprana que permite realizar seguimiento a los casos identificados en condición de riesgo: https://www.mep.go.cr/unidad-permanencia.

En el 2020 la UPRE adaptó esta estrategia al contexto de la pandemia y generó espacios de capacitación para explicar en qué consistía así como para facilitar el uso de la herramienta en toda la población educativa. Esto implicó la conformación y/o activación de equipos de permanencia tanto en las Direcciones Regionales de Educación (donde ya existían) como también en los centros educativos de todas las modalidades educativas.

Para ello además se puso a disposición de la comunidad educativa dos documentos con orientaciones importantes:

1. Orientaciones Técnicas para el trabajo de los equipos regionales para la permanencia en el marco de la emergencia ocasionada por el COVID-19.

2. Orientaciones Técnicas para el trabajo de los equipos para la permanencia de Centros Educativos, proyectos y sedes de educación abierta, en el marco de la emergencia ocasionada por el COVID-19.

Ambos insumos contienen una serie de sugerencias y recomendaciones dirigidas a apoyar el trabajo de los equipos regionales e institucionales, o bien, para complementar las estrategias y procesos que ya estaban en desarrollo.

Asimismo, se contaba de previo con tres protocolos que resumen las acciones y estrategias dirigidas para promover el vínculo y la permanencia estudiantil:

- Pautas generales de abordaje integral de la exclusión educativa.
- Protocolo para la Promoción de la permanencia estudiantil exitosa en el sistema educativo, que incluye las acciones específicas de la estrategia de Alerta Temprana.
- Protocolo para la Reincorporación de personas al sistema educativo costarricense.

Para la divulgación y asesoramiento de esta y otras estrategias que se promovieron desde la UPRE para combatir la exclusión educativa, a noviembre de 2020, se realizaron 59 cursos, webinarios, talleres e intercambio de experiencias (gestionados por la UPRE, o impulsados desde este espacio). Esto significó un total de aproximadamente 49.700 participaciones (Ver Anexo 1 para más detalle).

Asimismo, la UPRE también atendió casos particulares, grupales e individuales, para asegurar el derecho de la educación a distintas poblaciones estudiantiles.

Gabriel de Sarapiquí escribió al Facebook de la UPRE solicitando ayuda, ya no podía más y estaba a punto de desvincularse. La UPRE al identificar este caso realizó una serie de coordinaciones con la DRE y con el centro educativo logrando que Gabriel permaneciera ejerciendo su derecho a la educación. Gracias a todos los apoyos recibidos por la comunidad MEP, Gabriel decidió expresar su agradecimiento:

UPRE: Buenas noches leí su post en la página del MEP, yo trabajo en la Unidad para la permanencia, por favor indíqueme de qué cole es su hijo y la región para ayudarles. Además, si tiene a bien me puede compartir un número de teléfono para llamarle mañana.
Gabriel: Buenos días, soy Gabriel, asisto al Liceo Paraíso soy de Las Palmitas de La Virgen de Sarapiqui
Voy a contarle que fue lo que pasó, desde mayo hemos venido recibiendo clases virtuales en cuales han ido mandando trabajos para la casa, se había dicho desde un principio que no se tomaría en cuenta la materia y que después de vacaciones de 15 días volveríamos, yo estaba tranquilo porque me conectaba a las clases y mandaba a veces algún trabajo, después de las vacaciones nos dijeron que tomarían en cuenta nuestra materia desde mayo y que no teníamos que poner al día, he tratado de ponerme al día y la verdad es mucha materia para entregarla para el 14 de agosto, mi papá se quedó sin trabajo y a mí me toca ayudarle y con las clases virtuales no me daba chance de hacerlo, entonces a veces me conectaba para ayudarle pero no asistía a las clases y se me ha ido complicando para ponerme al día, a tal punto que estoy estresado y pensé que sería mejor repetir el año
UPRE-Gabriel gracias por ampliar la información. ¿Decime te podemos llamar algún número?
Gabriel, si claro mi número es XXXXXX
UPRE: Gracias Gabriel. Se van a comunicar contigo.

(Luego de las coordinaciones que impulsó personal de la UPRE, DRE y centro educativo…)
Mamá de Gabriel: Primeramente, gracias por su apoyo .... Gabriel ya entregó una gran parte de los trabajos después de que leyó todos los mensajes y comentarios en la página se sintió muy bien y muy animado, por otro lado, yo le solicité al colegio toda la materia en físico y se la dieron entonces fue mucho más fácil para él ponerse al día.
UPRE: Como me alegra leer esto.
Qué bueno que el colegio lo está apoyando para que siga adelante y por supuesto ustedes como familia.
Cualquier cosa que necesiten estamos para servirles.
Gabriel: Gracias profesora

Fuente: Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE). MEP

Las acciones para promover la exclusión estudiantil vienen desde todos los actores de la comunidad educativa:
Docentes de Educación Musical del Colegio Técnico Profesional de Batán, en Limón, crearon una emisora por internet para comunicarse con sus estudiantes y, ante la situación de distanciamiento social impuesta para enfrentar la pandemia del COVID -19, se convirtió en el canal ideal para educar a distancia a jóvenes de la zona del Caribe.
"Radio Batalens" es el nombre de la emisora liderada por el docente Bladimir Alvarado Álvarez, en el mes de marzo, con el apoyo de Zuricka Gómez Obando y Álvaro Herrera Vázquez.
En esta emisora se imparten clases a distancia a los estudiantes, con programas como: "Hablemos de música", donde se abordan, con charlas, ejemplos, conceptos y actividades de los planes de estudio de cada nivel en secundaria.
Alvarado Álvarez contó que la radio les permite a las personas estudiantes escuchar la clase y también aclarar dudas por medio de las diferentes redes. Es una interacción con la población estudiantil y público en general.
La emisora también cuenta con un blog donde se ponen a disposición materiales como las Guías de Aprendizaje Autónomo para los estudiantes. Este blog fue creado por el profesor de inglés, Arturo Barrantes Mora

Fuente: Bitácora COE. MEP. 2020

Campaña para la Permanencia del estudiantado con apoyo de la Unión Europea

La UPRE realiza una parte importante de sus labores a partir del plan de trabajo y los recursos que se establecieron en el marco del "Proyecto: Apoyo a la educación secundaria para la reducción del abandono estudiantil (PROEDUCA)", el cual se financia con recursos de la Unión Europea.

Con la llegada de COVID-19 la mayoría de las actividades programadas no podían realizarse de la manera en que estaban planificadas. Ello significó que se tuviera que renegociar con la entidad cooperante para dirigir los esfuerzos, y los recursos, a las necesidades que las Direcciones del Ministerio tuvieran para la atención al curso lectivo en el contexto de la pandemia, promoviendo la permanencia de las personas estudiantes en la educación a distancia.

Previo a la emergencia sanitaria, la UPRE estaba diseñando una importante campaña de comunicación para la promoción de la permanencia y la reincorporación, con apoyo de la Unión Europea. Con la propagación del COVID-19, y tras el anuncio de la suspensión de las clases presenciales, los retos en esta materia se acrecentaron. De modo que hubo que re direccionar parte de esta Campaña. Fue así como se agregaron materiales, cuñas radiales, espacios de televisión y afiches en redes sociales, haciendo un llamado a la permanencia estudiantil. El mensaje fue claro, siguiendo la Agenda 2030 de Naciones Unidas: “no dejar a nadie atrás” y además, “la educación nos une”.





Censo de medio periodo

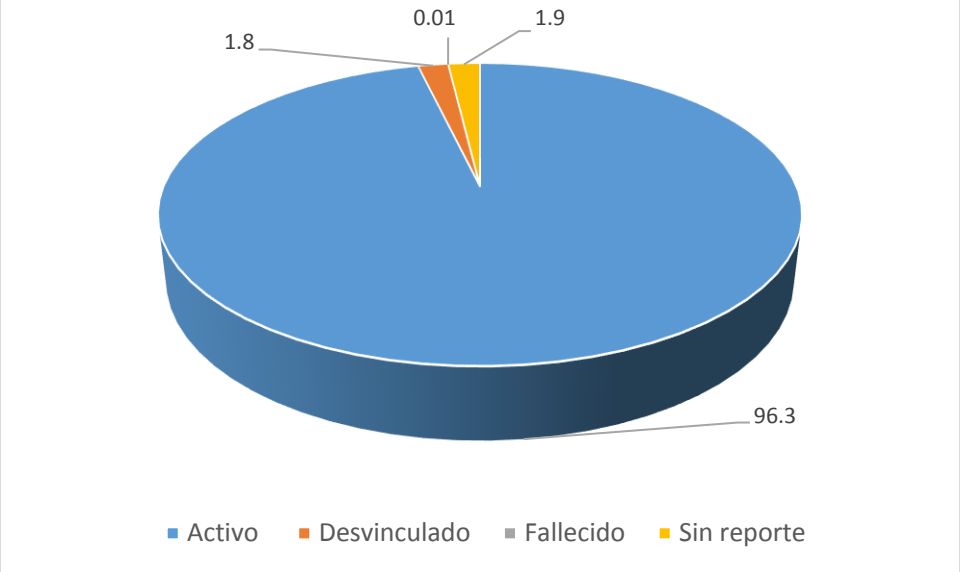
Desde el 2019, el Ministerio de Educación Pública, con el apoyo de la Unión Europea, en el marco del Proyecto PROEDUCA, venía avanzando en el desarrollo del Sistema de Administración Básica de la Educación y sus Recursos (SABER), el cual se constituirá en una plataforma ministerial que permitirá establecer un sistema de alerta temprana. Durante el 2020 se avanzó en una primera parte, que permitió que algunos de los componentes de esta alerta se pudieran digitalizar como un todo (ya no por centro educativo), facilitando la realización de análisis por región y por institución.

Gracias a la plataforma SABER se logró hacer el censo de medio periodo 2020. Por primera vez las personas directoras incorporaron los datos en dicha plataforma, de personas estudiantes activas en sus centros educativos. Los resultados de este ejercicio muestran que las distintas acciones que ha venido desarrollando el MEP, desde los esfuerzos de todos los actores, docentes, personal administrativo, personas directoras, Direcciones Regionales de Educación y oficinas centrales, han logrado mantener los niveles de permanencia estudiantil de manera importante en el contexto de la pandemia (Ver Gráfico 1).

Cabe destacar que esta es la primera vez que se obtiene el dato de exclusión escolar para todas las ofertas educativas de una forma tan precisa y veraz, ya que anteriormente el cálculo se concentraba únicamente en la Educación Preescolar, I y II Ciclo de Educación

General Básica, III Ciclo de Educación General Básica y Educación Diversificada, incluyendo esta última la Educación Técnica (a partir de este año se obtiene el dato separado de cada una de las ofertas).

Gráfico 1. MEP. Personas estudiantes según su condición de permanencia en el sistema educativo
(Porcentaje)



Fuente: MEP. Censo de medio periodo. 2020

Como se observa en el Gráfico 1, a medio periodo 2020, del total de la población estudiantil, un 96,33% se encontraba participando activamente del proceso educativo, mientras que de un 1.9% no se tenía reporte, un 1,77% estaban desvinculadas y un 0,01% se reportó como personas fallecidas. En el siguiente Cuadro se observa la información desagregada por modalidad educativa.

Cuadro 2. MEP: Personas estudiantes según sus condiciones de permanencia en el sistema educativo según modalidad educativa

Modalidad educativa	Activo		Desvinculado		Fallecido		Sin reporte		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant	%
Educación Preescolar	138,800	96.64	2,442	1.70	2	0.00	2,377	1.66	143,621	100
I y II Ciclos de Educación General Básica	456,020	97.94	2,080	0.45	24	0.01	7,479	1.61	465,603	100
III Ciclo Educación General Básica y Educación Diversificada	261,816	97.74	3,498	1.31	32	0.01	2,518	0.94	267,864	100
Educación Técnica	115,858	95.87	2,010	1.66	22	0.02	2,953	2.44	120,843	100
Educación de Personas Jóvenes y Adultas	156,766	90.37	10,757	6.20	29	0.02	5,912	3.41	173,464	100
Educación Especial	6,262	84.28	56	0.75	11	0.15	1,101	14.82	7,430	100
Total	**1,135,522**	**96.33**	**20,843**	**1.77**	**120**	**0.01**	**22,340**	**1.90**	**1,178,825**	**100**

Fuente: MEP. Censo de medio periodo. 2020

De las personas estudiantes desvinculadas, destaca un 51,61% que pertenecen a la Educación de Jóvenes y adultos, siendo esta la más afectada (10.757 personas). Por su parte, el 16,78% asistía a III Ciclo de la Educación General Básica y Educación Diversificada; 11,72% a la educación preescolar y 9,64% a la Técnica. Por sexo, un 50,3% eran hombres y un 49,7% mujeres.

En el Cuadro 3 se puede observar el porcentaje de desvinculación según Dirección Regional de Educación, de las cuales sobresalen Heredia, Zona Norte Norte, Occidente, Alajuela, Guápiles, Turrialba, San Carlos y Puntarenas, con más del 2% de las personas estudiantes desvinculadas del proceso educativo.

Cuadro 3. MEP: Porcentaje de personas estudiantes desvinculadas según Dirección Regional de Educación

Dirección Regional De Educación	% de población desvinculada
Dirección Regional Heredia	4.70%
Dirección Regional Zona Norte Norte	2.87%
Dirección Regional Occidente	2.76%
Dirección Regional Alajuela	2.50%

Dirección Regional Guápiles	2.34%
Dirección Regional Turrialba	2.17%
Dirección Regional San Carlos	2.12%
Dirección Regional Puntarenas	2.10%
Dirección Regional San José Oeste	1.96%
Dirección Regional Santa Cruz	1.87%
Dirección Regional San José Norte	1.72%
Dirección Regional San José Central	1.65%
Dirección Regional Sula	1.53%
Dirección Regional Coto	1.42%
Dirección Regional Peninsular	1.27%
Dirección Regional Desamparados	1.21%
Dirección Regional Cartago	1.18%
Dirección Regional Nicoya	1.17%
Dirección Regional Heredia	1.16%
Dirección Regional Grande De Térraba	1.11%
Dirección Regional Aguirre	1.01%
Dirección Regional Liberia	0.99%
Dirección Regional Limón	0.96%
Dirección Regional Pérez Zeledón	0.81%
Dirección Regional Los Santos	0.81%
Dirección Regional Cañas	0.81%
Dirección Regional Puriscal	0.72%
Dirección Regional Sarapiquí	0.59%

Fuente: MEP. Censo de medio periodo. 2020

Estos resultados fueron compartidos con las Direcciones Regionales de Educación quienes, a partir de esta información tan detallada podían construir, con sus centros educativos, las estrategias para la vinculación de las personas estudiantes de acuerdo a los niveles y modalidades educativas.

Otras acciones para la promoción de la permanencia

La UPRE lidera y promueve proyectos que enlazan esfuerzos inter e intra institucionales para disminuir la exclusión educativa, favorecer la permanencia de la persona estudiante dentro del sistema educativo costarricense, así como para velar por la reincorporación de las personas que han sido excluidas. Entre éstos se pueden mencionar:

- Acompañamiento a la implementación de estrategias y acciones que surgen del proyecto PROEDUCA y del proyecto de Colegios de Alta Oportunidad. Ambos responden a convenios establecidos por el MEP para dirigir los esfuerzos hacia centros educativos con altos índices de exclusión educativa de todo el país.

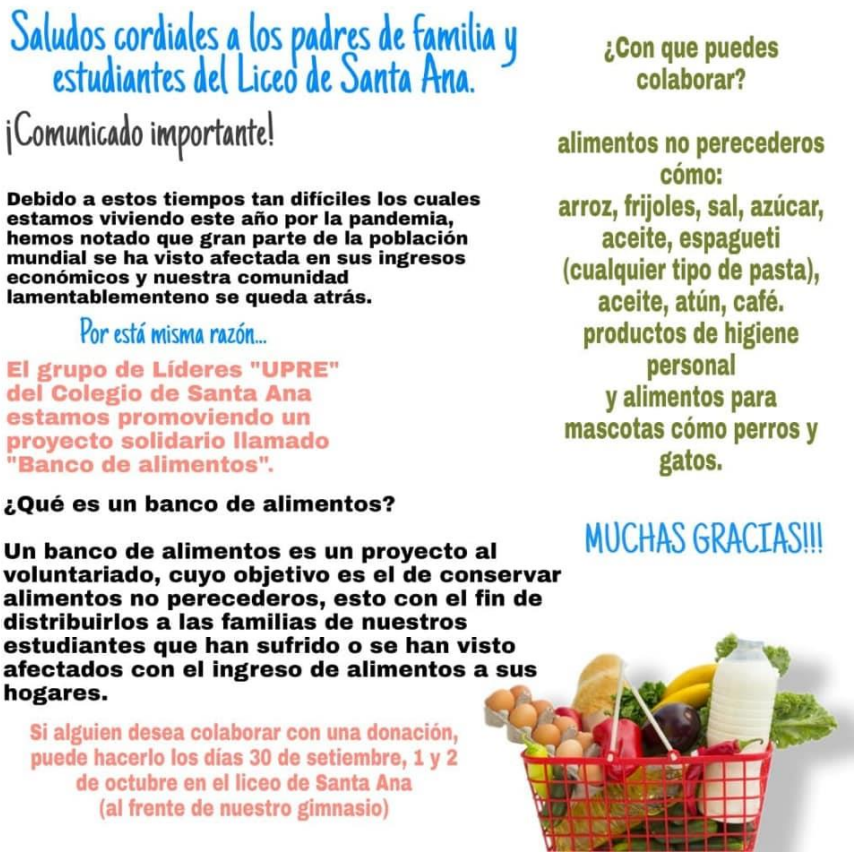
- Desde el marco de PROEDUCA, se ha impulsado la estrategia de Redes Colaborativas por la Educación, la cual, tiene como propósito reforzar, establecer sinergias y nuevas maneras de trabajar, para llegar a todas las personas y así no dejar a nadie atrás. Los equipos para la permanencia promueven esta visión de trabajo en red tanto a lo interno como externo del MEP. Aunado a lo anterior, se están consolidando redes de liderazgo estudiantil, donde participan, y se integran, estudiantes de diferentes niveles, con la misión de coadyuvar en la promoción de la permanencia y atención del riesgo de exclusión educativa.

- Se ejecutó, en coordinación con el Ministerio de Justicia y Paz, Centros Cívicos para la Paz, el IMAS y la OEI, el proyecto “Profes Comunitarios”; con estrategias precisas para acompañar a estudiantes en riesgo de desvinculación y personas que necesitan reincorporarse al sistema educativo, en 5 zonas específicas del país: Desamparados, Aguas Zarcas de San Carlos, Aguirre, Guápiles y Heredia.

El trabajo de las redes

Un grupo de personas estudiantes del Liceo de Santa Ana han identificado a sus compañeros y compañeras que viven situaciones de riesgo relacionadas con el ámbito socioeconómico. Con el apoyo de su Profesor Gustavo, y del gobierno local, coordinan un Banco de Alimentos para que además del paquete de alimentación que reciben estos estudiantes, también puedan recibir un apoyo alimentario por parte de esta entidad.

Las personas estudiantes también buscan dar acompañamiento a sus compañeros y compañeras en riesgo de exclusión por temas académicos o psicosociales. Una de las acciones que realizaron fue un video en donde muestran la diversidad de culturas y nacionalidades que coexisten en el Colegio.



Fuente: https://www.facebook.com/media/set/?vanity=Colegio.de.Santa.Ana&set=a.643586579054863

La reincorporación de personas al sistema educativo

El MEP, a través de la UPRE, coordina acciones con el IMAS, en el marco de la Estrategia Nacional para la Reducción de la Pobreza “Puente al desarrollo”, y específicamente “Puente al Empleo”, para contribuir a la detección, atención y seguimiento, de personas que se encuentran fuera del sistema educativo y que necesitan reincorporarse. Se trabaja en articulación con una comisión central donde participan diferentes asesorías nacionales como la de Educación de la Primera Infancia, Educación de Personas Jóvenes y Adultos y Educación de la población con discapacidad.

Asimismo, desde la UPRE central y regional se desarrollan acciones para apoyar la reincorporación de las personas que son ubicadas por otros actores, o incluso que se acercan personalmente al MEP.

Cincuenta y siete jóvenes promesas de futbol de Saprissa que recibían su servicio educativo por medio del equipo, que los aloja en San José y les brinda esta opción para que puedan continuar sus estudios mientras entrenan, fueron enviados a sus hogares de vuelta cuando inició la pandemia y con ello su posibilidad de continuar estudiando se limitó. La coordinadora del proyecto empresarial se contactó con la UPRE para solicitar el apoyo y desde ahí se coordinó con las distintas DRE de dónde provienen estas

personas jóvenes para solicitar colaboración para reincorporarles en alguna modalidad educativa. A noviembre de 2020, 55 de estas personas estudiantes continuaban estudiando. Además, se coordinó para que jugadores y jugadoras del equipo principal les envíen mensajes de motivación para que continúen con sus estudios.

Fuente: UPRE-MEP.

Espacios de validación y rendición de cuentas con la comunidad educativa: Diálogos estudiantiles

Los diálogos estudiantiles, anteriormente llamados encuentros de líderes estudiantiles, datan de 2009. En sus inicios eran espacios vinculados únicamente con los gobiernos estudiantiles, pero luego se fueron diversificando en función de áreas o temáticas particulares. A lo largo de los años han ido evolucionando, sin embargo, en el 2019, producto de la participación activa de personas estudiantes en las manifestaciones de descontento y protesta que se presentaron, los mismos se han modificado e incluso han tomado mayor importancia en términos de la incidencia que pueden lograr.

Desde ese momento el Ministerio de Educación ha realizado importantes esfuerzos para que la voz de las personas estudiantes realmente sea escuchada, y que a su vez esa voz provenga de personas estudiantes que han sido legítimamente electos para representar a sus compañeros y compañeras.

Tras las mencionadas protestas del 2019, se realizaron una serie de Jornadas de Diálogo Regional, de las que resultó la recopilación de diversas preocupaciones y solicitudes de las personas estudiantes en campos como el de pruebas FARO, educación dual, evaluación docente, agenda artística y deportiva, espacios de información y participación estudiantil, infraestructura y contratación docente. El compromiso fue que las autoridades ministeriales atenderían estas preocupaciones, algunas de ellas desde oficinas centrales, por ser de corte nacional, y otras de corte regional o de centro educativo, desde estos ámbitos. Uno de los resultados específicos de este proceso fue la decisión de la señora Ministra de institucionalizar este mecanismo de diálogo por medio de la realización de dos de estas jornadas al año.

A inicios del 2020, el MEP, a través de la Dirección de Vida Estudiantil, se encontraba en el proceso de preparación de la primera. Sin embargo, por motivo de la pandemia este proceso, planteado en la forma de espacios presenciales, se tuvo que suspender. Pero el compromiso de continuar escuchando la voz y opinión de las personas estudiantes respecto de las acciones que realiza el Ministerio no desapareció.

Ahora bien, existía el inconveniente que en el contexto de la educación a distancia no se podían realizar las elecciones estudiantiles, por lo que se tomó la decisión de que la representación estudiantil la asumirían las asambleas estudiantiles.

Es así como se realizaron varios webinarios a lo largo del 2020 con este grupo de personas estudiantes para poder compartirles información relevante y poder tomar su opinión. Por ejemplo, la Estrategia “Regresar” fue validada por este medio con la población estudiantil. Otros temas que se trataron fueron educación a distancia, protocolos de salud, violencia contra las mujeres, cultura de paz, derecho a la educación, y alerta temprana y prevención

de la exclusión educativa. En estos diálogos abiertos se contó con alrededor de 200.000 participaciones de gobiernos estudiantiles y personas estudiantes.

Asimismo, se creó un grupo en la plataforma Teams con todas estas personas estudiantes para crear un espacio activo de todos y todas. Cabe mencionar que allí se dio la oportunidad de que se eligieran dos personas, una mujer y un hombre, por modalidad educativa, para ser la representación estudiantil en la Mesa de Diálogo Multisectorial convocada por el Gobierno de la República.

Otros espacios estudiantiles

La Dirección de Vida Estudiantil, en su misión de planificar, diseñar, promover y ejecutar políticas, programas y proyectos extracurriculares que fomenten el desarrollo integral de la población estudiantil, continuó con esta labor en el contexto de la pandemia; aportando a las acciones de mantenimiento del vínculo de las personas estudiantes con los centros educativos.

Es así como se continuó con programas como el Servicio Comunal Estudiantil (5.000 estudiantes de penúltimos años de secundaria académica y técnica diurna), el Festival Estudiantil de las Artes, Juegos deportivos virtuales (5.000 estudiantes de 7 a 17 años), encuentros vocacionales virtuales (50.000 estudiantes de Educación Diversificada, todas las modalidades), Estrategia STEAM formato virtual (86.204 estudiantes de III Ciclo y Educación Diversificada)[3].

Erick Espinoza, Profesor de Música del CTP de Liberia

"Participar en el FEA 2020 ha sido todo un desafío, pero un hermoso desafío me permitió aprender un montón de cosas de técnica de edición y de grabación, trabajando desde la casa de los chicos, por medio de audios, música y otras plataformas tecnológicas.

Pero realmente el alcance que se ha tenido ha sido impresionante; por ejemplo, cuando se hacía el FEA de forma presencial se lograba llegar a una audiencia de 500 o 600 personas, incluyendo la etapa nacional y todas sus etapas, quizás llegando a 800 personas.

Pero ahora en la modalidad virtual hemos llegado a miles y trascendió fronteras, siendo que uno de los videos fue publicado en una radioemisora que tiene Adrián Guizueta y fue a Latinoamérica, eso antes no se había dado, antes se quedaba todo aquí y a veces solo las familias lo podían ver.

Ahora han podido verlos todas las familias fuera de Liberia, ha sido una experiencia muy enriquecedora, y lo estudiantes han crecido mucho porque no es lo mismo ensayar en el aula a pasar de ensayar solitos en sus casas y gravarse, editar y demás, ha sido una experiencia muy linda".

Algunos de los videos que resultaron de los Festivales de distintos centros educativos pueden accederse en el Canal Oficial del Festival Estudiantil de las Artes https://www.youtube.com/channel/UCptiiJF5zxXRbo72sNB5_1g

[3] Fuente: DVE-UPRE, MEP. Cuadro Resumen de Recuperación de Acciones y Estrategias para Promover la Permanencia Estudiantil y Continuidad del Proceso Educativo a Distancia en el Marco de la Emergencia Nacional Por Covid -19. 2020

La experiencia en el Proyecto ANPA del Servicio Comunal Estudiantil la cuentan algunas personas estudiantes en este enlace: https://www.youtube.com/watch?v=1dQxqT4asGk&feature=youtu.be



Atención a la Primera infancia

El Departamento de Primera Infancia tiene una serie de procesos estratégicos a partir de los cuáles desarrolla sus acciones tales como: el desarrollo de habilidades (STEAM), la equidad de género, la inclusión tecnologías digitales, el proyecto Bilateral Costa Rica- Chile, Aprendo en Casa, Hacia la Costa Rica Bilingüe, la Coordinación intersectorial e interinstitucional, los Programas de Equidad y la estrategia de primera infancia.

Con el llamado a la suspensión de las clases presenciales, el desarrollo de estos procesos tuvo que repensarse en un contexto de educación a distancia, pudiendo realizar acciones en todos ellos.

Al igual que los otros ciclos y niveles se trabajó por medio de las Guías de Trabajo Autónomo, que ha sido la herramienta por la que apostó el Ministerio para el trabajo en el contexto de la educación a distancia. Sin embargo, en el caso de la primera infancia se tuvieron que hacer consideraciones especiales, pues debía asegurarse que las mismas estuvieran diseñadas en un lenguaje muy sencillo para que las madres, padres o personas encargadas que acompañan a los niños y niñas en estos procesos, pudieran comprenderlas.

Asimismo, el Departamento de Primera Infancia elaboró una herramienta que permite apoyar a las docentes en el registro de los niveles de logro de las personas estudiantes[4].

En lo que respecta a la Estrategia Aprendo en Casa y los recursos que se desarrollaron para la primera infancia pueden mencionarse los siguientes:

[4] Esta herramienta se puso a disposición de las personas interesadas en el sitio web del Departamento de Primera Infancia “Tecnoideas”. A inicios del 2021 estaba siendo revisado para su actualización y revisión para el primer periodo del año.

Plaza Sésamo

Como parte de una colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo, se dispuso de 23 episodios de Plaza Sésamo. Éstos fueron reproducidos por televisión nacional y continúan disponibles para la población de interés en el sitio web de Aprendo en Casa. Sus contenidos consistían en un abordaje específico de temas relacionados con el COVID-19 para niños y niñas.

Adicionalmente, los programas usuales de Plaza Sésamo se reprodujeron todos los días luego del espacio de Café Nacional de SINART, que se dedicó para Aprendo en Casa Primera Infancia.



Imagen tomada de https://costaricamedios.cr/sesamo

Aventura Bikëtsö

Se trató de un Proyecto de radio denominado de esta forma pues “Bikëtsö”, en cabécar significa “pienso”. Consiste en 70 programas radiales que funcionan como complemento del currículo nacional, para beneficiar, de manera integral, a las personas estudiantes en su trayectoria educativa a distancia. Están dirigidos a la primera infancia y primaria (de 5 a 8 años).

Para el diseño de los guiones se contó con un trabajo articulado entre el Departamento de Primera Infancia y el Departamento de Primaria. El reto era construir un guión de manera conjunta que pudiera promover aprendizajes esperados, habilidades y contenidos para todos los niveles. Estos guiones luego eran tomados por la productora para terminar de adaptarlos a los personajes de las historias de la Aventura.

Los programas fueron reproducidos en numerosas radios nacionales y locales en distintos horarios. A continuación, se puede observar el listado de las mismas:

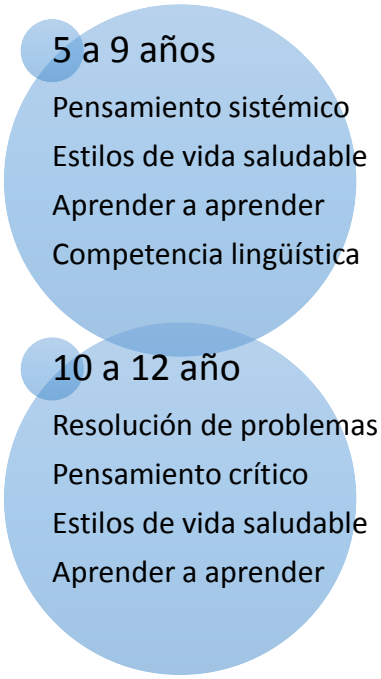
101.5 FM. Costa Rica Radio
Radio Musical 97.5 FM
Radio Libertad 570 AM
Radio Victoria 1180 AM
Radio Santa Clara 550 AM
Radio Sideral 1340 AM
Radio Fides 93.2 FM
Radio Colosal 88.3 FM
Radio Sinaí 103.9 FM
Radio Sonora 700 AM
Stereo Visión 98.3 FM
La Voz de Talamanca 88.3 FM
Radio Cultural Turrialba 88.3 FM
Radio Cultural Buenos Aires 88.1 FM*
Radio Cultural Boruca 88.1 FM
Radio Cultural Corredores 88.1 FM*
Radio Cultural Puriscal 88.3 FM*
Radio Cultural Pérez Zeledón 88.1 FM

Radio Cultural Los Santos 88.3 FM*
Radio Cultural Los Chiles 88.3 FM
Radio Cultural Upala 88.3 FM
Radio Cultural Maleku 88.3 FM
Radio Sistema Cultural Nicoyano 88.3FM
Radio Cultural Tilarán 88.3 FM
Radio Cultural Pital 88.3 FM
Radio Cultural La Cruz 88.3 FM
Canal Televisión Teleplus, Canales abiertos 38, Canal digital 49.1. Televisión por cableras: Canal 54 Plus TV, Canal 549 Cabletica Digital, Canal 76.4 Cablevisión de Occidente. De 9:00 a.m. a 10:00 a.m. de lunes a viernes.

*Estas radios cubren pueblos indígenas o están en algún pueblo indígena.

Las habilidades trabajadas según el grupo etáreo fueron:

Figura 2. MEP. Habilidades trabajadas en el Programa Aventura Bikëtsö según grupo etáreo



Fuente. Elaboración propia

Dado que mucho del interés de estos programas era convertirse en un recurso dirigido en especial a personas estudiantes en los escenarios de educación a distancia 3 y 4, las historias de cada episodio fueron diseñadas para que se desarrollaran en escenarios y ambientes que les fueran familiares a estas poblaciones, las cuáles están ubicadas principalmente en la ruralidad.



Café Nacional, SINART. Aprendo en Casa Primera Infancia

La oferta televisiva de Aprendo en Casa Primera Infancia se fue reforzando a lo largo del curso lectivo 2020, pues fue demostrando ser de interés de las familias de esta población estudiantil. Sobre este tema se profundizará más adelante.

Actualmente se trata de una oferta de lunes a viernes de 9:00 a 10:00, como parte del espacio Café Nacional. Su objetivo es fortalecer habilidades en los y las estudiantes, desde la transformación curricular, así como el proceso de mediación pedagógica, el cual requiere que se diseñen ambientes educativos y actividades lúdicas y creativas, centradas en el desarrollo integral de la persona.

La dinámica del diseño de esta programación se definió de la siguiente forma:

- Los programas son dirigidos por personal docente y con apoyo de cooperantes externos y las DRE. Se graban en vivo.

- Se diseñan según el área de interés por día. Deben asegurar un espacio de encuentro entre estudiantes y familias con afinidades, y dirigirse a primera infancia y hasta los 9 años. Las áreas de interés que se trabajan cada día son:
    - Diferentes formas de expresarse y aprender por medio del arte
    - Estilos de vida saludable y aprendizaje por medio del movimiento y actividad física. Higiene Postural
    - Alimentación saludable Recetas accesibles y aprendizaje por medio de la cocina

- Aprendizaje a través de las tecnologías contemplando los diferentes escenarios
- Conozco mi entorno, aprendizaje por medio de giras por el país

- Se trabajan diversas habilidades con abordaje transversal a partir de las áreas de interés estudiantil, recurriendo a diversos recursos. Además, las áreas que se trabajaron en 2020 respondieron a los aprendizajes priorizados desde la Dirección de Desarrollo Curricular para la primera infancia.

- La oferta es multicultural, inclusiva y lúdica

- Se cuenta con cápsulas lingüísticas que se presentan por día (inglés, francés, Lesco autóctono)

- Se vela por que haya participación estudiantil, por lo que se trata de incluir experiencias de las personas estudiantes y videos de diversas partes del país.

- Todas las semanas se hace una revisión conjunta de los guiones para asegurar que los contenidos estén acordes a los aprendizajes que se desean impulsar.

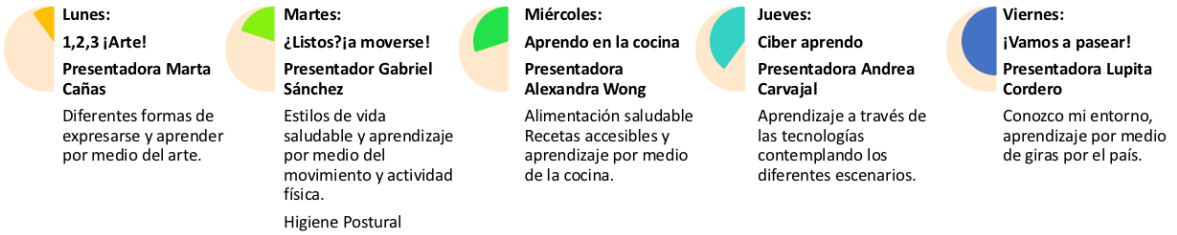
"José" un niño con asperger no se perdía los programas en Café Nacional, siempre participaba comentando en el Facebook de este espacio. Un día se le permitió participar activamente en un programa a través de una llamada por zoom. Fuente: MEP

Además, cada programa cuenta con una canción que representa cada bloque. Éstas fueron elaboradas por personal docente del MEP.

Entre las instancias que han apoyado esta iniciativa son PANIAMOR, UNED, Fundación Justicia y Género, ANCITILES, CONAPDIS, FUNDAMECO, personal docente y estudiantes, Parques Nacionales y MINAE.

En el 2020 se tenía contemplado grabar 120 programas.

Figura 3. MEP Programación Semanal de Aprendo en Casa Primera Infancia



Fuente: Viceministerio Académico, MEP. 2020

Los programas de Aprendo en Casa TV tienen participaciones de niños y niñas. En este enlace se puede observar el especial que se realizó para el Día Nacional de la Mascarada Tradicional Costarricense. En el minuto 37 se observa un niño explicando en qué consiste esta celebración y contando sobre el tradicional Baile de los Diablitos del pueblo indígena de Boruca.
https://www.youtube.com/watch?v=baN2XwCae-g



Un resultado positivo del Programa de Aprendo en Casa Primera Infancia ha sido que se reporta una audiencia importante de personas adultas mayores que comentan que no se pierden los programas educativos de Café Nacional.

¡Hola Soy Pluc!

En una colaboración con Paniamor y la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED), se elaboró esta serie de un personaje llamado “Pluc”, que representa una imagen de niñez competente, que reflexiona se autoregula y propone, mientras se desenvuelve en ambientes respetuosos de sus derechos.

Cada capítulo enfatiza la importancia de que los niños y las niñas desempeñen un papel activo en el desarrollo de prácticas reflexivas de salud, y que además en este camino de aprendizaje, cuenten con el apoyo empático de las personas adultas que tienen a su alrededor.

Se inició con su reproducción en el espacio de “Aprendo en Casa Primera Infancia” en SINART a finales del mes de octubre.



Fuente: Departamento de Primera Infancia, MEP. 2020

Otras acciones para la primera infancia

Por otro lado, desde los procesos estratégicos que venía realizando el Departamento de Primera Infancia, también se han desarrollado iniciativas y recursos importantes para el trabajo educativo con esta población; ya sea propiciado por personas docentes o incluso por las familias.

- **Tecnoideas:** Se trata de la plataforma diseñada y alimentada por el Departamento de Primera Infancia para conectar y poner a disposición de las personas docentes y las familias, recursos para el aprendizaje y la enseñanza en la primera infancia.
  Si bien inició previo al desarrollo de la pandemia, lo cierto es que en este contexto tomó especial relevancia. Además agrupa los distintos recursos que el Ministerio, y otras instancias, han puesto a disposición de los niños y las niñas en los distintos medios de comunicación masiva. https://tecnoideaspreescol.wixsite.com/tecnoideas
  También cuenta con un blog en donde las personas docentes comparten sus experiencias educativas con toda la comunidad.
  Al 6 de noviembre la página contaba con 51.385 visitas y 1.387 miembros (el sitio web tiene la opción de suscribirse como miembro del espacio).

- **Cerebros en crecimiento**: a partir de una colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo, se elaboró un material denominado “Guía para cuidar el cerebro de los niños y las niñas”. Su objetivo es informar, empoderar y comprometer a todos y todas en la construcción de la salud mental y en el desarrollo de hábitos saludables de esta población para afrontar la adversidad que produce la pandemia y todas las que se les presenten por el resto de la vida.

Además del material, se realizó un ciclo de conferencias en el mes de octubre que eran de acceso abierto por Facebook Live del Ministerio, vía Teams, o transmitido en vivo por el Canal de YouTube del Instituto de Desarrollo Profesional.

- **Campaña crianza con presencia plena**: trabajo conjunto entre el MEP, la Alianza Empresarial para el Desarrollo y Procter and Gamble, la cual compartió aprendizajes para construir conexiones afectivas seguras.

- **Implementación de la iniciativa "Cantemos en casa":** Fue una colaboración entre un grupo de artistas, productores y diseñadores junto al Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Cultura y Juventud y el Ministerio de Justicia y Paz, como aporte a la iniciativa "Canción por la Paz" y apoyo a la educación en época de COVID- 19. Consistió en 6 videos musicales para personas estudiantes de primera infancia y primaria. Entre sus resultados pueden mencionarse 246.775 usuarios únicos de Facebook que vieron las publicaciones de los videos en esta red social.

Atención a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad en la Estrategia Regresar: Equipo Técnico de Atención Focalizada a poblaciones vulnerables (ETAF)

En el marco de la Estrategia Regresar, sobre la cual se profundizará más adelante, se consideró necesario conformar una subcomisión, o equipo, que pusiera su atención específicamente en las poblaciones en condiciones de vulnerabilidad. Esto para asegurarse que todos los procesos y estrategias que se desarrollaran en este contexto se hicieran pensando en las particularidades y necesidades de estas poblaciones.

Esto fue una acción muy importante pues tras la delimitación de los 4 escenarios de educación a distancia según el acceso a internet y a dispositivos electrónicos de las personas estudiantes, no se podía "encajar" la concepción de vulnerabilidad solo en unos de estos escenarios, sino que debía siempre entenderse que dentro de cada uno hay muchas otras situaciones que colocan en condiciones de vulnerabilidad a las personas y que deben ser atendidas para garantizar su derecho a la educación.

De manera que, el Despacho Ministerial giró una solicitud a las diversas direcciones que podían aportar sus conocimientos en esta materia, para que designaran a una persona que sería integrante de esta Subcomisión (más adelante se le llamó Equipo Técnico de Atención Focalizada - ETAP).

Las personas estudiantes que presenten alguna de las siguientes características se consideran como población vulnerable:

- Personas desvinculadas del proceso educativo.
- Territorios indígenas.
- Primeria infancia.
- Estudiantes con discapacidad.
- Estudiantes en condición de refugio.
- Personas migrantes.
- Personas con alteraciones de salud y enfermedades.
- Mujeres.
- Mujeres embarazadas.

- Personas adultas escolarización incompleta.
- Personas privadas de libertad.

De forma complementaria al trabajo realizado por este equipo, las poblaciones en condiciones de mayor vulnerabilidad en el sistema educativo a distancia cuentan con el servicio de la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE), el servicio de la Contraloría de Derechos Estudiantiles y se habilitó la línea de atención telefónica “Aquí estoy” de la Dirección de Vida Estudiantil: Atención a personas estudiantes y familiares, en intervención de primeros auxilios psicológicos.

Una de las primeras acciones realizadas por este Equipo fue la de servir como una especie de observatorio que analizaba todos los insumos que se producían desde las otras Mesas de Trabajo de la Estrategia Regresar (protocolos, guías, acciones, etc). Esto para asegurar que las medidas fueran inclusivas de las distintas poblaciones.

Además de estos trabajos, se implementaron tareas en torno a:
Identificación y diagnóstico de las poblaciones educativas, especialmente aquellas con mayor vulnerabilidad, para el acompañamiento y apoyos educativos a distancia
Generar estrategias y recursos didácticos contextualizados para el acompañamiento pedagógico y apoyo educativo a distancia.

- Elaborar y gestionar los procesos de trayectorias formativas y divulgación que se requieran para fortalecer las competencias de los equipos locales para la intervención
- Acciones de articulación intra e interinstitucional e intersectorial
- Acompañamiento al proceso de diseño de la evaluación de la Estrategia Regresar
- Colaboración en los procesos de formación, desarrollando o apoyando en el desarrollo de una serie de webinarios.

En lo que respecta a la articulaciones intra institucionales, este Equipo, junto a la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, la Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación y la Dirección de Informática de Gestión, apoyó en la habilitación de 22.000 cuentas de correos electrónicos de personas estudiantes que tienen una condición migratoria irregular, y que por ello no contaban con este recurso. Esto fue necesario pues el procedimiento inicial se había realizado vía la plataforma SABER, la cual trabaja por medio de los números de identificación de las personas estudiantes, lo que dejaba por fuera a la población que no tuviera este tipo de documentación. Fue así como entre estas instancias se logró generar la cuenta de correo electrónico, y con ello el acceso a la plataforma Teams, de todos los y las estudiantes con derecho a la educación pero que estaban en condición migratoria irregular. Cabe mencionar que alrededor de 1.000 de ellas ya habían logrado acceder a este recurso por gestiones propias realizadas por los centros educativos donde asistían.

Entre las articulaciones interinstitucionales la principal acción se desarrolló con el Instituto Mixto de Ayuda Social en varias vías:

- Recomendando criterios para definir cuáles personas estudiantes podrían ser beneficiarias con una transferencia monetaria condicionada que el IMAS iba a brindar por un periodo de tres meses. En equipo, junto con la DDC y la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, se establecieron algunos criterios para tomar en cuenta, por ejemplo:

- Que se dirigiera sólo a población de secundaria, pues las personas estudiantes de primaria y primera infancia tienen el beneficio del paquete de alimentos que es universal en estos niveles.
- Priorizar en personas estudiantes que asisten a centros educativos ubicados en territorios indígenas, zonas fronterizas, de la ruralidad dispersa y/o de los escenarios 3 y 4 de educación a distancia.

Estos criterios fueron remitidos al IMAS para su consideración pues es finalmente esta Institución quien definía y otorgaba dicha transferencia.

- Establecimiento de la ruta para asegurar que los paquetes escolares que el IMAS prepara con útiles para las personas estudiantes de primaria a inicios de año realmente les lleguen a quienes deben, en el 2021. Si bien, esta es una actividad que realiza el IMAS todos los años, se tienen reportes respecto a que en ocasiones los paquetes no llegan, o que en los centros educativos los dividen en partes para darle algo a todos y todas, o que incluso a finales del año todavía no se habían repartido.

Tras varios meses de trabajo, el ETAF tuvo un reenfoque (momento en el que adopta el nombre de Equipo Técnico de Atención Focalizada) y se integraron representaciones de otras instancias. Este proceso implicó la configuración de nuevos ejes y acciones:

- Observatorio: continuando con sus labores de revisión de todos los insumos para asegurar que contemplan las particularidades y necesidades de las poblaciones en condiciones de vulnerabilidad. Esta es una herramienta muy útil e incluso mejora la eficiencia del mismo Ministerio, pues cada vez que se hace un insumo y se revisa desde este Equipo, una vez que llega al Despacho de la Ministra para su divulgación, éste ya se asegura que el mismo fue consultado, adaptado (si es del caso), y avalado por una instancia interdepartamental en la que confluyen visiones desde muchas ópticas y a favor de distintas poblaciones.

Un ejemplo de esto fue la experiencia en la elaboración del Protocolo de reactivación del curso lectivo 2020, en centros educativos del Subsistema de Educación Indígena ante la emergencia sanitaria por el Coronavirus (COVID-19), el cual fue consultado y aprobado tomando en cuenta la cosmogonía y la cosmovisión de los territorios indígenas.

Para la realización del Protocolo de reactivación del curso lectivo 2020, en centros educativos del Subsistema de Educación Indígena ante la emergencia sanitaria por el Coronavirus (COVID-19), se realizó una consulta a los 24 Consejos Locales de Educación Indígena (CLEI). Esto permitió que su cosmogonía y cosmovisión fueran tomados en cuenta. Su satisfacción y alegría de sentirse incluidos fue mucha. Es sui géneris que el Ministerio tenga un instrumento del tipo de un protocolo de reingreso a clases, avalado por el Ministerio de Salud, que establezca que antes de abrir de nuevo un centro educativo “1.17 Los médicos tradicionales realizan una semana antes la limpieza espiritual y se deberán respetar las dietas culturales correspondientes que soliciten los mayores.”

Fuente: ETAF. MEP. 2020

- Acciones afirmativas: Se está construyendo un repositorio de todas las circulares y comunicaciones que se han divulgado que establezcan acciones afirmativas para las distintas poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.

En los procesos de formación que se promueven desde el ETAF también se observan acciones afirmativas. Por primera vez una sesión de capacitación (webinario) promovida desde el nivel central, pero no específicamente del Departamento de Educación para Jóvenes y Adultos, dispuso de un horario especial para esta población, en un lenguaje apropiado a sus particularidades (y no diseñado para niños y niñas). El webinario “Docentes y coordinadores de educación para personas jóvenes y adultas” se realizó el 19 de noviembre 5:00 p.m. a 7:00 p.m Fuente: ETAF. MEP. 2020

- Articulación intra e interinstitucional: En lo intra institucional se revisó con otras instancias del Ministerio qué otras acciones estaban pendientes de implementarse para alcanzar a estas poblaciones. En el nivel inter institucional se trabajó con los gobiernos locales para analizar las formas en que éstos pueden apoyar el eventual regreso a la presencialidad, e incluso el proceso de educación a distancia.

- Apoyo en riesgo psicosocial: una de las instancias que se sumó en esta etapa al ETAF fue el Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo. Con esta incorporación se fue trabajando en la inclusión, dentro de los riesgos que se buscan prevenir y abordar, del tipo psicosocial.

- Apoyo a la evaluación de la Estrategia Regresar: siguiendo en la línea de apoyo y acompañamiento a esta evaluación, el ETAF colaboró con el Departamento de Estudios e Investigación Educativa en diversas tareas. Una de ellas fue la inclusión en los instrumentos de recolección de información de variables que permitan profundizar en la forma en que le están llegando los servicios educativos a las personas en condiciones de vulnerabilidad.

En síntesis, a continuación, se mencionan algunas de las acciones específicas que se realizaron para algunas de las poblaciones en condiciones de vulnerabilidad desde este Equipo:

Figura 4. MEP. Algunas de las acciones que se realizaron desde el ETAF para poblaciones en condiciones de vulnerabilidad

Personas estudiantes indígenas	• Elaboración de un protocolo especial para el reingreso a la presencialidad • Apoyo en la divulgación de este protocolo • Revisar que se contemple a esta población en todos los documentos que se vienen produciendo en el marco de la Estrategia Regresar.
Personas estudiantes migrantes	• Apoyo en la generación de cuentas de correo electrónico para estudiantes en condición migratoria irregular • Revisar que se contemple a esta población en todos los documentos que se vienen produciendo en el marco de la Estrategia Regresar • Incluirlos como grupo prioritario para los criterios del beneficio del IMAS • Apoyo a la Dirección de Control de Calidad para que las personas migrantes que deban convalidar sus estudios puedan realizar los trámites correspondientes desde las DRE y otros espacios, y que no tengan que trasladarse hasta la GAM en los casos en donde viven en zonas alejadas
Persones estudiantes en condiciones de discapacidad	• Revisar que se contemple a esta población en todos los documentos que se vienen produciendo en el marco de la Estrategia Regresar • Apoyo en la adaptación de todos los protocolos relacionados con el momento del regreso para que tomen en cuenta las necesidades de esta población • Incluirlos como grupo prioritario para los criterios del beneficio del IMAS

Fuente: ETAF- MEP. 2020

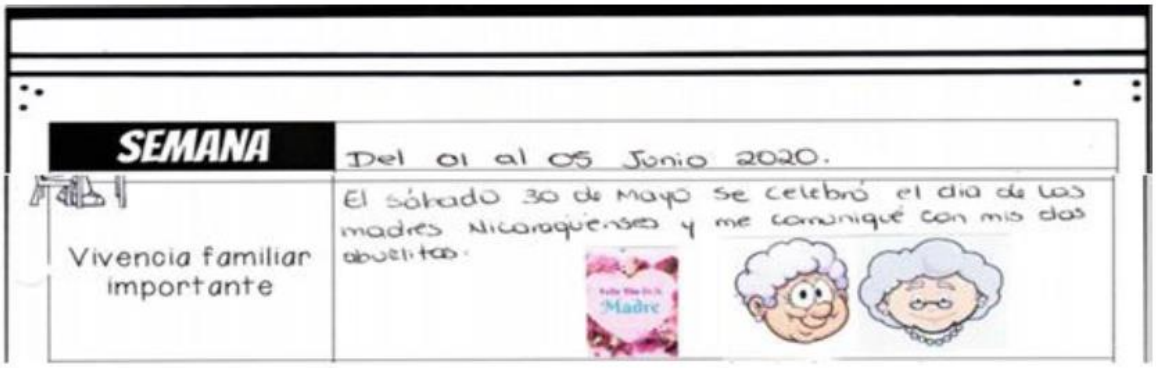


Imagen: Trabajo realizado por estudiante de la Escuela de San Rafael.

CAPÍTULO 2. EFICIENCIA EN EL SISTEMA EDUCATIVO

La eficiencia es el atributo que permite mejorar la gestión y orientarla hacia los resultados, así como mejorar la relación entre actores para permitir el trabajo colaborativo y el fortalecimiento de la comunidad educativa. En este sentido, desde el 6 de marzo a la fecha el Ministerio de Educación Pública ha realizado múltiples acciones para reforzar su eficiencia.

El papel de las Juntas de Educación y Juntas Administrativas

Las Juntas de Educación y Juntas de Administración deben brindar a los centros educativos todo el soporte en el ámbito administrativo. En el contexto de la pandemia han venido trabajando para poder asegurar aspectos básicos del funcionamiento de los programas del Ministerio. Uno de los más fundamentales ha sido el de la adquisición, y muchas veces apoyo para la logística de la elaboración y entrega de los paquetes de alimentación. Otro ha sido la compra de materiales de protección personal y limpieza y desinfección en los centros educativos.

En el marco de la crisis financiera que se ha producido como consecuencia de la pandemia, y de los consiguientes recortes presupuestarios realizados, el MEP reforzó las acciones dirigidas a la eficiencia. Las Juntas no estuvieron exentas de este proceso, teniendo que desarrollar los análisis presupuestarios para saber si sus centros educativos podrían o no terminar el año financieramente hablando.

Es por ello que el Departamento de Gestión de Juntas realizó en el mes de julio un estudio sobre la situación financiera de las Juntas de Educación y Juntas Administrativas al 31 de diciembre del 2020, en cuanto a los fondos disponibles de la Ley 6746, con el fin de determinar las Juntas que:

- Podrían requerir donación de materiales para la atención del COVID-19.
- Podrían necesitar un estudio económico para brindarles apoyo financiero adicional en el período presupuestario 2020.
- Presentaran superávit de fondos, por lo cual no precisaban que se les transfieran 5.228 millones de colones de la Ley 6746.

De este ejercicio se identificaron 61 centros educativos cuyas Juntas señalaron no tener recursos económicos para cerrar el año. Ante esto se coordinó la realización de los respectivos estudios para poder apoyarles.

Por otro lado, a lo largo del año, desde el Departamento de Gestión de Juntas, y con el apoyo de otras instancias como la Fundación Gente, se organizaron cursos de capacitación por medio de 25 webinarios en forma virtual sobre temáticas como conocimientos básicos,

gestión de proyectos y conocimientos técnicos específicos (firma digital, contratación administrativa, presupuestos, entre otros).

Tecnologías de Información: Plataforma Saber y SIGECE

Plataforma SABER

Como se mencionó anteriormente, en el 2019 el Ministerio de Educación Pública puso en marcha, gracias al apoyo de Unión Europea, la plataforma ministerial SABER, la cual es una solución tecnológica que busca integrar los sistemas de información para fortalecer la gestión administrativa y educativa. Esta herramienta promueve un espacio accesible de convivencia, de encuentro, de interacción y de promoción para la participación activa de la comunidad educativa. Busca llevar nuevos servicios al Centro Educativo, Supervisiones y Direcciones Regionales. Su desarrollo se realizará en 8 etapas, y éstas a su vez en fases.

En su primera etapa, posibilitó el registro de matrícula electrónica. Esto en el contexto de la pandemia por el COVID-19 ha sido sumamente importante permitiendo tener información precisa sobre la permanencia de las personas estudiantes en el sistema educativo.

Por ejemplo, gracias a esta plataforma fue posible generar las cuentas de correo electrónico de toda la comunidad educativa estudiantil del Ministerio y con ello también habilitar el acceso a la plataforma Teams. A noviembre de 2020 se habían habilitado correos electrónicos para 90.036 funcionarios, 661.064 estudiantes y 2.966 Juntas de Educación. En lo que respecta a la plataforma Teams, al 02 de noviembre de 2020 se contaba con 721.831 usuarios activos. La misma ha sido utilizada por 46.000 mil estudiantes; que representan el 43% de la matrícula estudiantil total principalmente de secundaria (57% en colegios académicos y 66% en técnicos).

De no haber tenido este recurso, el proceso para posibilitar el acceso de toda la comunidad educativa a estas herramientas hubiese sido mucho más complejo y la respuesta no hubiese podido ser tan rápida.

Cabe mencionar que la selección de Teams como herramienta digital para la comunicación sincrónica y asincrónica respondió a los siguientes criterios:

- Existía previo a la pandemia un convenio vigente entre el MEP y Microsoft, que habilita el uso de la licencia A1. Este servicio es de uso gratuito para la persona estudiante, indistintamente del número de estudiantes por familia; también, para la persona docente.
- La vigencia de la licencia no vence mientras la persona estudiante se mantenga en el sistema educativo de Costa Rica.
- El acceso a la herramienta se puede hacer desde cualquier dispositivo electrónico (celular, tableta, computadora de escritorio o personal).
- Cuenta con una capacidad definida de almacenamiento de información en la nube, para funcionarios y estudiantes.
- Es posible establecer y administrar la seguridad para todas las cuentas de correo y también tener trazabilidad de los datos.

Permite compartir información oficial con funcionarios y estudiantes.
Es un entorno educativo, más allá de una herramienta para videoconferencia

Asimismo, como herramienta para el ámbito educativo, Teams habilita muchas opciones tal y como la posibilidad de que la persona estudiante pueda interactuar con otros, y así realizar trabajos y proyectos de forma colaborativa; la asistencia a sesiones virtuales y la interacción docente-estudiante. También que personas docentes y estudiantes puedan compartir distintos tipos de materiales de clase (documentos, apuntes, vídeos, imágenes, documentales, cuestionarios, otros). Con esta herramienta las personas educadoras pueden administrar y gestionar tareas y actividades evaluables tanto sumativa como formativamente, y tienen la posibilidad de crear portafolios de evidencias, trabajos cooperativos y colaborativos. Por parte de las personas estudiantes, esta plataforma también les permite retomar, y analizar la información dispuesta por sus docentes cada vez que sea necesario, así como construir información relevante para sí como para sus pares. Esto entre muchas otras opciones.

A nivel administrativo, office 365 y Teams permite y habilita la administración de recursos para la consulta, la organización de la información y, sobre todo, el trabajo colaborativo.

En todo el proceso de disposición e implementación de las cuentas de correo electrónico y de la herramienta Teams se contó con el importante apoyo de la Mesa de Servicios del Instituto Costarricense de Electricidad (Línea de Atención 1116). Desde ahí se brindó soporte a madres, padres de familia o personas encargadas para la activación de esos recursos tecnológicos.

Cabe mencionar que otro momento de suma importancia en el que se ha utilizado esta plataforma ha sido para la realización del Censo de Medio Periodo (cuyos resultados fueron comentados en el apartado sobre acciones dirigidas a la exclusión educativa), en donde las personas directoras debieron ingresar toda la información de las personas estudiantes según si se encontraban activas en el sistema educativo, desvinculadas o incluso fallecidas.

Sistema de Información General de Centros Educativos (SIGECE)

En una segunda fase de la Estrategia de intervención para favorecer la continuidad del proceso de aprendizaje en el Sistema Educativo Público de Costa Rica (la primera constituyó todo el proceso de formación y de habilitación de espacios de Educación a Distancia en el sitio web del Ministerio) se requería poder tener mayores detalles sobre la situación de las personas estudiantes.

De modo que, en un primer momento, en el mes de mayo, fue realizada la primera consulta a centros educativos para conocer la posible cantidad de personas estudiantes en los escenarios de educación a distancia que se habían definido:

Figura 5. MEP. Categorías para definir los escenarios de la educación a distancia



Fuente: MEP. Documento “Orientaciones para el apoyo del proceso educativo a distancia”. 2020

Este ejercicio dio como resultado la identificación de 281.000 estudiantes en el llamado escenario 3 y otras 254.000 en el escenario 4, para un total de aproximadamente 535.000 personas estudiantes sin conectividad.

Sin embargo, para poder depurar la información y planificar estrategias de atención individualizada para cada estudiante, se requerían datos con mayor precisión, motivo por el cual el 12 de junio de 2020 se emitió la circular DVM-PICR-0018-06-2020, la cual habilitó la herramienta digital SIGECE (Sistema de Información General de Centros Educativos) cuyo fin fue permitir que cada centro educativo actualizara sus datos de manera individual, y únicamente con fines de gestión administrativa, para que las autoridades puediran periódicamente evaluar el estado de los mismos y calificar sus condiciones.

El SIGECE es un formulario de captura de datos que toma como base los catálogos de estudiantes y centros educativos utilizados en el Reporte de Estudiantes Matriculados del sistema SABER, por lo que se basó en información actualizada en el mes de marzo del año 2020.

Con esa información como base, la persona directora del centro educativo debía reportar a cada uno de sus estudiantes según su clasificación en los cuatro escenarios de educación a distancia.

Los resultados de dicho ejercicio fueron los que se observan en el siguiente Cuadro, donde se muestra que, al 28 de julio de 2020, el 92,2% de las personas estudiantes fue reportada en el sistema, mientras que un 7,8% a noviembre de ese año, no habían sido clasificadas. Para solventar esta situación el MEP se encontraba planificando la estrategia que permitiera obtener los datos faltantes. En total, 375.371 personas estudiantes estaban sin conectividad, 143.482 en el escenario 3 (contaban con dispositivo) y 231.889 en el escenario 4 (no contaban con dispositivos).

Cuadro 4. MEP. Distribución de personas estudiantes por escenario de educación a distancia
(al 28 de julio de 2020)

# Escenario	Descripción escenario	Total estudiantes
Escenario 0	Sin reporte	83.524
Escenario 1	Estudiante con acceso a Internet y dispositivo en casa.	314.357
Escenario 2	Estudiante cuenta con dispositivo y con acceso a internet reducido o limitado.	300.431
Escenario 3	Estudiante cuenta con dispositivos tecnológicos y sin conectividad.	143.482
Escenario 4	Estudiante no posee dispositivos tecnológicos ni conectividad.	231.889
Total general		**1.073.683**

Fuente: MEP. *Informe de avance en las acciones ejecutadas para la identificación de la población estudiantil que será beneficiaria de los programas con cargo al Fondo nacional de Telecomunicaciones*. 2020

Esta información ha sido central para la toma de decisiones en ámbitos como la construcción de acciones de educación a distancia dentro de la Estrategia Aprendo en Casa y para la priorización en la selección de las poblaciones que requieren de donaciones y préstamos de apoyos pedagógicos y no pedagógicos.

Por ejemplo, fue la base para las estrategias que viene trabajando el MEP con el MICITT, IMAS y la SUTEL para aumentar la conectividad y el acceso a dispositivos tecnológicos de las personas estudiantes. Este tema se profundiza en el apartado de innovación.

Asimismo, a través de la información que completan las personas directoras en el SIGECE se recopilaron datos sobre el estado de los centros educativos en términos de su infraestructura y equipamiento. A partir de ello la Mesa de escenarios de la Estrategia Regresar diseñó su índice de riesgo para el regreso de los centros educativos (este tema se amplía más adelante).

Gestión del recurso humano

En materia de gestión del recurso humano, la primera acción realizada con la llegada de la pandemia fue la de aplicar la Directriz del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (N°073-S –MTSS), en la que se instruyó a las y los jerarcas de cada institución a tomar las acciones necesarias para implementar el teletrabajo.

Los datos obtenidos del Sistema de Registro de Teletrabajo, acerca de las personas funcionarias del MEP que se encontraban en esta modalidad al 9 de noviembre, mostraban un total de 2.358 personas funcionarias tele trabajando, de las cuales 1.569 eran mujeres y 789 hombres. De ese total, 1.486 eran de Oficinas Centrales y 672 de Direcciones Regionales de Educación.

Por su parte, al 1 de marzo del 2021, la Dirección de Recursos Humanos reporta en el sistema de registro de teletrabajo un total de 2224 personas funcionarias en dicha condición laboral, lo que representa 744 hombres y 1480 mujeres. Del total de personas funcionarias tele trabajando, 1459 pertenecen a Oficinas centrales, 655 a Direcciones Regionales de Educación y 110 a centros educativos.

Por otro lado, desde hace algunos años, la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública se encontraba en un esfuerzo de digitalización de sus procesos, con el objetivo de que muchos de los trámites y procedimientos que se debían realizar con esta dependencia, se pudieran hacer de manera remota.

Con la llegada de la pandemia todo esto se aceleró. De modo que, durante el 2020, el MEP pudo continuar de manera virtual con las labores relacionadas con la gestión del recurso humano. Asimismo, todos los salarios ordinarios pudieron ser transferidos al personal que labora en el Ministerio. Por su parte, los procesos disciplinarios también vieron acelerado su paso, siendo que algunas comparecencias se pudieron realizar por medio de la plataforma Teams.

Otro elemento a destacar en esta materia es que la pandemia también impulsó el proceso de desconcentración que venía desarrollando previamente la Dirección de Recursos Humanos. Éste busca que desde las DRE se puedan realizar algunos procedimientos que anteriormente solo se podían hacer desde el nivel central. Cabe mencionar, sin embargo, que para ello se requiere de mayor presupuesto, por lo que para el 2021 este paso acelerado podría ralentizarse, a la luz de los recortes presupuestarios previstos.

Por último, se avanzó en la implementación de las permutas, las cuáles buscan que personas funcionarias del Ministerio, en igualdad de condiciones, puedan intercambiar entre sí sus lugares de trabajo, o las condiciones de su nombramiento. Esto se presenta como una alternativa para ir acercándose a una situación en la que se logre que el recurso humano del MEP labore cerca de su lugar de residencia o procedencia.

Gestión financiera: impacto financiero de la crisis sanitaria en el sistema educativo costarricense

En lo que respecta a la gestión financiera, lo primero es comprender que del porcentaje del PIB asignado al MEP para el año 2020 (7,21%), un 36% tiene destinos específicos que se

distribuyen en forma de transferencias, como lo son: Educación Superior (Universidades, FEES, UTN), Colegios para universitarios, organismos internaciones de cooperación y participación en el país, programas de certificación, Organizaciones no gubernamentales, infraestructura, equipamiento, y programas sociales (alimentación, transporte, ayudas técnicas).

El monto aprobado al MEP, en la Ley de Presupuesto 2020, ascendió a ¢954.923 millones. Sin embargo, a esta suma se le aplicaron rebajos, resultando en un disponible de ¢868.621 millones; de los cuales a noviembre, se había ejecutado un 84%.

Tras la crisis ocasionada por la pandemia, se realizaron dos modificaciones presupuestarias para apoyar en las medidas paliativas y de recuperación en el 2020. Además el contexto obligó a hacer un reajuste, en tanto que el presupuesto institucional se diseña en función de un curso lectivo que se desarrolla a nivel presencial, y este no iba a ser el caso durante dicho año. Por lo que se hizo un análisis para concordar los costos, con la implementación de un modelo de educación a distancia.

En el primer presupuesto extraordinario para atender la crisis por el COVID-19, en abril, se realizó una rebaja de ₡30.325.989.208. Ésta se dio mayoritariamente en la partida de remuneraciones, representando un 68% del monto total rebajado, afectando subpartidas como: sueldos para cargos fijos, tiempo extraordinario, aguinaldo, contribución patronal a la Caja Costarricense de Seguro Social, Banco Popular, Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, entre otros.

Seguidamente, el 21% recortado corresponde a la partida de transferencias corrientes, lo que afectó principalmente las transferencias al Teatro Nacional, Consejo Superior de Educación, Festival Estudiantil de las Artes, Juegos Deportivos Estudiantiles, EXPOJOVEN, Fundación Omar Dengo, Ley 6746, entre otras. Además, hubo un 8% de reducción que correspondió a bienes y servicios cuyas compras fueron desestimadas para ceder recursos para atender la emergencia nacional como asunto prioritario, y, por último, el 3% de la rebaja correspondió a la partida de transferencias de capital, dirigidas a las Juntas de Educación y Administrativas para la compra de terrenos.

Por su parte, la segunda modificación presupuestaria, realizada en julio del 2020, significó un recorte de ₡127.735.911.299, siendo la reducción mayoritaria (37%) en la partida de transferencias de capital, cuyos recursos son dirigidos al FESS, Juntas de Educación y Administrativas para construcción, mantenimiento, compra de terrenos, Fundación Omar Dengo, Equipamiento de comedores escolares, Juntas de Educación y Administrativas III ciclo y educación diversificada, entre otros.

Seguidamente, el 27% de la reducción correspondió a la partida de Transferencias corrientes, lo que afectó principalmente las transferencias al Consejo Superior de Educación, Colegio Universitario de Limón, FESS, Universidades Públicas, Teatro Nacional, Juegos Deportivos Estudiantiles, EXPOJOVEN, Fiestas Patrias, Organización Bachillerato Internacional, Juntas de Educación y Administrativas para la compra de libros, Ley 6746, Juntas de Educación y Administrativas (Programa 573). Por último, el 10% del monto total cedido concernió a bienes y servicios cuyas compras fueron desestimadas para ceder recursos para atender la emergencia nacional como asunto prioritario.

Como se puede observar, a lo largo del 2020, desde la Dirección de Planificación Institucional se realizaron esfuerzos importantes para continuar atendiendo las necesidades

del Ministerio de Educación Pública en el contexto de la pandemia, pero tomando en cuenta la necesidad de hacer ajustes presupuestarios. Esto porque la emergencia nacional ha requerido del apoyo de todas las instituciones públicas, abogando, como nunca antes, por un uso eficiente de los recursos que le permitan al Gobierno de la Republica poder desarrollar medidas de alivio para la población, como se dio por ejemplo mediante el otorgamiento del Bono Proteger.

Gestión de las DRE y de los Centros Educativos

Respecto a la gestión de las Direcciones Regionales de Educación y los centros educativos, desde el Departamento de Programación y Evaluación se solicitó a las primeras que completaran un instrumento que permitiera valorar el grado y la naturaleza de la afectación en las metas e indicadores establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) y en su Plan Operativo Anual (POA).

A partir de este ejercicio se pudieron definir los niveles de afectación y, sobre todo, qué estrategias estaban siendo desarrolladas para mitigar el impacto de la emergencia sanitaria en el cumplimiento de cada meta. Con ello fue posible ajustar los POA y, por consecuente, los Planes Anuales de Trabajo.

Gestión de alianzas estratégicas y donaciones a través de la Dirección de Cooperación y Asuntos Internacionales

En el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente el número 17, el MEP intensificó los esfuerzos para promover alianzas que contribuyeran con sus prioridades actuales, frente a la pandemia del COVID-19, al ser uno de los desafíos globales más serios en las últimas décadas. Es así como, por medio de la Dirección de Asuntos Internaciones y Cooperación (DAIC), se concretaron alianzas con diferentes sectores (público, privado, bilateral, multilateral) para apoyar acciones como el acceso a plataformas tecnológicas que facilitaran la interacción entre personas estudiantes y docentes, dotación de material educativo, dotación de materiales de limpieza, transporte para la distribución de alimentos y cursos virtuales para apoyar la actualización profesional.

La cantidad de donaciones otorgadas fue histórica a nivel del Ministerio. Es por ello que la gestión de la DAIC fue fundamental, pues sirvió como un canal de comunicación entre el socio (empresa, embajada, organización sin fines de lucro, entre otros) y las diversas instancias del MEP que podían definir el mejor uso de cada apoyo ofrecido, asegurando de esta forma el uso más eficiente de los recursos.

Es así como el primer paso desarrollado por esta Dirección, consistió en categorizar las donaciones según el ámbito al que pertenecían:

- Plataformas digitales
- Materiales de limpieza y productos de protección personal
- Alimentos
- Servicios de transporte
- Servicios de traducción
- Material educativo
- Sistemas de seguridad

En el siguiente gráfico se muestran las categorías, y el porcentaje que representaron, las donaciones recibidas por el MEP a noviembre del 2020:

Gráfico 2. MEP: Donaciones recibidas por el MEP en el contexto de la pandemia según categoría



Fuente: Dirección de Asuntos Internacionales y cooperación, MEP. Noviembre, 2020.

Asimismo, se construyó una "Guía orientadora para la atención de donaciones que recibe el Ministerio de Educación Pública ante el Estado de Emergencia Nacional causada por la enfermedad SARS-CoV-2", que definió los pasos a seguir, y que fue el procedimiento utilizado por la DAIC a lo largo del año. Como resultado de esta iniciativa, la Dirección de Planificación Institucional comenzó a trabajar en un procedimiento formal para este tipo de procesos, alimentándose de la experiencia ya generada. Con ello se busca asegurar que en el futuro, ante cualquier emergencia que genere la recepción de importantes cantidades de donaciones, la estructura MEP esté lista para recibirlas.

En términos generales puede mencionarse que la Guía establecía que, una vez que alguna entidad contactara al Ministerio para alguna donación, la DAIC debía convocar a una reunión con la Dirección del MEP que tuviera competencia, en función del tipo de donativo que se tratara. En este espacio todas las partes dialogaban sobre los alcances de la donación e incluso los centros educativos a los que se dirigiría.

Luego de ello, si el Ministerio aceptaba la colaboración, la entidad debía enviar una nota formal explicando lo que deseaba donar, y el MEP aceptarlo, coordinar su entrega (si era

en la forma de bienes se hacía principalmente en el Centro de Materiales y Bienes) y se organizaba la firma de un acta. Sobre esto último, fue necesario gestionar la posibilidad de que hubiera personas delegadas que pudieran firmar las actas, pues eran tantas las donaciones que no era posible que la Ministra de Educación pudiera estar en todos los levantamientos de estos documentos. Por último, se coordinaba con la Dirección de Prensa para que se realizara la respectiva divulgación y el agradecimiento al socio cooperante.

Pero los alianzas estratégicas no sólo se dieron a través de donaciones. En el proceso de atención del servicio educativo en el contexto de la pandemia por COVID-19 se firmaron 12 planes de trabajo y convenios de cooperación:

Cuadro 5. MEP: Planes de trabajo y convenios de cooperación firmados en el contexto de la pandemia

Planes de Trabajo	Convenios de cooperación
-Susty -Universidad Latina -CANARA -EDISA -EDUNAMICA -GARNIER- REPRETEL -Alianza Empresarial para el Desarrollo -Universidad Autonoma de Centroamerica -Colegio de Trabajadores Sociales de Costa Rica -Universidad Nacional -ULACIT -Trasdatelecom	-Convenio de cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y el Teatro Nacional de Costa Rica para la implementación del programa “Érase una vez… obras de interés cultural educativo” -Convenio de cooperación académica entre Ministerio de Educación Pública y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede académica de Costa Rica -Convenio marco de cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y la Contraloría General de la República -Convenio de cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y las Instituciones de Educación Superior universitaria para el intercambio de información -ADENDA número uno al Convenio de cooperación entre Claro CR Telecomunicaciones S.A. y el Ministerio de Educación Pública, para desarrollar el programa en pro de la alfabetización y disminución de la brecha digital en centros educativos seleccionados -ADENDA al Convenio marco de cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y la Universidad Estatal a Distancia -Convenio marco de cooperación entre el Ministerio de Educación Pública, la Fundación Caricaco Ocho y la Fundación Gente Vamos P´lante” -Convenio marco de cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados -Convenio de cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y la Fundación Ayúdenos para Ayudar, para promover la excelencia académica y la equidad en la Educación Costarricense -Convenio de cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)

Fuente: Dirección de Asuntos Internacionales y cooperación, MEP. Noviembre, 2020.

CAPÍTULO 3. INNOVACIÓN EDUCATIVA

El año 2020 fue uno en donde innovar se convirtió más que nunca en una necesidad. Mucho de lo mencionado anteriormente son, además de acciones de inclusión o de eficiencia, labores innovadoras para dar respuestas a los retos y desafíos que trajo la pandemia. A continuación, se detallan otras más en este ámbito.

Infraestructura Educativa

El Ministerio de Educación Pública todos los años realiza una importante inversión en la construcción, mantenimiento y/o reparación de infraestructura educativa. Pese a la emergencia por el COVID-19 las acciones en este campo no se detuvieron, lo que significó un aporte para responder a la crisis socioeconómica que generó la misma pandemia.

Desde marzo a noviembre de 2020, la Dirección de Infraestructura Educativa (DIE), tramitó más de 140.000 m2 por concepto de planos de proyectos, desarrollando 126 proyectos que generaron alrededor de 252 puestos profesionales en Ingeniería y Arquitectura y 126 puestos técnicos tales: como presupuestistas y dibujantes.

Asimismo, para el caso de la construcción de centros educativos públicos, se contabilizó la construcción de aproximadamente 137.559 m2, lo que se calcula que significó la generación de alrededor de 11.004 empleos privados.

Entregas de Tanques de agua para la atención a la emergencia

Tal y como se mencionó al inicio de esta Memoria, una de las primeras acciones realizadas por el Ministerio de Educación, en preparación a la pandemia, tuvo relación con conocer la afectación de los centros educativos por motivo de racionamientos de agua, y gestionar la entrega de tanques para reservorio de agua en algunos de ellos.

Por medio de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional (DGDR) se conoció desde febrero 2020 cuáles centros educativos tenían problemas con su abastecimiento de agua. En respuesta a ello se desarrolló una estrategia para su atención, la cual inició con la solicitud al Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) de medidas de previsión y apoyo que permitieran a los centros educativos, ubicados dentro de las áreas afectadas por los racionamientos, cumplir con su jornada completa.

Asimismo, se documentó los centros educativos de las Direcciones Regionales de Educación de San José Central, San José Norte y Desamparados, con problemas de abastecimiento, detallando cuáles de éstos contaban con tanque de almacenamiento de agua potable. Esta información se remitió a la Comisión Nacional de Emergencias (CNE),

con el fin de gestionar ante esta instancia la adquisición de equipo para el abastecimiento de agua.

Desde ese momento, y hasta junio del 2020, con el apoyo también de la coordinación del Área de Gestión del Riesgo del DCIGR, se entregaron tanques a 216 centros educativos, lo que beneficia a 80.913 estudiantes. El costo por tanque ronda entre los ₡3.349.755,62 y los ₡3.733.651,73.

De forma paralela, la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, remitió información para la donación de tanques, a través de Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) por $17,817, para cubrir la atención de los CE de la DRE de Sulá: Escuela Suretka, Escuela San Vicente, Escuela China Kicha y Escuela Sanbox, todas del cantón de Talamanca, distrito de Bratsi.

Asimismo, mediante el oficio DVM-PICR-DPI-0093-2021, se conforma la Comisión Permanente para acceso al agua, integrada por representantes del AYA y MEP. Dicha comisión se encuentra en el diseño de una herramienta cuya finalidad es generar una nueva fotografía del acceso al agua en los centros educativos. La herramienta e información contemplada, se espera tener a disposición a mediados del mes de marzo 2021.

Ruta hacia la Costa Rica Bilingüe

La Alianza para el Bilingüismo es una estrategia nacional que busca convertir a Costa Rica en un país bilingüe y con ello mejorar la atracción de inversiones, impulsar la generación de empleos, dinamizar la economía y elevar las oportunidades de estudio en el extranjero.

En lo que compete al Ministerio de Educación Pública, se han venido realizando importantes esfuerzos en materia de aumentar el dominio lingüístico de las personas docentes que ya laboran en el Ministerio, y en las que se contraten en el futuro. También para fortalecer el conocimiento en idiomas de las personas estudiantes.

Con la propagación del virus del COVID-19, y el consiguiente llamado a la educación a distancia, la Alianza para el Bilingüismo, desde el MEP, elaboró una estrategia que abarcó a la comunidad estudiantil en términos de capacitación docente, mediación a distancia y alianzas estratégicas para la utilización de plataformas digitales de alto nivel.

En cuanto a la primera, en conjunto con la Embajada de Estados Unidos, se capacitaron personas asesoras regionales, nacionales y docentes de inglés (más de 2500 desde preescolar hasta secundaria) en las siguientes áreas:

- Capacitaciones que combinan un enfoque en la nueva metodología, así como estrategias, habilidades y prácticas para crear oportunidades efectivas de aprendizaje a distancia para las personas estudiantes de todos los escenarios de educación a distancia.
- Fundamentos de la enseñanza a distancia, la evaluación formativa, la narración, la conciencia fonológica y fonética, el diseño de proyectos en línea e incorporando literatura en proyectos en línea

En lo referente a la mediación pedagógica, se elaboraron estrategias específicas para atender poblaciones de los distintos escenarios, tales como las Guías de Trabajo

Autónomo, contenido curricular por televisión, contenido digital y la comunicación e interacción por la plataforma Teams. Para realizar estas tareas se puso a disposición una gran cantidad de recursos adicionales en inglés en la Caja de Herramientas para primaria y secundaria.

Por su parte, se establecieron alianzas estratégicas de apoyo complementario en el aprendizaje del inglés, tales como:

- Age of Learning con las plataformas ABCmouse y readingIQ: Estos programas educativos basados en investigación incluyen miles de actividades de aprendizaje digital, y pueden ayudar al estudiantado de preescolar y primaria a seguir aprendiendo durante su proceso de educación a distancia. Ambos se pueden usar en computadoras, tabletas y teléfonos inteligentes, y se pueden agregar hasta tres niños y niñas por cuenta. La plataforma estuvo disponible, de forma gratuita, por todo un año

- Pearson con las plataformas My English Lab y Pearson English Portal: para ser utilizadas por parte de las personas docentes y estudiantes del sistema educativo público desde primaria hasta secundaria. En el caso de “Pearson English Portal”, el apoyo consistió en una plataforma virtual gratuita por cuatro meses para la enseñanza del inglés, se podía utilizar con la guía de un docente o bien que el estudiante en casa propiciara su auto aprendizaje Los requerimientos técnicos para su uso eran simples y accesibles. Incluyó el uso, de forma gratuita, de las plataformas My English Lab, como recurso de apoyo en el área de inglés, y el fomento a la lectura y libros como Poptropica, Big English y Now I Know

- La Escuela de Lenguas Modernas de la Universidad de Costa Rica, con la plataforma Cyberlab: Desarrollada por investigadores de esta Universidad desde el 2004, cuenta con una gran variedad de recursos alineados al programa de estudio del MEP y además ofrece una práctica de preparación para las pruebas de dominio lingüístico 2020. Además, se puso a disposición del personal docente una serie de ejercicios de pronunciación.

- La Embajada de Estados Unidos: dispuso de recursos tecnológicos de libre acceso.

- Alegra Learning: La empresa que hizo Joy School English, habilitó, de forma gratuita, su plataforma alcanzando a más de 22.000 personas estudiantes de primaria.

Es importante mencionar que, al momento de realización de esta Memoria, el uso de las herramientas Joy School English y ABC Mouse estaban en estudio para evaluar su impacto y analizar su continuidad como herramienta de trabajo del MEP en el 2021, mediante el apoyo de organismos externos al Ministerio.

Por último, en materia del avance de la ruta hacia el bilingüismo debe mencionarse que, durante el 2020 se pudo continuar con el trabajo que se venía realizando para la capacitación de docentes de preescolar, como parte del esfuerzo que el Ministerio implementa para desarrollar las habilidades lingüísticas de las personas estudiantes desde la primera infancia. Es así como, para noviembre 2020, habían 50 centros de educación preescolar que desarrollaban un currículo de inmersión en inglés, al que se sumaban 60

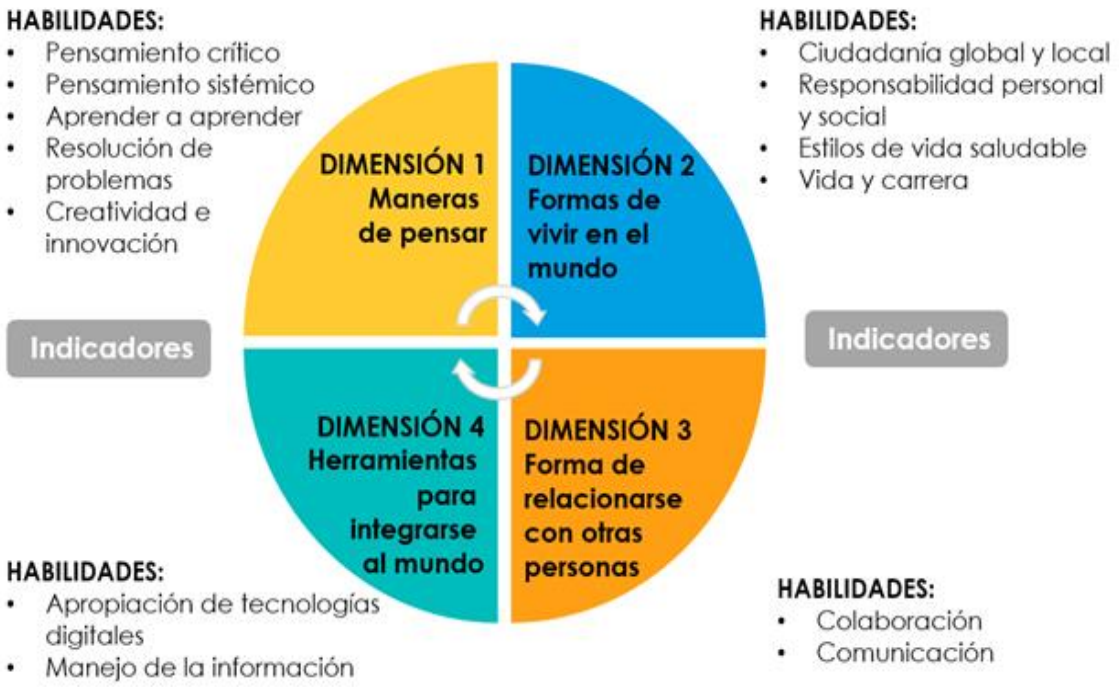
adicionales que lo hacían en un 50%, bajo una modalidad en la que personas docentes de primaria de inglés trabajan de manera colaborativa con las de primera infancia.

Asimismo, en el 2020 se avanzó en la construcción y validación de la Política Educativa para la promoción de idiomas, la cual está en proceso de estudio por parte del Consejo Superior de Educación.

Estrategia Aprendo en Casa

Desde el 23 de marzo del 2020, el MEP planteó una estrategia para el acompañamiento del proceso educativo a distancia denominada “Aprendo en Casa”. Ésta tiene como propósitos la seguridad sanitaria de la población estudiantil y el desarrollo de acciones pedagógicas, bajo el enfoque de la Política Educativa, la Política Curricular y el marco de la transformación curricular vigentes, dando relevancia y pertinencia al desarrollo de aprendizajes esperados y habilidades en las cuatro dimensiones que se observan en la Figura 6.

Figura 6. MEP: Marco Referencial de la Transformación Curricular



Fuente: Dirección de Desarrollo Curricular. MEP.

Estas dimensiones, y cada una de sus habilidades, responden, hoy más que nunca, a las herramientas con las que una persona estudiante debe contar para conocer su realidad local y global, poder adaptarse y responder a la emergencia provocada por el COVID 19, y

poder dar respuestas en su entorno social, emocional y cognitivo, desde el fomento de ambientes de aprendizaje diversos y enriquecidos que propicien el desarrollo integral de saberes el ser, hacer, conocer y vivir juntos.

Así lo afirma la Fundamentación pedagógica de la transformación curricular aprobada por el CSE (Acuerdo 07-44-2016):

> "El fomento de ambientes de aprendizaje diversos y enriquecidos. Para abordar una mediación pedagógica que centre su interés en la construcción de conocimientos es preciso establecer nuevos y diversos ambientes de aprendizaje, tanto presenciales como virtuales, que fortalezcan la creatividad, el espíritu de asombro en el estudiantado que faciliten la interacción lúdica, comunitaria y colectiva, y que propicien el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas para enfrentar los retos del siglo XXI. En este sentido, la incorporación de tecnologías móviles bien orientadas, con programas diseñados para fortalecer el desarrollo de la nueva educación, así como una amplia gama de ambientes para generar aprendizajes, son elementos fundamentales."

Objetivo General y específicos de la Estrategia Aprendo en Casa

Su objetivo general es:

Promover la continuidad del proceso de aprendizaje, el bienestar emocional y social de las personas estudiantes desde sus hogares, a raíz de la de la declaratoria de Emergencia Nacional provocada por el COVID-19.

Los objetivos específicos son:

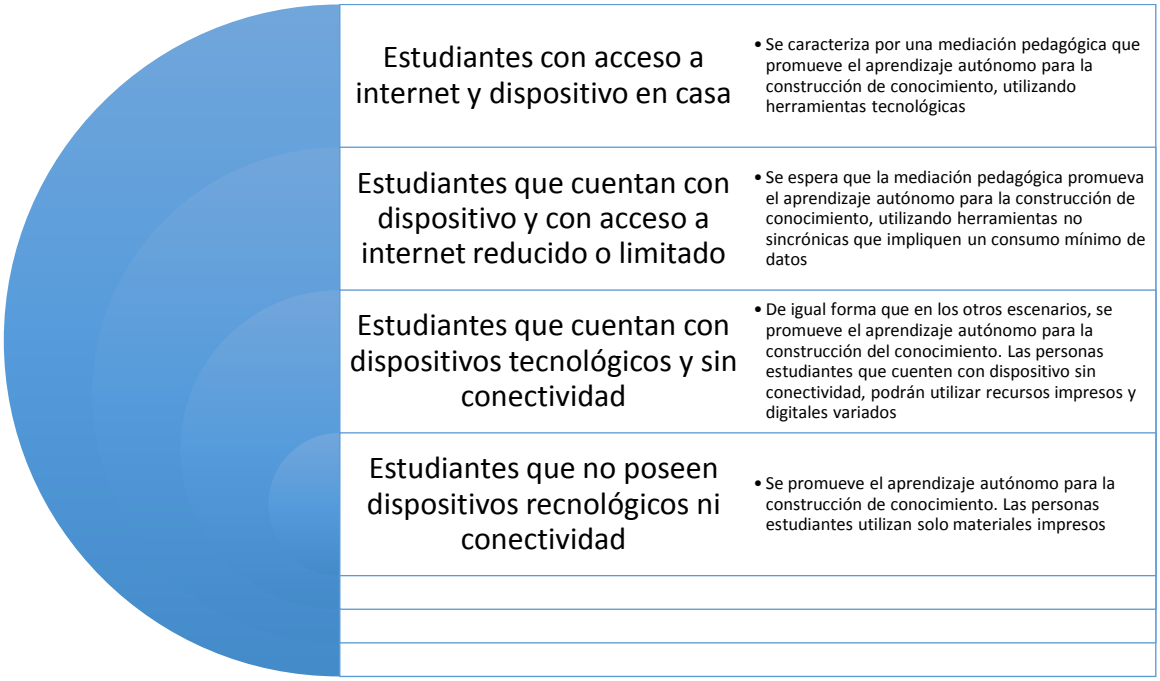
- Desarrollar un plan de intervención educativa directa docentes – estudiantes mediante la planificación y envío de "Guías de Aprendizaje Autónomo" entendidas como un recurso didáctico que el estudiantado realiza en su hogar con el apoyo familiar.
- Ofrecer a las personas docentes opciones de plataformas virtuales de comunicación, interacción o aprendizaje que les permitan mantener el contacto con su grupo o grupos de estudiantes.
- Generar una oferta virtual y a distancia de actualización para las personas docentes de manera que fortalezcan sus procesos de mediación pedagógica transformadora.
- Brindar al estudiantado diversas opciones de contenido educativo a través de tecnologías digitales, televisión, radio o recursos impresos que les den oportunidades de aprender desde sus hogares.
- Desarrollar un Plan Virtual de Promoción de la Lectura que motive dedicar un espacio de tiempo de al menos una hora de lectura en las familias.
- Proponer a las familias diversas opciones de apoyo para orientar las actividades de aprendizaje con los y las estudiantes, y a su vez generar una convivencia favorable y positiva en el hogar durante la emergencia.

A través de esta estrategia se brindaron orientaciones, guías específicas y recursos de apoyo a la comunidad educativa nacional, ante la suspensión de lecciones presenciales en los centros educativos.

Cabe mencionar que, a lo largo de la pandemia, el MEP ha sido enfático en que el aprendizaje a distancia no es sinónimo de educación virtual o clases virtuales. La virtualidad es una más de las herramientas a las que la estrategia de aprendizaje a distancia puede recurrir. De hecho, las "Orientaciones para el apoyo del proceso educativo a distancia", publicadas en abril del 2020, establecieron escenarios y estrategias para la mediación pedagógica y el aprendizaje a distancia, haciendo distinción entre quienes tenían y quienes no tenían acceso a dispositivos tecnológicos e internet en sus hogares; definiendo como parte de los apoyos educativos la entrega de material impreso disponible, dirigido a familias, así como la posible entrega de dispositivos tecnológicos que incorporen acceso a internet.

El proceso para la identificación de las poblaciones en los cuatro escenarios de educación a distancia ya fue profundizado anteriormente, cuando se habló del SIGECE. En términos pedagógicos el pertenecer a cada uno de estos escenarios implicó algo diferente:

Figura 7. MEP: Implicaciones pedagógicas para los cuatro escenarios de educación a distancia



Fuente: MEP. Documento "Orientaciones para el apoyo del proceso educativo a distancia". 2020

Las acciones que se han desarrollado como parte de la Estrategia Aprendo en Casa se mencionan a lo largo de esta Memoria Institucional. A continuación, se detallan algunas de ellas:

Innovación docente

El Ministerio de Educación Pública desarrolló procesos inmediatos de transformación, donde la innovación y el ingenio han sido elementos fundamentales para afrontar exitosamente los múltiples desafíos. Para ello, puso en marcha acciones que regulan y clarifican el proceso pedagógico a través de capacitaciones al personal docente, plantillas de aprendizajes base por asignatura, y año escolar; y, una herramienta didáctica denominada Guía de Trabajo Autónomo (GTA). También habilitó la posibilidad del acompañamiento a las personas estudiantes, de manera sincrónica y asincrónica, por medio del uso de la tecnología educativa y herramientas digitales; pero además de programas de radio y televisión para quienes no poseían dispositivos tecnológicos ni acceso a Internet.

Plataformas digitales

El MEP puso a disposición, o reforzó, diferentes plataformas digitales como Caja de Herramientas (1.900.000 visitas en el primer período 2020); el sitio web de Aprendo en Casa; el diseño de contenidos para el sitio Web Educación a Distancia (página con información relevante para personas estudiantes y familia); y, el portal Educatico.

El sitio Aprendo en Casa (https://recursos.mep.go.cr/2020/aprendoencasa/) es el repositorio de contenido de recursos didácticos para las familias. Ahí se tener acceso a: los Programas de Plaza Sésamo, el Plan virtual de fomento a la lectura, la oferta televisiva por Sinart canal 13, y, el calendario de programas y contenidos de la oferta televisiva: Aprendo en Casa TV.



En el sitio de Educación a Distancia (https://www.mep.go.cr/educacion-distancia) la comunidad educativa en general puede acceder a las grabaciones de los diversos webinarios ofrecidos durante el 2020. También a orientaciones para personas estudiantes y familias, uso de Teams y correo electrónico, orientaciones y lineamientos generales, recursos para aprender a usar Microsoft Teams, infografías, entre otros recursos.

Además, se habilitó un micrositio Web denominado Aula Abierta (https://aulavirtualabierta.mep.go.cr), para poner a disposición de las personas docentes 1200 ejemplos de Guías de Trabajo Autónomo. Éstas se acompañan de un documento oficial para su diseño que se difundió entre la comunidad educativa durante el mes de mayo 2020

Aumento en la conectividad

Con el objetivo de aumentar la población estudiante que tiene acceso a internet, el MEP, en conjunto con el MICITT, el IMAS y la SUTEL, han venido desarrollando acciones dirigidas a que un total de 215.000 estudiantes en situación de pobreza o vulnerabilidad (147.000 hogares), reciban internet. Se trata de un nuevo proyecto del Programa Hogares Conectados, con cargo al Fondo Nacional de Telecomunicaciones.

En una primera fase están siendo atendidos 80.126 estudiantes, que residen en 46.462 hogares.

Para definir la población prioritaria se cruzó la información del MEP con la del Sistema Único de Beneficiarios del Estado (SINIRUBE), en el marco de un Convenio de Cooperación cuya Adenda se firmó en junio del 2020. Este ejercicio mostró los datos que se observan en el siguiente Cuadro.

Cuadro 6. MEP: Condición de internet en el hogar del estudiante

Condición de internet en el hogar del estudiante	Cantidad de estudiantes	Porcentaje
Tiene internet pagado por el hogar	680.088	63,3
Pagado por completo por el hogar	503.706	46,9
En hogares pobres o vulnerables	*276.452*	*25,7*
En hogares de altos ingresos	*102.172*	*9,5*
Sin ficha de inclusión social en SINIRUBE	*125.082*	*11,6*
Pagado con subsidio de FONATEL	176.382	16,4
En hogares pobres o vulnerables	*164.928*	*15,4*
En hogares de altos ingresos	*11.454*	*1,1*
Sin ficha de inclusión social en SINIRUBE	-	-
No tiene internet en el hogar	324.616	30,2
En hogares pobres o vulnerables	*215.936*	*20,1*
En hogares de altos ingresos	*40.150*	*3,7*
Sin ficha de inclusión social en SINIRUBE	*68.530*	*6,4*
Sin información por parte del centro educativo	68.979	6,4
En hogares pobres o vulnerables	*34.893*	*3,2*
En hogares de altos ingresos	*12.985*	*1,2*
Sin ficha de inclusión social en SINIRUBE	*21.101*	*2,0*
Total de estudiantes	1.073.683	100,0
Fuente: Despacho de Planificación Institucional con datos del SIGECE y el SINIRUBE		
Hogar pobre o vulnerable: clasificación en deciles de ingreso per cápita del hogar menor o igual a 5		
Hogar de altos ingresos: clasificación en deciles de ingreso per cápita del hogar mayor o igual a 6		
Sin ficha de inclusión social en SINIRUBE: el código de identificador del estudiante no se encuentra registrado en las bases de datos del SINIRUBE		

Fuente: MEP. *Informe de avance en las acciones ejecutadas para la identificación de la población estudiantil que será beneficiaria de los programas con cargo al Fondo nacional de Telecomunicaciones*. 2020

Estrategia de dotación de apoyos tecnológicos y digitales

El trabajo conjunto entre el MEP, MICITT, IMAS y la SUTEL también permitió definir la población a la que se le brindarían dispositivos tecnológicos.

Como se mostró en el Cuadro 6, del total de personas estudiantes matriculadas al sistema educativo en marzo 2020, 858.970 se encontraban registradas en SINIRUBE (un 80%). De éstas, un total de 176.000, efectivamente residían en viviendas que cuentan con el beneficio de Hogares Conectados bajo la meta original. Esa cifra corresponde al 16% del total de la matrícula estudiantil.

Ahora bien, de las 375.000 personas estudiantes clasificadas originalmente en los escenarios 3 y 4 de educación a distancia, cerca de 51.000 fueron reportados por el IMAS como que estaban recibiendo el beneficio de Hogares Conectados. Esta situación está

siendo analizada y trabajada por el MEP, para comprender las diferencias de información entre los distintos reportes. Al excluir a estas personas estudiantes, el dato depurado se reduce a 324.616. esta es la cifra de personas estudiantes que no tienen conexión a internet en sus hogares.

El segundo filtro de información utilizado correspondió al nivel de pobreza del hogar en el que reside la persona estudiante. Para poder calificar al Programa de Hogares Conectados, se requiere pertenecer a los quintiles 1 al 3, específicamente a los deciles 1 al 5. Al respecto, un total de 215.936 personas estudiantes que no tienen internet (ni Hogares Conectados) se ubican en esos deciles. De éstos, 82.662 estaban en el escenario #3 (tienen dispositivos) y 133.274 se ubicaban en el escenario #4 (no tienen dispositivos). Es importante incluso mencionar que el 70% de estas 215.936 personas estudiantes se encontraban en el primer quintil de ingreso (deciles 1 y 2), es decir, en los mayores niveles de pobreza.

Cabe mencionar que 40.150 personas estudiantes no pueden ingresar a la estrategia dado que se ubican en los quintiles de ingreso más altos, mientras que otras 68 mil personas estudiantes quedarían excluidas debido a que no se encuentran registradas en el SINIRUBE.

La información con la que se cuenta por persona estudiante puede analizarse según hogares a los que pertenecen y de esta forma ahondar más en sus necesidades de equipo y conectividad. Las 215.936 personas estudiantes que están siendo tomadas en cuenta en la estrategia de conectividad viven en 147.000 hogares. Éstos se pueden categorizar de la siguiente manera:

- 48.861 hogares donde sólo se requiere conectividad, pero no dispositivos (todas sus personas estudiantes tienen dispositivos)
- 72.792 hogares donde se requiere conectividad y sólo un dispositivo.
- 25.493 hogares donde se requiere de conectividad y dos o más dispositivos.

Es decir, en 48.861 hogares no se requieren dispositivos y en 98.285 sí. Además, como hay algunos en donde la necesidad es de más de uno, en total se demandan 133.274 dispositivos.

Finalmente, el requisito que el MEP está planteando en cuanto a los dispositivos se basa en la oferta educativa a la que asisten las personas estudiantes, y considerando tanto la vida útil de éste, como el requisito pedagógico de adaptación tecnológica. De esta manera, únicamente se recomienda la compra de tabletas para las personas estudiantes de preescolar, ya que las de primer y segundo grado de educación primaria (para quienes también se aconseja el uso de tableta), pasarían a tener la necesidad de sustituir la tableta por una computadora en uno o dos años. De modo que, resulta más conveniente dotarlos del dispositivo adecuado durante su trayecto escolar de 5 años (vida útil del aparato). En cambio, las personas estudiantes de preescolar utilizarán la tableta en el nivel de Interactivo II (4 años de edad), Transición (5 años), primer y segundo grado de educación primaria (6 y 7 años de edad), e incluso hasta el tercer grado (8 años de edad), donde se recomienda la sustitución a una computadora.

Es importante mencionar que la dotación de estos elementos no será por la vía de donaciones a las personas estudiantes y sus familias directamente. Por el contrario, se hará hacia los centros educativos a los que asisten, y éstos deberán prestárselos a través del “procedimiento para el préstamo de recursos tecnológicos digitales disponibles en los

centros educativos públicos del área académica", el cual también se creó en el contexto de la pandemia.

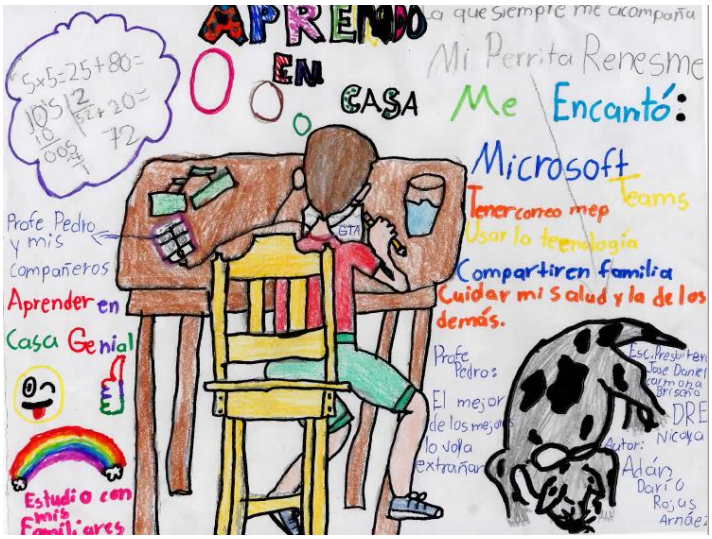


Foto: Trabajo realizado por estudiante de la Escuela Presbítero José Daniel Carmona

Medios de comunicación masivos –radio y televisión

Como parte de los esfuerzos y apoyos educativos que se desarrollaron para favorecer la continuidad del proceso de aprendizaje del estudiantado desde sus hogares, en el marco de la Estrategia Aprendo en Casa, el Ministerio de Educación Pública generó valiosas alianzas público – privadas, que permitieron la producción y difusión de programas educativos, radiales y televisivos.

Se trata de acciones orientadas a abordar directamente el currículo nacional y a complementarlo, beneficiando de manera integral al estudiantado en la educación a distancia.

En términos generales puede mencionarse que la experiencia con los medios de comunicación masiva en el marco de esta pandemia ha sido muy satisfactoria pues se encontró plena receptividad. Esto, a pesar de saber de antemano que el MEP no iba a invertir recursos económicos en ninguno de ellos. Esto significa además que estas acciones innovadoras también responden al principio de eficiencia de la Administración, pues se logró colocar una oferta educativa importante en medios de comunicación masiva, sin costo, ni compromiso de pauta.

Oferta académica televisiva

En el ámbito televisivo, desde el inicio se tuvo al Sistema Nacional de Radio y Televisión (SINART) como aliado importante, más adelante se sumaron otros socios que vinieron a complementar la oferta que se ha puesto a disposición de las personas estudiantes y sus familias.

Aprendo en Casa TV

La oferta televisiva del Ministerio de Educación Pública inició con la realización de entrevistas de fondo de 10-20 minutos que se realizaban en el espacio de Café Nacional del SINART (de lunes a viernes de 8:00 a 9:00am). En éstos participaron personas de distintas direcciones del MEP y se tocaron los siguientes temas:

- Salud Mental
- Guías de trabajo autónomo
- Crianza tecnológica
- Métodos de lectoescritura en niños y niñas
- Convivencia positiva y roles en el hogar
- Uso efectivo del tiempo
- Prevención de la violencia intrafamiliar
- Primera Infancia (Caja de Herramientas).
- Consejos para continuar con las rutinas diarias de las personas con discapacidad
- Apoyos en Crisis conductuales
- Manejo del estrés
- Competencias ciudadanas

Inicialmente, estos espacios estaban pensados para servir de apoyo a las familias sobre cómo trabajar ciertas temáticas desde el hogar. Debe recordarse que, para ese momento, se tenía previsto un regreso cercano a la presencialidad (marzo y abril 2020). Cuando hubo claridad de que éste no sería posible en el corto ni mediano plazo, se inició con la preparación de programas dirigidos a la población estudiantil.

Es así como entre el 4 de mayo y el 26 junio se desarrolló una programación en el SINART, todos los días a las 9:00am. La misma fue diseñada con actividades lúdicas que brindan opciones para el robustecimiento de procesos formativos, centrados en el desarrollo de habilidades para cada uno de los niveles educativos.

Cada día de la semana el espacio iba dirigido para un ciclo lectivo:

- Lunes: Primera Infancia
- Martes: I Ciclo
- Miércoles: II Ciclo
- Jueves: III Ciclo
- Viernes: Educación Diversificada

La programación de cada semana partió de temáticas preestablecidas:

- 4 al 8 de mayo: Estilos de vida saludable
- 11 al 15 de mayo: Aprender a Aprender
- 18 al 22 mayo: Colaboración
- 25 al 29 de mayo: Tecnologías digitales
- 1 al 5 junio: Resolución de problemas*
- 8 al 12 de junio: Ciudadanía Global
- 8 al 12 de junio: Comunicación
- 22 al 26 de junio: Vida y Carrera*

Además, se contaba con unas cápsulas lingüísticas, artísticas, de actividad física y con lenguaje en señas.

Esta fase de la programación televisiva de Aprendo en Casa finalizó en el periodo de vacaciones de medio año. Para éste se coordinó con los cooperantes que tradicionalmente apoyaban al Ministerio con talleres y cursos de verano previo a la pandemia, para que pudieran ofrecer en el espacio televisivo una oferta lúdica y de entretenimiento. Se contó con participaciones del Grupo Maromero, el Museo de los Niños, la Asociación Nacional Protectora de Animales (ANPA), el Popular Pensiones, la Asociación Cultural de Teatro Expressivo, FEMSA, Dos Pinos, Fundación Acción Joven, la CCSS y la Asociación Vive.

Paralelamente, durante el tiempo de vacaciones se realizó una evaluación para ver cómo estaba la programación en términos de audiencia, cómo se le estaba llegando a la población estudiantil y además se estaba valorando la posibilidad de contar con más apoyos televisivos.

Para saber cómo estaba recibiendo la población todos los contenidos, se incluyó la pregunta de cómo les gustaría aprender en este contexto a las personas estudiantes que participaron en uno de los diálogos estudiantiles que se han organizado. Entre las respuestas se encontraba que por medio de tecnologías, del arte, del deporte y de la cocina. Estas recomendaciones fueron tomadas en cuenta para la programación de la siguiente fase.

Por su parte, el resultado del análisis de audiencia arrojó que el día de la semana en que ésta era mayor era el de los lunes, es decir, el dirigido a la primera infancia. De modo que este resultado, sumado a que ya existía la posibilidad de contar con otro socio televisivo, llevó a tomar la decisión de separar la oferta por este medio de comunicación.



Imagen tomada de https://costaricamedios.cr/cafenacional

Oferta dirigida a primera infancia

La oferta televisiva en primera infancia se mantuvo como parte del espacio de Café Nacional, todos los días de 9:00 a 10:00am.

Para más detalles puede verse el apartado sobre estrategias desarrolladas para la primera infancia, en el eje de inclusión.

Oferta para primaria y secundaria

Luego del análisis realizado y como parte de una alianza MEP- Agencia Garnier- Repretel, se lanzó una oferta televisiva dirigida a estudiantes de Enseñanza General Básica y Secundaria. El objetivo era contar con un contenido educativo relevante a nivel curricular y entretenido, dirigido a la población escolar y colegial del país, con el objetivo de dar una opción efectiva que le permitiera a las personas estudiantes mantenerse al día con su plan de estudios. Especialmente a aquellas en condiciones más vulnerables.

La oferta consistió en módulos de enseñanza de 27 minutos. Cada uno con la siguiente distribución horaria (undécimo con franja ampliada):

Cuadro 7. MEP. Espacio y franja horaria de Aprendo en Casa TV

PRIMARIA	SECUNDARIA
De 8:00 a 8:30 am: Primer grado De 8:30 a 9:00 am: Segundo grado De 9:00 a 9:30 am: Tercer grado De 9:30 a 10:00 am: Cuarto grado De 10:00 a 10:30 am: Quinto grado De 10:30 a 11:00 am: Sexto grado	De 11:00 a 11:30 am: Sétimo año De 11:30 a 12:00 md: Octavo año De 12:00 pm a 12:30 pm: Noveno año De 12:30 pm a 1:00 pm: Décimo año De 1:00 pm a 2:00 pm: Undécimo año

Fuente: Viceministerio Académico. MEP. 2020

Además, cada día estaba destinado a una materia:

Cuadro 8. MEP: Distribución de las materias según día de Aprendo en Casa TV

Nivel	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes

Primaria	Español	Matemáticas	Ciencias	Estudios Sociales	Inglés
Secundaria	Español	Matemáticas	Ciencias Biología Química Física	Estudios Sociales	Inglés

Fuente: Viceministerio Académico, MEP. 2020

Adicionalmente, se incluyó un corte de 2 minutos entre cada módulo, el cual fue aprovechado para presentar cápsulas preparadas para reforzar los aprendizajes esperados y las habilidades de la política curricular. Las mismas fueron desarrolladas con el apoyo de UNICEF,

> Padres y madres han comentado que sus hijos e hijas no sólo observan el programa que corresponde a su nivel, sino que además ven los de los niveles anteriores para repasar, o los de los que vienen, para seguir aprendiendo.
>
> Fuente: Viceministerio Académico. MEP. 2020

La dinámica para la elaboración de los programas implicó una serie de factores. A las personas docentes que los grabaron se les reubicó en la Dirección de Desarrollo Curricular desde setiembre a diciembre (manteniendo el puesto, la categoría y las condiciones de su rol actual), para que se dedicaran a las labores relacionadas con la generación, preparación didáctica de los guiones, revisión con la persona asesora específica y ensayo y grabación de los programas.

Para su selección se realizó un concurso en el que se invitó a participar a 100 personas docentes destacadas. Cada interesada envió un video, tipo casting, y a partir de esto se seleccionó a quienes fueron los y las docentes encargados de los distintos módulos de aprendizaje. Tras su selección recibieron una breve capacitación.

Los programas se grababan una semana antes de que salieran en vivo, por lo que no había tiempo para la fase de post producción. En todo el proceso participaban el Despacho del Viceministerio Académico, la Dirección de Vida Estudiantil, la Dirección de Desarrollo Curricular, la Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación, las personas docentes destacadas en la DDC, las asesorías nacionales, la productora y Repretel. En total fueron parte de este proyecto alrededor de 80 personas del MEP.

La programación se ofreció de lunes a viernes de 8:00 a 2:00pm por Repretel Canal 4, o en los casos de zonas más rurales donde este canal no tenía cobertura, por Canal 11. Además, se presentó en streaming por repretel.com y los contenidos están disponibles para que puedan ser utilizados en cualquier momento.

Por último, cabe mencionar que el tipo de mediación que se pretendió con estos espacios fue muy estratégico. Primero partió de trabajar los aprendizajes base priorizados para fortalecer el perfil de salida del estudiantado. Pero además se trabajó mucho la habilidad de aprender a aprender, pues se sabía que muchas de las personas estudiantes estaban gestionando su propio aprendizaje por sí mismas. También se procuró contar con interpretación de lesco en todos los programas.

Hay docentes que han señalado que los programas también les han servido de modelaje sobre técnicas y formas de cómo realizar la mediación a distancia.

Fuente: Viceministerio Académico. MEP. 2020

En el sitio web del Ministerio están disponibles los 638 videos grabados por el proyecto.

Plaza Sésamo

Tal y como se menciona en el capítulo de Inclusión, en el apartado de estrategias para la primera infancia, los programas de Plaza Sésamo, que diversos estudios han mostrado que contribuyen a los indicadores educativos, se puso a disposición de todos los niños y las niñas a través de Canal 13 SINART.

¡Juguemos!

El programa ¡Juguemos!, fue trasmitido por los canales de televisión asociados a la Cámara Nacional de Radio y Televisión (CANARTEL), como apoyo educativo al estudiantado del país.

Los canales asociados a la CANARTEL son Repretel (Canales 4,6 y11), Teletica (Canales 7 y 33), Multimedios canal 8, SINART Costa Rica Televisión Canal 13, COOPELESCA TVN Canal 14 San Carlos, Canal 14 Zona Sur, Enlace, VMLatino, Anexión TV, TELEFIDES Canal 40, ExtraTV 42, Bethel Canal 67, a los que también se une el canal UCR.

El programa fue producido por un equipo interdisciplinario de especialistas del MEP y de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), quienes abordaron diferentes temáticas en una mediación pedagógica bajo una perspectiva de aprendizajes significativos. De esta forma, se buscó que los niños y niñas se divirtieran y aprendieran acompañados de sus familiares o personas encargadas. En cada episodio, se brindaban ideas para aprender jugando.

Estos programas continúan estando en línea en el sitio web de la UNED https://audiovisuales.uned.ac.cr/play/categoria/5318

Oferta educativa radial

Otras intervenciones educativas que se pusieron a disposición fueron las ofertas por medio de la radio.

- **Aventura Bikëtsö:** Contempló la producción y emisión de 70 programas para radio para fortalecer los aprendizajes esperados, habilidades y contenidos definidos en los Programas de Estudio de la Educación Preescolar y Primaria. Para más detalles se puede acceder al eje de Inclusión, en el apartado de estrategias para la primera infancia.

- **Vocación Docente:** Resultado de una alianza entre el MEP y la Cadena Radial Costarricense, CANARA y el ICER. Está disponible desde el 20 de julio, y su objetivo es abrir un espacio de conversación orientado a fortalecer la labor docente.

  Se transmite cada lunes, a las 2 p.m., en 89.1 fm y en las páginas de Facebook del MEP y de CRC 89.1 Radio. Informa sobre la estrategia de aprendizaje a distancia que el MEP aplica ante la situación que vive la comunidad educativa, generada por la pandemia por Covid-19

Plan Virtual de Fomento a la Lectura

El Plan Virtual de Fomento a la Lectura nació con el objetivo de brindar herramientas tecnológicas para el desarrollo de las capacidades lectoras en los niños, niñas, jóvenes y sus familias ante la emergencia nacional frente al COVID-19, formando lectores independientes, autocríticos y con gusto positivo hacia los libros y la lectura. Es un esfuerzo que desarrollaron el Departamento de Bibliotecas Escolares y CRA y la Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación.

Su población meta fue toda la familia, pero especialmente las personas estudiantes de primaria y secundaria. Su lanzamiento se realizó desde marzo del 2020.

La dinámica se diseñó en torno a dos grandes actividades que se distribuyeron a lo largo de la semana. Los lunes, miércoles y viernes se publicaban los retos para la lectura. Por su parte, los martes y jueves se publicaban videos de motivación a la lectura.

Su divulgación se hizo por diversos medios que poco a poco se fueron sumando a esta iniciativa: Facebook e Instagram de Vida Estudiantil, el Facebook del Programa Nacional de Tecnologías Móviles, en el sitio web de Aprendo en Casa, en el sitio web del MEP y 21 emisoras de radio a nivel nacional. Pero además su difusión aumentó en tanto que los distintos actores aliados compartían las publicaciones iniciales, con los retos y los videos.

En este trabajo se aliaron muchos actores internos y externos al Ministerio tales como: las 27 Redes de Bibliotecólogos Escolares, Amigos del Aprendizaje, la Carretica Cuentera, el Club de Libros, Editorial Tecnológica, SINABI, la Imprenta Nacional, la Editorial de la UNED y la Fundación Leer y escritores costarricenses. Todos estos actores colaboraron ya sea en la elaboración del reto, o bien, del video de motivación.

Asimismo, se articuló con el programa de Radio “Aventura Biketso” de modo que algunos de los retos tuvieran relación con los episodios de esta Aventura.

El reto de “La Feria” fue la publicación más exitosa en el 2020. Alcanzó a 3.757 personas, fue visualizado por 4.143 personas del Facebook de Vida Estudiantil, aunque además se compartió 107 veces.



Fuente: Departamento de Bibliotecas Escolares y CRA. MEP. 2020.

Entre los videos que publicó el Plan Virtual de Fomento a la Lectura, el de la escritora, periodista y narradora oral nacional Ana Coralia Fernández, fue uno de los que despertó mayor interés, alcanzando a 70.578 personas, siendo compartido 163 ocasiones y reproducido en 28.500 ocasiones.



https://www.facebook.com/VidaEstudiantil.MEP/videos/501319120548053

Pese a que se trató de una Plan Virtual, se tuvo conocimiento de casos en donde docentes reprodujeron los retos plasmados en las publicaciones y los incluyeron dentro del material que enviaban a las personas estudiantes en la entrega de paquetes de alimentos para invitarles a que realizaran estas actividades.

Estrategia Regresar

Tal y como se mencionó al inicio de esta Memoria, una de las acciones emprendidas por el Ministerio de Educación Pública como respuesta a la pandemia, y al consiguiente llamado a la educación a distancia, fue la creación de la Estrategia Regresar, con el objetivo de administrar el curso lectivo 2021

Definición del problema, antecedentes y diagnósticos

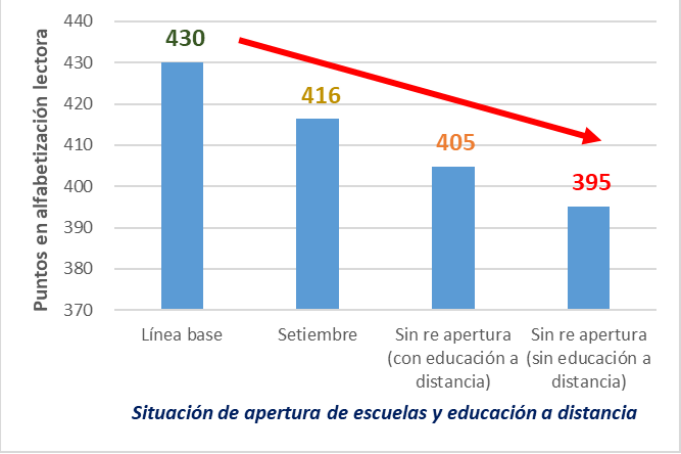
De acuerdo con un estudio realizado por el Viceministerio de Planificación Institucional del MEP (agosto 2020), los recursos mediante los cuales las personas docentes pueden mantener contacto con sus estudiantes son distintos, y la efectividad con la que éstos puedan suplir las necesidades de estas personas estudiantes es también disímil, lo que podría estar ampliando brechas preexistentes de acceso y calidad en la educación.

La importancia del retorno a la presencialidad se ve reflejada en el estudio realizado por el MEP con el apoyo del Banco Mundial, para la realización de las primeras simulaciones que puedan evidenciar los efectos de mediano y largo plazo de la pandemia sobre el proceso educativo. Éstas tomaron en cuenta parámetros como la diversidad de alternativas ofrecidas en la estrategia de educación a distancia y sus diferencias para los cinco quintiles de ingreso, el acceso a dispositivos e internet por parte de las personas estudiantes en sus hogares, y distintos escenarios de la efectividad que esta gama de ofertas de educación a distancia pueda tener sobre las personas estudiantes. Considerando las diferencias por acceso y nivel socio económico.

Los resultados de estos ejercicios de simulación mostraron que, bajo cualquier escenario, hay una disminución del nivel de habilidades y conocimientos promedio de las personas estudiantes. Dicha reducción podía ser de 14 puntos si las clases hubiesen logrado regresar en setiembre del 2020, y de 25 puntos, si el año escolar finalizaba en modalidad a distancia. Para comprender estos valores, debe tenerse presente que un acumulado de 40 puntos en la escala de PISA equivale a aproximadamente un año de aprendizaje escolar, por lo que estos resultados evidenciaron que la generación escolar actual podría haber "dejado de aprender" un 34% de lo que debió haber aprendido, si las clases hubieran regresaran en setiembre del 2020, y más de un 60% si las clases presenciales se descartaban por el resto del año.

Sin embargo, el estudio en mención reconoció que, si bien el sistema educativo no estaba preparado para implementar de forma eficiente la educación a distancia, la ausencia de estrategias que fomentaran esta modalidad educativa hubiera provocado incluso peores resultados (de hasta un 87% de pérdidas en los aprendizajes esperados). De modo que, ciertamente los esfuerzos realizados por el MEP hasta este momento han tenido un efecto de mitigación valioso, aunque no suficiente para compensar en forma absoluta la falta de presencialidad.

Gráfico 3. Resultados de Aprendizaje: Puntaje en PISA



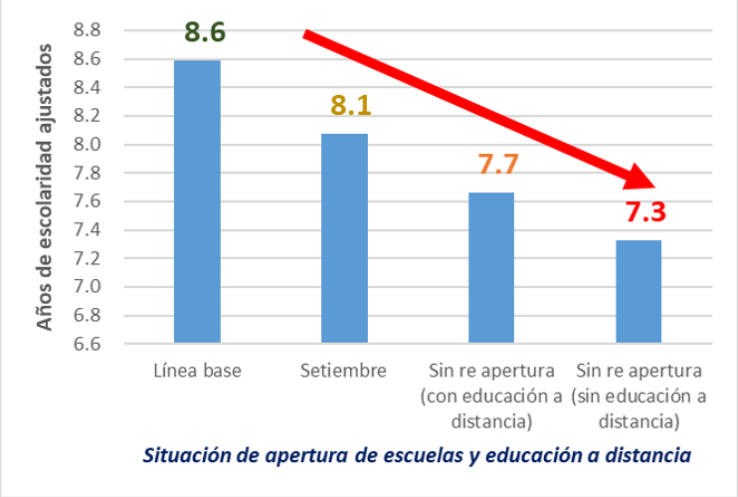
Fuente: Viceministerio de Planificación Institucional. Estudio de simulación, MEP. Agosto 2020.

Además, las simulaciones muestran que el cierre de escuelas tendrá efectos negativos en todos los estratos económicos. Sin embargo, éstos serán más severos para las personas estudiantes que partieron de las situaciones más desventajosas. El promedio de los

aprendizajes del estudiantado del quintil de ingresos más alto podría reducirse en 10 puntos (2%), mientras que para los del quintil de ingresos más bajo, la reducción sería de hasta 33 puntos (9%). Ambos pierden, pero pierden más los que se encontraban en las peores condiciones, lo que incrementaría las brechas de aprendizaje. Esto se traduce en que las personas estudiantes más pobres no lograrían aprender el 82% de lo que pudieron haber recibido en el 2020, mientras que para las de mayor estatus socio económico, la pérdida sería de un 25% de los aprendizajes esperados.

En cuanto a los efectos a mediano y largo plazo5, las simulaciones realizadas en el estudio (agosto 2020) mostraron que, en el mediano plazo, la generación de estudiantes actual podría disminuir sus Años de escolaridad esperados ajustados por aprendizaje de 8,6 años a 8,1 años, en caso de que las clases presenciales pudieran ser retomadas en setiembre del 2020, o una disminución de hasta 7,7 años si la re-apertura se posponía hasta el 2021. Lo anterior implica una disminución del 10% en su capital educativo, con consecuencias posteriores al momento de ingresar al mercado laboral.

Gráfico 4. Años de Escolaridad Ajustados por Aprendizaje



Fuente: Viceministerio de Planificación Institucional. Estudio de simulación, MEP. Agosto 2020.

Según el estudio (2020), “el efecto directo de un nivel de habilidades y competencias inferiores es que el mercado laboral ofrecería una menor retribución salarial a las personas estudiantes que finalicen su ciclo educativo. El ingreso medio esperado podría decrecer en 4% si las clases presenciales se retomaran en setiembre del 2020 y en 7% si la educación a distancia tuviera que mantenerse para todos los estudiantes por lo que resta del año 2020. Agrega que, en el largo plazo, esta menor expectativa salarial implicaría una reducción en el valor actual de los ingresos futuros esperados de todas las personas estudiantes. Además, conforme pase el tiempo y cada una de las personas estudiantes de esta generación vaya ingresando al mercado laboral, se produciría una reducción en la senda de crecimiento del Producto Interno Bruto potencial, de al menos un 1% luego de 10 años y de cerca del 6% luego de 20 años transcurridos. Por supuesto, todo esto asumiendo que

[5] El análisis utiliza el indicador de “*años de escolaridad esperados ajustados por aprendizaje*”, que combina la medición tradicional de años promedio de escolaridad (cantidad) con las recientes mediciones de aprendizajes obtenidos (calidad).

las personas estudiantes no recibirán algún tipo de compensación en sus aprendizajes durante ese periodo de tiempo que pudiera elevar su nivel de habilidades y conocimiento."[6] Teniendo presente este contexto, la Estrategia "Regresar" surgió en respuesta a la suspensión de las clases presenciales en todas las ofertas y modalidades educativas y su eventual repercusión en el proceso de aprendizaje de la población estudiantil, ante la presencia del virus SARS-CoV-2 en Costa Rica. Ha buscado definir la forma de darle continuidad al proceso educativo en una modalidad a distancia, al tiempo que se preparaba el sistema educativo para el eventual regreso paulatino y controlado a la presencialidad, tomando en consideración las nuevas medidas sanitarias para reducir el contagio del virus.

Para el curso lectivo 2021, se estableció el Plan de Apertura para Centros Educativos, en donde se definieron las acciones específicas determinadas por las Direcciones Regionales de Educación y por los Centros Educativos (CE), mismas que debieron estar articuladas a las necesidades y prioridades de los territorios educativos y las comunidades educativas, con el propósito de gestionar la eficiente prestación de los servicios educativos y acorde a las prioridades detectadas para dar soluciones contextualizadas. Lo que se pretende es orientar las acciones de cada centro educativo, de manera que permita generar acciones cíclicas en los procesos educativos que requieren de la articulación, el trabajo colaborativo y en red para diseñar y ejecutar acciones de planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y aprendizaje de las mismas.

Para la organización y preparación en territorio se requirió que las Direcciones Regionales de Educación y los Centros Educativos conocieran e identificaran a las personas estudiantes en condiciones de riesgo y vulnerabilidad educativa y social de los cuatro escenarios establecidos en el proceso educativo a distancia. Ello se realizó mediante la aplicación de la estrategia de alerta temprana. Además se solicitó que los centros educativos actualizaran su información en la Plataforma Ministerial SABER. En tal sentido, se establecieron siete momentos claves para este ejercicio de planeación y organización, que se convirtió en un proceso sistemático necesario para atender de manera directa las problemáticas priorizadas y para la gestión de recursos humanos, administrativos, técnicos, financieros, pedagógicos requeridos para la administración segura e integral de curso lectivo 2021. (ver enlace https://www.mep.go.cr/coronavirus, cejilla "Estrategia Regresar 2021")

[6] Información tomada del documento "Efectos del Covid-19 sobre el sistema educativo costarricense" elaborado por el Viceministerio de Planificación Institucional del MEP. Agosto, 2020

Figura 8. Momentos claves para este ejercicio de planeación y organización



Fuente: Viceministerio Académico. MEP. 2021

Justificación e importancia de la Estrategia "Regresar"

Como se ha mencionado a lo largo de esta Memoria, con el objetivo de promover la continuidad del proceso de aprendizaje, el bienestar emocional y social de las personas estudiantes desde sus hogares, el MEP implementó la estrategia "Aprendo en Casa" para la continuidad del servicio educativo a distancia a raíz de la declaratoria de Emergencia Nacional provocada por el COVID-19, y ante la suspensión de lecciones en los centros educativos.

El Ministerio de Educación Pública desarrolló procesos inmediatos de transformación, donde la innovación y el ingenio han sido elementos fundamentales para afrontar exitosamente los múltiples desafíos, además, ha puesto en marcha acciones que regulan y clarifican el proceso pedagógico por medio de capacitaciones al personal docente, plantillas de aprendizajes base por asignatura, y año escolar, una herramienta didáctica denominada "Guía de Trabajo Autónomo" (GTA) y el desarrollo de acompañamiento a las personas estudiantes, de manera sincrónica y asincrónica.

A pesar de los esfuerzos encauzados para la continuidad del servicio educativo en las condiciones de no presencialidad, es de vital importancia que las personas estudiantes puedan regresar a las aulas, dada la necesidad de recuperar los contenidos pedagógicos y sus habilidades sociales. La Estrategia "Regresar" es la respuesta que el Ministerio de Educación Pública ha desarrollado para abordar la continuidad del proceso educativo en el contexto de la pandemia por el COVID-19. Esta estrategia contempla acciones de preparación para el eventual regreso paulatino a la presencialidad, pero además considera las acciones para fortalecer el proceso de educación a distancia.

Cabe mencionar que el MEP maneja la existencia de un escenario en donde, por una parte, habrá centros educativos que no retornarán a la presencialidad en el contexto de la pandemia y, por otra, hay centros que sí lo harán, pero no de manera regular. Es decir, en todos los casos el proceso educativo a distancia se contempla como una modalidad que estará de forma permanente mientras persista la pandemia y de ahí la importancia de fortalecerla.

Como se establece en la RESOLUCIÓN N° MEP-0065-01-2021 / MS-DM-1165-2021 y en el documento Orientaciones de mediación pedagógica para la educación combinada Estrategia Regresar Ciclo lectivo 2021, durante el ciclo lectivo 2021 el MEP estaría habilitando temporalmente la mediación pedagógica bajo la modalidad de educación combinada, entendida como la estrategia pedagógica que posibilita a las personas docentes ofrecer acompañamiento a la persona estudiante en dos ambientes de aprendizaje diferentes: el trabajo en la presencialidad, en subgrupos de acuerdo con los espacios de aula que cumplan con las normas sanitarias establecidas por el Ministerio de Salud de distanciamiento físico y protocolos sanitarios, así como el trabajo a distancia, utilizando los recursos tecnológicos, cuando sea posible, o el material impreso, privilegiando la posibilidad del acompañamiento docente que permite a la persona estudiante de los servicios educativos públicos y privados de educación prescolar, I, II y III ciclos de la educación general básica y educación diversificada, tener la oportunidad de evacuar dudas, recibir apoyo en sus áreas más débiles, construir procesos guiados de acuerdo con las necesidades cognitivas y conseguir mejorar el nivel de logro en los aprendizajes.

Para conseguir la implementación de la mediación pedagógica bajo la modalidad de educación combinada, deberá aplicarse en todo momento obligatoriamente y sin excepción, lo establecido en el documento “LS-CS-014. Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en centros educativos públicos y privados ante el coronavirus (covid-19)”, emitido por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación Pública en sus versiones más actualizadas, y con el objeto de que responda en todo momento a las necesidades y exigencias requeridas. Deberán aplicarse también, obligatoriamente y sin excepción, todos los protocolos autorizados y vigentes, así como sus actualizaciones, emitidos por las autoridades competentes, para resguardar la salud de todas las personas con el fin de evitar daños graves o irreparables a su salud.

Es decir, el retorno de las personas estudiantes a lecciones presenciales en el sistema educativo costarricense, para todos los niveles y en todos los programas educativos públicos y privados autorizados o reconocidos por el Ministerio de Educación Pública en todo el país, bajo la modalidad de educación combinada, se planteó como un proceso gradual, escalonado, sucesivo, seguro y acorde con lo determinado por el MEP en la “Estrategia Regresar”.

Además, en este contexto corresponde al director, directora o figura afín del centro educativo, con la asesoría de la supervisión del circuito y dirección regional educativa, organizar y planificar los procesos de enseñanza aprendizaje en modalidad combinada en cada institución educativa, velando por el estricto cumplimiento de todos los protocolos sanitarios establecidos y de los “Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en centros educativos públicos y privados ante el coronavirus (COVID-19)”.

Objetivos de la Estrategia "Regresar"

Los objetivos de la Estrategia Regresar son los siguientes:

Objetivo general:

Establecer las condiciones apropiadas para el desarrollo del curso lectivo 2021 a nivel nacional en el contexto de la pandemia por el COVID-19, de forma tal que se logren los propósitos educativos con el regreso paulatino a la presencialidad en beneficio de la población estudiantil de todos los niveles, tomando en consideración las medidas sanitarias para reducir el riesgo de contagio del virus.

Objetivos estratégicos:

- Implementar la metodología establecida para el regreso a la presencialidad segura, controlada y paulatina, de conformidad con el comportamiento de la pandemia en las 27 DRE, mediante la validación de la información de la herramienta SIGECE, en la tipología y criterios establecidos relacionada con la infraestructura del centro educativo, acceso a servicios públicos, la evolución de la pandemia y las condiciones de las personas estudiantes.

- Verificar la aplicación de los protocolos específicos sanitarios que permitan la continuidad del proceso educativo de manera presencial en los centros educativos públicos a nivel nacional acorde con los lineamientos sanitarios establecidos.

- Implementar la Educación Combinada, en el marco de la transformación curricular, para la atención de la población estudiantil, por medio de la oferta de recursos pedagógicos, técnicos y administrativos que promuevan el logro de los aprendizajes esperados y habilidades en el curso lectivo 2021.

- Evaluar la evolución de los procesos y resultados de la Estrategia "Regresar", para la toma de decisiones identificando las acciones de mejora que garanticen la continuidad del proceso educativo para todas las personas estudiantes.

Normativa aplicable

La Estrategia "Regresar", en su objetivo de administrar el curso lectivo 2021 en el contexto de la pandemia por el COVID-19, se sustenta en la siguiente normativa:

- La Constitución Política de Costa Rica, en su artículo 78 que establece: "La educación preescolar, general básica y diversificada son obligatorias y, en el sistema público. Gratuitas y costeadas por la Nación".

- El artículo 1 de la Ley Fundamental de Educación que establece: "Todo habitante de la República tiene derecho a la educación y el Estado la obligación de procurar ofrecerla en la forma más amplia y adecuada".

- El Código de la Niñez y la Adolescencia establece en su Artículo 5 que: “Toda acción pública o privada concerniente a una persona menor de dieciocho años, deberá considerar su interés superior, el cual le garantiza el respeto de sus derechos en un ambiente físico y mental sano, en procura del pleno desarrollo personal”. En el Artículo 4 señala que: “Será obligación general del Estado adoptar las medidas administrativas, legislativas, presupuestarias y de cualquier índole, para garantizar la plena efectividad de los derechos fundamentales de las personas menores de edad”.

- Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo N°8488.

Esta normativa nacional se enriquece además de declaraciones y acuerdos internacionales que ha suscrito Costa Rica. Por ejemplo, el Artículo 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que promulga el derecho a la educación para todas las personas.

- La Convención sobre los Derechos del Niño, en su artículo N°28, expresa que: “Los Estados Partes reconocen el derecho del niño a la educación y, a fin de que se pueda ejercer progresivamente y en condiciones de igualdad de oportunidades ese derecho”.

- El “Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales”.

El derecho constitucional a la educación gratuita, y la obligación del Estado de proporcionarla, se ha delegado en el Ministerio de Educación Pública, que debe garantizar el derecho a la educación de las personas menores de edad, por lo que está en la obligación de encontrar la manera de continuar garantizándolo, frente a una suspensión del servicio educativo de manera presencial por razones de salud pública, dado el estado de emergencia nacional producto de la propagación del virus SARS- CoV-2 en Costa Rica, resguardando la vida de las personas estudiantes (y de la comunidad educativa en general).

Formulación de la Estrategia “Regresar”

Para el desarrollo de la Estrategia “Regresar”, se conformaron varios equipos de trabajo de carácter interdisciplinario, con representación de los diferentes niveles del Ministerio de Educación Pública (central, regional y centros educativos), junto con representantes del Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva (CENAREC) y el Consejo Nacional de Educación Superior Privada (CONESUP). Adicionalmente, como parte de estos equipos, se integró la mesa de trabajo de atención focalizada a poblaciones vulnerables, la cual ya se mencionó en apartados anteriores.

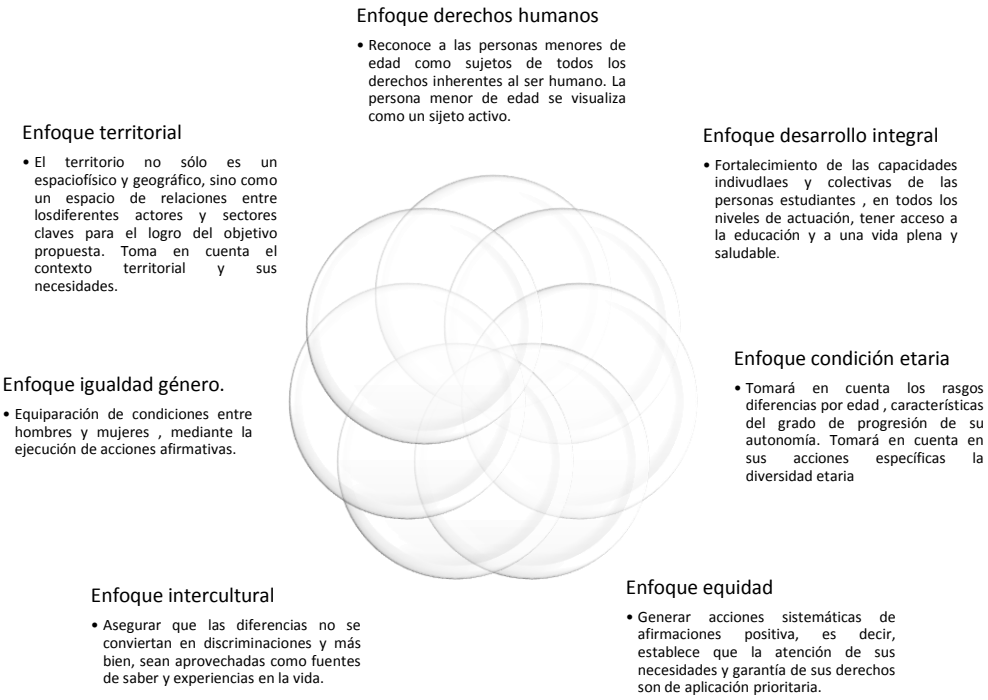
Dentro de las primeras labores emprendidas, por parte del equipo de trabajo, se encuentra una revisión de referencias internacionales (que incluyó la experiencia de más de 19 países), en relación con las condiciones para volver a abrir las escuelas, planes de contención, protocolos, tamaño de clases, apoyos de diferentes actores, cambios en los calendarios escolares, en el currículum y la evaluación, la capacitación de la comunidad educativa y la atención a población en riesgo.

Se documentaron las recomendaciones de organismos internacionales como la UNESCO y su estrategia para el regreso a la escuela: preparación y gestión de la reapertura de las escuelas (con la UNICEF, el Banco Mundial y la Fundación Mundial de Alimentación); así como la estrategia de reapertura planteada por el Banco Interamericano de Desarrollo e insumos de la Agencia McKinsey sobre la atención de la emergencia en el mundo. La matriz de análisis de estos documentos puede encontrarse en el siguiente enlace:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1jnyGlKp2nB1DZTAHzmjbKKluXvBNYBezzgRQI0rGZQA/edit#gid=0

Por otro lado, la Estrategia se fundamenta en 8 enfoques prioritarios, que marcan las acciones que se generan en cada uno de los ejes establecidos

Figura 9. Estrategia "Regresar": Enfoques Orientadores



Fuente: MEP. Estrategia Regresar. https://mep.go.cr/estrategia-regresar-2021

Adicionalmente, atiende las siguientes premisas estratégicas:

1. El estado de situación de la pandemia en las 27 direcciones regionales de educación (DRE).
2. Escenarios para el reinicio de las clases presenciales.
3. Elaboración y actualización de los protocolos específicos sanitarios.
4. Evolución de la Educación Combinada.
5. Fortalecer estrategias de apoyo para el logro de aprendizajes esperados y habilidades en Educación Combinada.

A partir de estas premisas, se establecieron cinco mesas de trabajo para desarrollar diferentes ejes de la Estrategia. Tres de estas vinculadas con el regreso a las clases presenciales y dos relacionadas con la educación a distancia. A continuación, se hace una reseña de las acciones que se plantearon en cada una de estas premisas:

✓ *El Estado de situación de la pandemia en las 27 direcciones regionales de educación*

Se creó una tipología compuesta por cuatro variables referidas a las condiciones en las que se encontraban los centros educativos del país:

- *Infraestructura básica de salud*: relacionada con la disponibilidad diaria de agua y de electricidad.

- *El contexto del centro educativo*: tomó en consideración aspectos como ubicación, de los centros educativos, en cantones y distritos con alerta naranja; asistencia de la población a estos con dependencia de redes de servicios de transporte público o becados del programa de transporte estudiantil; ubicación de los centros educativos según índices de densidad poblacional, pobreza y asentamientos informales.

- *Infraestructura del centro educativo*: tamaño del centro educativo, aulas en mal estado, relación de cantidad lavamanos/estudiantes, relación de cantidad sanitarios/estudiantes, pupitres individuales (buen estado), hacinamiento, conectividad a Internet, y disponibilidad de recursos para la compra de insumos de limpieza y desinfección.

- *Condición de las personas estudiantes*: de atención prioritaria y en condiciones de mayor vulnerabilidad y con factores de riesgo psicosocial, exclusión educativa.

Con la información que resultó de este análisis, se incluyeron las variables en el Sistema de Información General de Centros Educativos (SIGECE), para validar y actualizar la información con las DRE y los centros educativos, y así poder hacer el mapeo del estado de situación y el levantado de datos sobre las poblaciones estudiantiles con vulnerabilidad, en cuanto al acceso a conectividad y equipos tecnológicos para recibir la educación a distancia.

A partir de ello se determinó el índice del riesgo en que se encuentran los centros educativos ante un posible retorno a la presencialidad. Es decir, la herramienta SIGECE permitió priorizar y clasificar los centros educativos que podrían retornar en las diferentes etapas del proceso, de manera segura y controlada. En total para esta tarea fueron analizados 4.709 centros educativos.

Es importante mencionar y hacer énfasis que la metodología y criterios utilizados por el MEP han sido dinámicos y ajustados a la realidad de la pandemia y disposiciones del Ministerio de Salud, por tanto, han estado cambiando.

✓ *Escenarios para el regreso a las clases presenciales*

En los inicios del diseño de la estrategia “Regresar”, y con base en la información y lineamientos que establecía el Ministerio de Salud (zonas naranjas y amarillas), se construyó una tipología para determinar el índice del nivel de riesgo de los centros educativos, con el fin de poder establecer los distintos escenarios para el regreso a clases presenciales. Para ello, se establecieron 7 fases, a saber:

- **Fase 1:** Clasificó los centros educativos según tenencia de infraestructura básica: agua potable, electricidad, lavamanos y sanitarios en buenas condiciones de funcionamiento e higiene.

- **Fase 2:** Se identificaron los centros educativos que se ubican en cantones y distritos de Alerta Naranja.

- **Fase 3:** Los centros educativos con las siguientes condiciones fueron excluidos para la I Etapa de apertura de clases presenciales.

    - No contar con acceso a agua.
    - No contar con electricidad.
    - No contar con servicio sanitario.
    - No contar con piletas (lavamanos).
    - Presentar una orden sanitaria de cierre (Cuando el centro educativo tiene orden sanitaria de cierre, pero ya cuentan con el alquiler de un edificio, puede reiniciar la presencialidad).

- **Fase 4:** Los centros educativos que no son excluidos, se caracterizaron según el análisis de las cuatro variables mencionadas en el punto anterior (infraestructura básica de salud, el contexto del centro educativo, infraestructura del centro educativo y condición de las personas estudiantes)

- **Fase 5:** Los centros educativos caracterizados, se clasificaron en un índice que determinó su nivel de riesgo para el posible retorno a la presencialidad (alto, medio, bajo).

- **Fase 6:** Los centros educativos según su nivel de riesgo, se clasificaron de acuerdo con el grado de cumplimiento de los lineamientos del Ministerio de Salud en (bajo, medio, alto)

- **Fase 7:** Los listados de los centros educativos clasificados según su nivel de riesgo y cumplimiento de los lineamientos del Ministerio de Salud fueron enviados a las Direcciones Regionales de Educación para su validación y evaluación, de cara al posible retorno a la presencialidad.

Ahora bien, conforme las instancias rectoras en Salud y de la Comisión Nacional de Gestión y Atención de Emergencias avanzaron en el análisis del comportamiento de la pandemia en el territorio nacional y establecieron una serie de actualizaciones en los diferentes lineamientos sanitarios que regulan la apertura de las actividades humanas y lugares de trabajo, como parte del modelo de “Costa Rica trabaja y se cuida”, la mesa de trabajo de escenarios ha continuado contextualizando la metodología a estas nuevas condiciones sanitarias establecidas por el Ministerio de Salud.

Bajo estas nuevas condiciones de análisis sanitario se estableció que los criterios definidos por el MEP para determinar cuáles centros educativos tienen las condiciones para volver a la presencialidad son:

- Contar con acceso a agua
- Contar con electricidad
- Contar con servicio sanitario
- Contar con piletas (lavamanos)
- No presentar una orden sanitaria de cierre

El centro educativo que no contara con una o más de las condiciones anteriores no se consideraría para regresar a la presencialidad.
El análisis relacionado a los nuevos criterios se realizó con la información recopilada durante el segundo semestre del año 2020. Por tanto, para el momento de regresar a la presencialidad en el 2021 pudieron existir cambios. Ello particularmente si se toma en cuenta que en ese periodo se realizaron una serie de inversiones y donaciones a los centros educativos, así como estrategias de coordinación interinstitucional que se desarrollaron con el AyA, que pudieron cambiar el estatus de un centro educativo con respecto al regreso.

✓ *Elaboración y actualización del Lineamiento general para la reanudación de servicios presenciales en centros educativos públicos y privados ante el Coronavirus (COVID-19) y los protocolos específicos sanitarios para el retorno seguro*

El Ministerio de Educación Pública elaboró, en articulación con el Ministerio de Salud, el Lineamiento general para la reanudación de los servicios presenciales en centros educativos públicos y privados ante el Coronavirus, mediante un proceso participativo y consultivo en cumplimiento con la Directriz de Gobierno N.º 082 y los lineamientos emitidos por el Ministerio de Salud (vinculantes con educación), así como los criterios técnicos establecidos en la Normativa Jurídica, las Normas técnicas institucionales y lo definido en los Decretos Ejecutivos emitidos por el Poder Ejecutivo en los preparativos y respuesta ante la emergencia por la pandemia.
A partir de la elaboración de este lineamiento general, se elaboraron una serie de protocolos específicos sanitarios. A continuación, se mencionan los mismos:

- Protocolo de atención ante posibles casos de Covid-19 y casos confirmados dentro de las oficinas centrales, regionales y los centros educativos del Ministerio de Educación Pública.
- Reactivación del curso lectivo 2020, en Centros de Educación Especial ante la emergencia por el Coronavirus (COVID-19).
- Reactivación del curso lectivo 2020, en centros educativos públicos ante la emergencia por el Coronavirus (COVID-19).
- Protocolo para el retorno de labores en las bibliotecas escolares ante el Coronavirus (COVID-19).
- Protocolo para el retorno a ensayos y grabación de presentaciones desde la institución en el marco de la emergencia nacional por COVID-19.
- Protocolo de medidas sanitarias para espacios de recreos y uso de zonas recreativas y otros espacios comunes en centros educativos.
- Protocolo para la aplicación de las pruebas nacionales ante el Coronavirus (COVID-19) DGEC-DCIGR.

- Reactivación del curso lectivo 2020, en centros educativos privados ante la emergencia por el Coronavirus (COVID-19).
- Protocolo para la prevención del contagio del Covid-19, durante el desarrollo de las lecciones de Educación Física en los centros públicos y privados del país.
- Protocolo de reactivación del curso lectivo 2020, en centros educativos del Subsistema de Educación Indígena ante la emergencia sanitaria por el Coronavirus (COVID-19).
- Protocolo para la entrega de títulos y certificados de conclusión de nivel en centros educativos públicos y privados ante el COVID-19
- Protocolo para la aplicación de las pruebas nacionales en centros educativos públicos y privados ante el Coronavirus (COVID-19).
- Protocolo de labores presenciales en oficinas de las Direcciones Regionales de Educación ante el Coronavirus (Covid-19).
- Protocolo para los centros de almacenamiento y distribución de materiales del Ministerio de Educación Pública frente a casos positivos o sospechosos de Covid-19.
- Protocolo de atención al público en las oficinas centrales y Direcciones Regionales de Educación.
- Protocolo para la utilización de vehículos institucionales de oficinas centrales y regionales de educación del Ministerio de Educación Pública, dada la emergencia sanitaria por el Covid- 19 (sars-cov2)
- Protocolo para la correcta limpieza y desinfección de espacios y superficies, uso del equipo de protección personal (EPP), para prevenir la exposición al Covid-19 y uso de mascarillas en las oficinas centrales y DRE y Supervisiones del Ministerio de Educación Pública.
- Protocolo para las labores presenciales en oficinas centrales.
- Protocolo de atención ante posibles casos de Covid-19 y casos confirmados dentro de las oficinas centrales, regionales y los centros educativos del Ministerio de Educación Pública.

Por otro lado, el Ministerio estableció un segundo momento de información y capacitación sobre los protocolos específicos de salud. Este espacio también fue desarrollado con un carácter de validación por parte de las veintisiete Direcciones Regionales, supervisiones de circuito educativo, direcciones de centros educativos, personas miembros de Juntas de Educación y Juntas administrativas, así como grupos de población estudiantil y sus familias. En el siguiente Cuadro se presenta el nivel de participación que se obtuvo en la presentación de los protocolos.

Cuadro 9. Estrategia "Regresar": Participación Webinarios sobre Protocolos

Sumatorias totales	Cantidad de participantes	Total de webinarios
Personas estudiantes	25 106	1
Familias	28 728	2
Docente- Administrativo	99 919	14
Centros Privados	3 506	2
Personas funcionarias MEP	23 706	19
Total	**180 965**	**38**

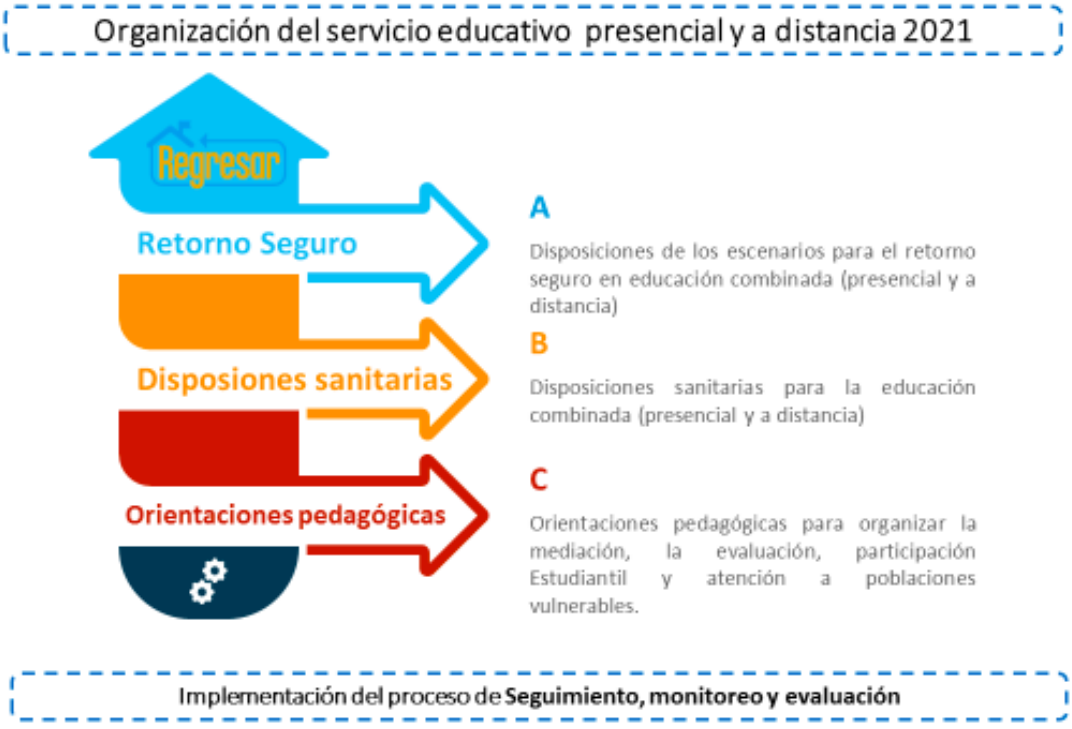
Fuente: IDEP, MEP. Reporte de participación. 2020.

Como se ha venido mencionando a lo largo de esta Memoria, ante la situación de pandemia, suscitada por la aparición del COVID-19, se suspendieron las lecciones presenciales en acatamiento a las disposiciones emitidas por el Ministerio de Salud. En respuesta a ello, desde el 13 de abril de 2020, se programó la reanudación del curso lectivo, en el marco de la educación a distancia, bajo "una estrategia en el marco de la transformación curricular denominada Aprendo en Casa".

Dicha estrategia se fundamentó en la Política Educativa y la Política Curricular vigentes, las líneas estratégicas de la actual administración y la Política en Tecnologías de la Información, bajo la consigna de fomentar los aprendizajes esperados y las habilidades esperadas. Para el logro de esta consigna, la estrategia de mediación pedagógica que las personas docentes planificaron para las personas estudiantes se vinculó con el desarrollo de una Guía de aprendizaje autónomo (en adelante GTA), como herramienta pedagógica para la mediación a distancia (sobre ella se profundizará más adelante).

En ese contexto además se establecieron tres procesos fundamentales para garantizar el regreso seguro a la educación combinada.

Figura 10. Estrategia "Regresar: Procesos para Garantizar el Regreso Seguro a la Educación Combinada



Fuente. MEP. Estrategia Regresar. https://mep.go.cr/estrategia-regresar-2021

Los cambios desarrollados en el 2020 en el marco de la educación a distancia representan un antecedente importante para el ciclo lectivo 2021 y la puesta en marcha de la transformación curricular. Convirtiéndose entonces, en una importante antesala de la mediación pedagógica para la educación combinada, pues brinda un andamiaje sólido para adentrarnos en la transición los componentes de la educación a distancia y las formas de enseñanza presencial, las cuales mezclan actividades, prácticas y estrategias educativas, que van desde la asistencia presencial a clases y el aprendizaje a distancia, de manera sincrónica o asincrónica, hasta el aprendizaje autónomo.

De modo que, en el 2021, la transición educativa ha continuado y se oficializó en la Resolución N° MEP-0065-01-2021 / MS-DM-1165-2021, donde se expresa que el reto de una nueva normalidad requiere de un proceso educativo que desarrolle "una mediación pedagógica para la educación combinada" (presencial, a distancia, con trabajo colaborativo y autónomo) que permita responder adecuadamente a las exigencias del proceso educativo en la presencialidad, a distancia y en la virtualidad; y que mitigue al mínimo las barreras físicas, sensoriales afectivas y cognitivas. Todo ello con el propósito de asegurar la efectiva construcción de aprendizajes y la plena participación de todas las personas estudiantes.

La educación combinada en el contexto educativo costarricense enmarca una serie de aspectos que definen sus particularidades de implementación:

- El modelo pedagógico tiene como meta los aprendizajes esperados y las habilidades completas del año que tiene estimado cada programa de estudio.
- Su planteamiento correlaciona las políticas y las líneas estratégicas del Ministerio de Educación Pública, con el propósito de plantear y definir un complemento al modelo pedagógico de transformación curricular que se ha llamado mediación pedagógica para la educación combinada.
- La estrategia de mediación pedagógica se vincula con el desarrollo de una Guía de aprendizaje autónomo, junto con la articulación de estrategias evaluativas.
- Se enfatiza en la necesidad de que la población docente y estudiantil emplee recursos tecnológicos, tomando en consideración su conectividad y disposición de dispositivos electrónicos, pues la organización de grupos que están trabajando de manera presencial y a distancia implicará el acceso a recursos de distintos tipos.
- Se desarrolla en cuatro momentos la conexión, la colaboración, la clarificación y la construcción/aplicación que implican según la política curricular, que la mediación pedagógica sea un proceso humanizado, que esté centrado en la persona estudiante.

Durante el período lectivo 2020**,** se definieron dos rutas de trabajo:

- Ruta acompañamiento educación a distancia.
- Ruta reingreso al ciclo lectivo.

La primera Ruta de Acompañamiento de educación a distancia tuvo 4 fases definidas con un propósito pedagógico planificado.

- Fase I Fortalecer el vínculo estudiante – docente.
- Fase II Repensar la mediación y el aprendizaje.
- Fase III Diseñar espacio de aprendizaje considerando su contexto.
- Fase IV Conformar redes de apoyo.

Adicionalmente, se trabajó en los siguientes procesos:

1. Creación de condiciones en las áreas: jurídica, pedagógica, administrativa y técnica (cada una de estas cuatro áreas se organizó en los siguientes 3 procesos).
2. Instalación del proceso pedagógico y administrativo (a nivel central, regional y centro educativo).
3. Acompañamiento y seguimiento (a nivel nacional, regional, circuital y de centro educativo).
4. Consolidación del proceso (a nivel nacional, regional, circuital y de centro educativo.
5. Identificación de las personas estudiantes en el escenario de educación a distancia y resumen de avances y planificación de acciones del proyecto hogares conectados y acceso a dispositivos 2020-2021.

Por otra parte, el procedimiento definido para la ejecución de acciones para el inicio del curso lectivo 2021 (Ruta reingreso al ciclo lectivo), se establece a través de un documento orientador denominado Plan de Apertura, el cual define 7 momentos clave:

- Revisión de los lineamientos y protocolos.
- Verificación de las condiciones actuales de los centros educativos e identificación de población vulnerable.
- Análisis de matrícula y cantidad de personas docentes.
- Organización alterna combinada.
- Atención a poblaciones específicas.
- Comunicación y divulgación.
- Lecciones aprendidas.

✓ *Priorización de los aprendizajes esperados 2020 y fortalecer estrategias de apoyo para el logro de aprendizajes esperados y habilidades en Educación Combinada.*

Durante el curso lectivo 2020, se desarrolló una Plantilla de Aprendizajes Base (PAB), elaborada para orientar los aprendizajes y aquellos que deben articularse al 2021. En el apartado sobre la calidad de la educación se profundiza en este proceso.

✓ *Fortalecer estrategias de apoyo para el logro de aprendizajes esperados y habilidades en Educación Combinada*

Para el curso lectivo 2021 se estableció la mediación pedagógica para la educación combinada como una oportunidad flexible, cíclica y diversa para que la persona docente ofrezca acompañamiento a la persona estudiante en dos ambientes de aprendizajes diferentes: el trabajo en la presencialidad y el trabajo a distancia. Ello privilegiando la permanencia del vínculo de la comunidad educativa.

Se desarrolla en cuatro momentos: la conexión, la colaboración, la clarificación y la construcción/aplicación. Siguiendo a la política curricular, éstos implican que la mediación pedagógica sea un proceso humanizado, que esté centrado en la persona estudiante, capaz de contemplar sus individualidades y de contribuir con su desarrollo, promoviendo espacios para la interconexión con el mundo y la interrelación con sus pares.

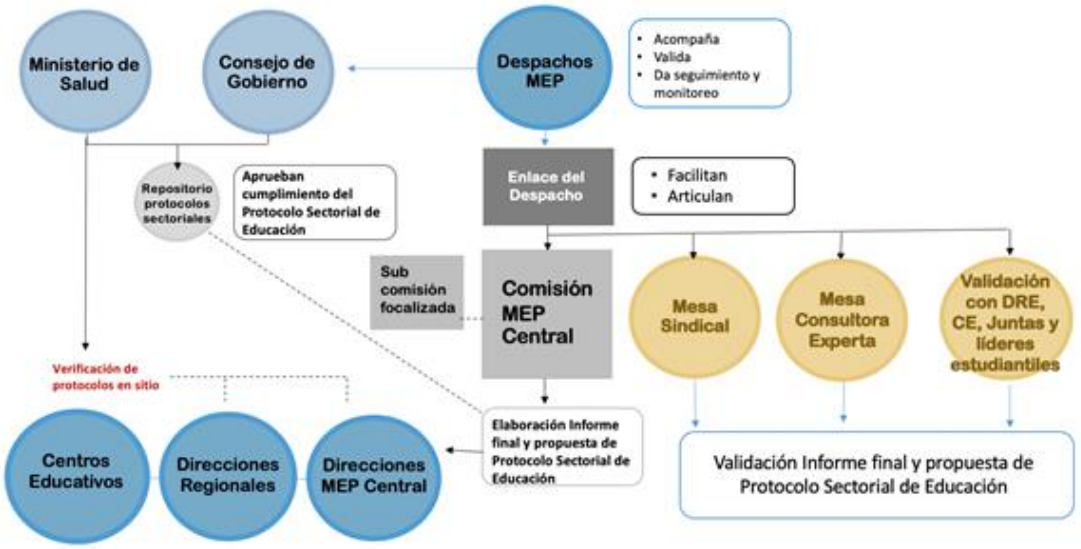
En esta mediación son medulares los recursos tecnológicos, la plataforma oficial de colaboración (Teams), los materiales que se proveen, el acompañamiento y seguimiento por parte del personal docente y las familias, las estrategias y otras iniciativas. Todas ellas son las que complementan el accionar docente para transmitir a la persona estudiante la emoción, motivación y pasión por el aprendizaje, tanto en el aula, como fuera de ella.

Por otro lado, además del trabajo de las premisas estratégicas anteriormente mencionadas, de forma transversal la Estrategia Regresar propone tres áreas de intervención:

- Desarrollo de una estrategia de comunicación y divulgación, liderada por la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas del Ministerio
- Acciones de articulación intra e interinstitucional y sectorial
- Proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación de resultados, liderado por la Dirección de Planificación Institucional en articulación con la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional.

El esquema de funcionamiento de la Estrategia es el que se puede observar en la siguiente Figura.

Figura 11. Estrategia "Regresar": Esquema de Funcionamiento



Fuente. MEP. Sistematización de la Estrategia Regresar. 2021

Este esquema se desarrolla por medio de una articulación entre los equipos de trabajo técnicos nacionales, regionales y actores educativos e intersectoriales, como se detalla a continuación:

- *Nivel Sectorial:* Mediante la articulación intersectorial y conformación del Equipo de criterio experto de trabajo del CSE, Estado de la Educación, Ministerio de Salud, CONARE, CONESUP, UNIBE. Además del Equipo de validación de la Estrategia: Mesa Operativa de Educación COE-CNE, Universidades, Junta Paritaria.

- *Nivel central:* conformado por el equipo de trabajo interdisciplinario de alto nivel que cuenta con el apoyo de las personas funcionarias de las dependencias que representan.

- *Nivel regional:* las autoridades regionales conforman el equipo de trabajo que lleva a cabo el cumplimiento del plan de trabajo definido y la elaboración de los procedimientos específicos.

- *Nivel de Centro Educativo:* la comunidad educativa e integrantes de las Juntas de Educación y Administrativas, de manera articulada, implementan las medidas, lineamientos y orientaciones establecidos en los diferentes protocolos que se diseñen para este fin.

Por último, es importante destacar que, como se mencionó en el primer apartado de esta Memoria, la Estrategia "Regresar" conformó un equipo de trabajo con profesionales de las ciencias sociales y educación, el Equipo de Atención Focalizada (ETAF). Su propósito es contar con esa visión particular y contextualizada de las poblaciones con mayor vulnerabilidad social y educativa del sistema educativo público costarricense, con la finalidad de garantizar lo que establece la Política Educativa "Ubicar a la persona estudiante como centro del proceso educativo"; así como también el principio de la Agenda 2030 "No dejar a nadie atrás".

Validación y Proceso de Consulta

La estructura de la Estrategia "Regresar", fue sometida a un proceso de divulgación y validación por parte de los siguientes actores:

- Las 27 Direcciones Regionales.
- Miembros de los Equipos Técnicos Itinerantes.
- Asesores Regionales.
- Supervisores Educativos.
- Directores de Centros Educativos.
- Miembros de Juntas de Educación y Juntas Administrativas.
- Gobiernos estudiantiles.

En todas las sesiones de información y validación se presentaron los documentos desarrollados por la Comisión y se abrieron espacios para consultas y opiniones sobre los insumos presentados. A continuación, el detalle de participación de estas sesiones:

- *Diálogos Estudiantiles*: Como parte de la Estrategia "Regresar" se desarrollaron 3 encuentros. Las personas estudiantes que participaron eran un 57% mujeres y un 43% hombres, entre los 14 y los 21 años. El rango de edad mayor representado fue el de personas de 15 a 17 años (70% de los participantes). Se contó con representación de estudiantes de colegios académicos diurnos (44%), colegios técnicos diurnos (38%), Liceos Rurales (10%), colegios académicos nocturnos (4%), colegios técnicos nocturnos (3), CINDEA (1%) e IPEC (1%).

- *Mesa de Consulta Experta*: Toda la Estrategia ha sido remitida además a la mesa consultiva experta con representación del Consejo Superior de Educación, el Estado

de la Educación, el Patronato Nacional de la Infancia (PANI), el Consejo Nacional de Rectores (CONARE,) el Consejo Nacional de Educación Superior Privada (CONESUP), la Unidad de Rectores de las Universidades Privadas de Costa Rica (UNIRE), el Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDIS), Asociaciones de centros educativos privados y representantes de organismos internaciones como la Organización Mundial de la Salud (OMS-OPS), el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

- *Mesa informativa:* en la que participan la Junta Paritaria de Relaciones Laborales y representantes sindicales.

El proceso de validación ha sido ampliamente participativo y considera las particularidades de cada región educativa y cada centro educativo, para que todos los factores de riesgo sean contemplados y sean las propias directoras y directores, quienes informen sobre su realidad.

Actores de la Estrategia "Regresar"

Producto de las sesiones grupales que se realizaron como parte del "Diseño de la evaluación de la estrategia "Regresar", se elaboró un mapeo de actores clave, definiendo además el papel que cada uno de éstos desempeña dentro del proceso mismo.

Cuadro 10. Estrategia "Regresar": Actores clave según el papel que desempeñan

Población	Actores clave
Población beneficiaria directa	Personas estudiantes Personas docentes y personas funcionarias del centro educativo Familias
Población beneficiaria indirecta	Otros actores del sistema educativo que apoyan a las personas estudiantes y docentes en el proceso educativo Sociedad en general
Ejecutores	Sector educación Ministerio de Salud
Tomadores de decisión política	Autoridades Ministeriales (MEP) Directores de Direcciones Centrales MEP Ministerio de Salud Consejo de Gobierno Comisión Nacional de Emergencias Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias
Aliados Estratégicos	Instituciones públicas Sector privado Cooperación internacional Mesa de Consulta Externa

Fuente. MEP. Diseño de la evaluación de la estrategia "Regresar"

Los beneficiarios directos de la Estrategia son las personas estudiantes, las personas docentes y las familias. Todas las acciones que se desarrollan en ella buscan incidir sobre estas tres poblaciones. Las personas estudiantes como centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad; las docentes como factor decisivo para la formación integral de nuevos ciudadanos y ciudadanas; y por último, las familias de las personas estudiantes, las cuáles, en el contexto del impulso a la educación a distancia por motivo de la pandemia, que hace un llamado a quedarse en casa y al respeto y mantenimiento de las burbujas sociales, adquieren un papel fundamental en el apoyo a la continuidad del proceso educativo de la población estudiantil.

Por su parte, como población beneficiaria indirecta se observan dos niveles.

- Toda la comunidad educativa: Direcciones Centrales del MEP, Direcciones Regionales de Educación, Juntas de Educación y Juntas Administrativas, entre otras; para los cuáles las acciones de la Estrategia “Regresar” les beneficiarán de cierta forma, aunque no fueran el motivo principal para el que se diseñaron las acciones de la Estrategia.
- La sociedad en general, en tanto que “Regresar” viene a apoyar los objetivos del Ministerio de Salud de promover la seguridad y salud de todas las personas que habitan el territorio nacional, aportando en la legitimación y promoción de las nuevas reglas sobre cómo vivir en el contexto de la pandemia por el COVID-19.

En el campo de las instancias ejecutoras, se mencionan dos grandes Ministerios. Por un lado, el Ministerio de Educación (en todos sus niveles), y por otro, el Ministerio de Salud, quien tiene un papel preponderante al tratarse la problemática de salud pública.

En el ámbito de las decisiones políticas se pueden observar algunas entidades del propio Ministerio y otras externas a éste. A nivel interno del MEP se encuentran las autoridades de varios niveles: el Consejo Superior de Educación, la Ministra de Educación y los tres Viceministerios. En lo concerniente al ámbito externo, se menciona como tomador de decisión fundamental el Ministerio de Salud, ente rector en esta pandemia, el Consejo de Gobierno y la Comisión Nacional de Emergencias, así como la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias.

Finalmente, “Regresar” cuenta con una cantidad importante de aliados estratégicos provenientes de distintos ámbitos tales como la cooperación internacional, el sector privado, otras instituciones del sector público, entre otros.

Cadena de Resultados

A continuación, se presenta la cadena de resultados de la estrategia “Regresar”. La misma se describe comenzando por el nivel de los impactos, en seguimiento a lo que usualmente se utiliza en el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo “(…) el cual establece como eje articulador de las intervenciones, el logro de los resultados - productos, efectos o impactos (intencionales o no, positivos o negativos) de una intervención (…).

Cuadro 11. Estrategia "Regresar": Cadena de Resultados

Proceso		Productos	Aprovechamiento de Producto	Efectos	Impactos
Insumos	**Actividades**				
Plataformas virtuales y medios audiovisuales Sistemas de información y recursos tecnológicos del MEP Bases de datos del MEP y extra MEP Capital humano del MEP (en todos los niveles) Apoyo de otros actores de la comunidad educativa (Juntas y gobiernos estudiantiles) Apoyo de aliados estratégicos Apoyo del nivel político Documentos e insumos de la Estrategia Aprendo en Casa.	Habilitación de plataforma Microsoft Teams para el uso de docentes y personas estudiantes Capacitación y acompañamiento a docentes para el desarrollo y aplicación de lecciones a través de medios virtuales, en el uso de las Guías de Trabajo Autónomo, en temas de transformación curricular, entre otros. Desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje a distancia y el uso de las GAT. Construcción y validación de los aprendizajes esperados base 2020 para todos los niveles del sistema educativo. Generación de acciones y propuestas de oferta educativa para alcanzar a las poblaciones estudiantiles y familias que no cuentan con equipo tecnológico y conectividad a internet, o que se encuentren en otras condiciones de vulnerabilidad y riesgo psicosocial Difusión y capacitación a estudiantes y personal de los centros educativos y las DRE para el uso de protocolos.	Guía: Momentos para el retorno a la presencialidad, orientaciones para el acompañamiento socioemocional, ruta para la identificación de situaciones riesgo (alerta temprana) Docentes capacitados en el desarrollo y mediación a través de medios virtuales y a distancia Guía de priorización de los aprendizajes esperados para uso de los docentes, asesores y directores de centro educativo Protocolos de actuación específicos para diferentes momentos del servicio presencial en los centros educativos.	Implementación de la Guía en los centros educativos. Mejora en el proceso de educación a distancia. Guía de priorización de aprendizajes esperados aplicada por parte de los docentes, asesores y directores de centros educativos. Implementación de protocolos. Reducción de condiciones de riesgo de contagio en los centros educativos. Información actualizada de los centros educativos. Ejecución del Plan.	Estudiantes de todas las modalidades permanecen en el centro educativo y adquieren conocimientos sobre los aprendizajes esperados base 2020 Estudiantes que debían concluir su proceso educativo en 2020 lo pueden hacer Estudiantes de poblaciones de mayor vulnerabilidad permanecen, mantienen el vínculo con el centro educativo y adquieren conocimientos sobre los aprendizajes esperados base 2020 Docentes fortalecen sus saberes en el proceso de mediación pedagógica a distancia y sus habilidades de acuerdo con la transformación curricular y aplican	Continuidad del proceso educativo (que incluye necesariamente la permanencia exitosa de las personas estudiantes; el desarrollo de los aprendizajes en las personas estudiantes y un eventual regreso a la presencialidad con el riesgo mínimo de contagio) garantizando la salud, seguridad y estabilidad emocional de la comunidad educativa

Proceso		Productos	Aprovechamiento de Producto	Efectos	Impactos
Insumos	**Actividades**				
Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en centros educativos públicos y privados ante el SARS-CoV-2; emitidos por el Ministerio de Salud Documento: Orientaciones para la intervención educativa en centros educativos ante el COVID-19 Diversos protocolos con los que ya contaba el MEP, por ejemplo, violencia, permanencia, reincorporación, etc.	Construcción de criterios para la selección de los centros educativos que podrían regresar a la presencialidad. Priorización de las intervenciones en infraestructura y equipo en los centros educativos. Llenado y actualización periódica del SIGECE. Estrategia de divulgación y comunicación. Aplicación de la guía de momentos y abordaje de situaciones socioemocionales, así como implementación de estrategia de Alerta temprana para la identificación y atención de situaciones de riesgo y vulnerabilidad. Articulaciones intra y extra MEP para el desarrollo de las distintas tareas. Articulaciones a lo interno y a lo externo del MEP para el desarrollo de las distintas tareas. Orientaciones para la mediación pedagógica en educación combinada. Orientaciones para la evolución del aprendizaje en el aula y estandarizada (FARO, Educación Abierta). Apoyos Educativos y tecnológicos para el aprendizaje. Orientaciones para la participación estudiantil.	Estudiantes, personal de los centros educativos, de las direcciones regionales de educación, padres y encargados de estudiantes capacitados en el uso de los protocolos Registro SIGECE Plan de comunicación, divulgación y capacitación de la Estrategia “Regresar”		lineamientos específicos de promoción y nivelación para la transición entre el ciclo lectivo 2020 y 2021 La comunidad educativa que retorna de manera paulatina y segura a la presencialidad lo hace en condiciones de riesgo mínimas en centros educativos con mejores condiciones de infraestructura básica y de recursos económicos y tecnológicos Centros educativos prioritarios intervenidos para mejorar sus condiciones de infraestructura y recursos	

Proceso		Productos	Aprovechamiento de Producto	Efectos	Impactos
Insumos	Actividades				
	Rol de los actores en el servicio presencial y a distancia.				

Fuente. MEP. Diseño de la evaluación de la estrategia “Regresar”

Análisis de Riesgo

La pandemia producto del Covid-19 y sus consecuencias sobre los procesos educativos ha dejado muchas lecciones aprendidas. Una de ellas ha sido la importancia, como medida preventiva, de identificar y analizar los riesgos. En la tabla 6 se muestra la matriz de riesgos por objetivo estratégico identificados por el MEP para la Estrategia Regresar.

Cuadro 12. Estrategia "Regresar". Matriz de Riesgos por Objetivo

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
1	Establecer los escenarios necesarios que permitan el regreso a la presencialidad segura, controlada y paulatina, de conformidad con el comportamiento de la pandemia en las 27 DRE, mediante la validación de la información de la herramienta SIGECE y el índice de vulnerabilidad, relacionada con la infraestructura del centro educativo, acceso a servicios públicos, la evolución de la pandemia y las	Información incompleta o desactualizada sobre la situación de la pandemia en las 27 Direcciones Regionales	1. Solicitud de información no llega a la totalidad de centros educativos. 2. Directores de centros educativos no envían la información o la envían incompleta 3.Indicadores dinámicos que cambian con el tiempo 4. Información anual o trimestral que no refleja la realidad en el momento requerido	1. Centros educativos no se clasifican y quedan sin priorizar 2. Sub estimación de la problemática analizada	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Continuar la Implementación del Sistema de Información General de Centros Educativos (SIGECE) para mapear el Estado situacional de los centros educativos	Verificar que los directores completen información de forma oportuna en el sistema	Director de Centro Educativo Dirección Regional de Educación Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	2021
		Emergencias y desastres tecnológicos o provocado por el ser humano	Amenazas de origen natural, tecnológico o provocado por el ser humano en zonas vulnerables	1. Suspensión del servicio educativo 2. Pérdida de infraestructura educativa, equipamiento y equipo tecnológico 3. Pérdidas de Vidas Humanas 4. Daños severos al ambiente.	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Preparar a la población para la prevención y mitigación. 2.Capacitación. 3.Implementación de protocolos. 4.Alianzas estratégicas por medio de la coordinación interinstitucional e intergubernamental	1.Elaboración y actualización de Planes de Gestión de Riesgo. 2.Aplicación de lineamientos generales y protocolos específicos	Director de Centro Educativo Dirección Regional de Educación Dirección de Gestión y Desarrollo Regional Comités Institucionales para la Gestión del Riesgo Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
	condiciones de las personas estudiantes.	No contar con las plazas para nombramientos docentes	Aplicación de la Norma presupuestaria 12 dispuesto por la Asamblea Legislativa	Estudiantes sin servicio educativo afectando el derecho de la educación	ALTA	ALTO	9	ACEPTAR	Derogación de la Norma 12 por parte de la Asamblea Legislativa, para que no cubra lo estipulado en título II del estatuto del servicio civil	Norma 12	Asamblea Legislativa	2021
		Recortes presupuestarios	Situación fiscal del país	1. No se logra cubrir la nivelación de la totalidad de los grupos de estudiantes por Centro Educativo ya que no se cuenta con recargos para docentes. 2. Estudiantes no cuentan con el beneficio de transporte estudiantil 3. Centros Educativos que no cumplen con las medidas sanitarias y no cuentan con suministros de higiene básicos para cubrir las necesidades ante el COVID 19	ALTA	ALTO	9	REDUCIR (MITIGAR)	1. Argumentar ante el Ministerio de Hacienda la necesidad de recursos para evitar los recortes presupuestarios en el MEP 2.Reorganizar los gastos para cubrir las necesidades básicas 3. Solicitar ayuda a sectores sociales cooperantes de la educación	1. Normas con Recortes presupuestarios aplicado al MEP 2. Gestionar por medio de la Dirección de Asuntos Internacionales (DAIC) con las entidades cooperantes	Ministerio de Hacienda Dirección de Asuntos Internacionales Despachos Ministeriales Dirección Regional de Educación Juntas de Educación y Juntas Administrativas	2021
		Débiles procesos de articulación intersectorial e interinstitucional	No existe un acuerdo nacional intersectorial en educación	Dificultad para atender las diversas necesidades del proceso educativo a nivel intersectorial nacional y local.	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Diseñar rutas de articulación intersectorial	Mesas de diálogos con actores diversos	Dirección de Asuntos Internacionales Despachos Ministeriales	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
		Centros Educativos sin acceso a servicios públicos	1. La zona donde se ubica el centro educativo no está cubierta por una empresa que brinde los servicios. 2. No existe oferta hídrica (fuentes de agua) en la zona donde se ubica el centro educativo 3. La calidad del agua no es adecuada para consumo humano.	Centros educativos excluidos de la primera etapa de la reapertura de clases presenciales	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Fortalecer las alianzas estratégicas con las instituciones públicas y privadas para el suministro de agua potable y el servicio eléctrico. Utilizar fuentes alternas como paneles solares.	1. Documentos actualizados de donaciones y alianzas estratégicas. 2. Priorización de CE para la entrega.	Centros Educativos Dirección Regional de Educación Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo Mesa de Trabajo de escenarios para el reinicio de las clases presenciales Juntas de Educación y Administrativas	2021
		Centros Educativos sin condiciones de infraestructura básica de salud	1.Presupuesto insuficiente para cubrir las necesidades de lavamanos y servicios sanitarios 2.Centros educativos que se encuentran en zonas indígenas y vulnerables	Centros educativos excluidos de la primera etapa de la reapertura de clases presenciales	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Fortalecer las alianzas estratégicas para las donaciones	1.Documentos actualizados de donaciones. 2.Priorización de CE para la entrega	Centros Educativos Dirección Regional de Educación Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo Mesa de Trabajo de escenarios para el reinicio de las clases presenciales	2021
		Gestión administrativa debilitada por parte de los centros educativos	Docentes y Directores no aplican los lineamientos establecidos	Poblaciones estudiantiles con mayor vulnerabilidad y riesgo psicosocial no identificadas	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Activar la estrategia de alerta temprana y elaborar planes remediales	Planes remediales aprobados por el Director	Dirección Regional de Educación Centros Educativos	2021
		Suspensión de lecciones	Huelgas y paros de docentes y/o estudiantes	1.Retraso en el inicio del curso lectivo 2.Personas estudiantes	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	1.Hacer uso de las plantillas de aprendizajes base	1.Plantilla de aprendizaje base	Dirección de Desarrollo Curricular Dirección Regional de	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
				que ven afectadas de forma parcial o total en el proceso educativo					para el ciclo lectivo 2020 2.Reforzamiento de los escenarios de acompañamiento a las personas estudiantes en el curso lectivo 2021	2.Informe descriptivo de logro que indica cuales aprendizajes fueron abordados 3.Seguimiento por parte del director del centro educativo	Educación Centros Educativos	
		Cierre de centros educativos por aumento de casos por COVID-19	Notificación de casos positivos por COVID 19	1.Retraso en el inicio del curso lectivo 2.Personas estudiantes que ven afectadas de forma parcial o total en el proceso educativo	ALTA	ALTO	9	REDUCIR (MITIGAR)	1.Hacer uso de las plantillas de aprendizajes base para el ciclo lectivo 2020 2.Reforzamiento de los escenarios de acompañamiento a las personas estudiantes en el curso lectivo 2021	1.Plantilla de aprendizaje base Informe descriptivo de logro que indica cuáles aprendizajes fueron abordados 2.Seguimiento por parte del director del centro educativo	Dirección de Desarrollo Curricular Dirección Regional de Educación Centros Educativos Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	2021
		Plataforma SIGECE desactualizada	Centros educativos no actualizan en el SIGECE las variables de categorías y tipologías del riesgo para el retorno	Centros educativos con valoraciones erróneas para su posible retorno a la presencialidad	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Considerar plazos para la actualización del SIGECE que permitan realizar una correcta valoración para el retorno de los	Control de los datos incluidos en la Plataforma SIGESE	Dirección de Informática de Gestión Dirección de Gestión y Desarrollo Regional Dirección Regional de Educación Centros Educativos	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
									Centros Educativos con menores índices de riesgo al contagio.			
		Poca comunicación y diálogo con las familias	1.Temor por parte de las familias al retorno por aumento en el contagio 2.Procesos poco participativos que no toman en cuenta las realidades de cada institución	1.Pocas posibilidades de darle continuidad al servicio educativo 2.No se tome en cuenta la voz de las personas estudiantes	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Buscar mecanismos de información y colaboración con las familias y líderes comunales para hacerles llegar la información veraz y oportuna por los canales oficiales	1.Correo u oficio con comunicación oficial 2.Uso de la página Web institucional	Despachos Ministeriales Dirección Regional de Educación Centros Educativos	2021
2	Dar seguimiento a la aplicación de los protocolos específicos sanitarios que permitan la continuidad del proceso educativo de manera presencial en los centros educativos públicos a nivel nacional.	No acatamiento de los protocolos específicos por parte de los Centros Educativos	1.Falta de capacitación a los Directores de CE 2. Información no llega de forma oportuna 3.Desinteres de los Directores	Aumento de los casos positivos por COVID 19	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Brindar mayor información a los Directores de los Centros Educativos sobre la importancia de la aplicación de los protocolos establecidos	1.Correo u oficio con comunicación oficial 2.Verificación en sitio de la aplicación de los protocolos	Dirección Regional de Educación Supervisores Centros Educativos	2021
		Comité Institucional para la gestión del riesgo no conformado o debilitado	1.Deconocimiento por parte del Director y los funcionarios. 2.Falta de interés por parte del Director	Incumplimiento de ley 8488	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Fortalecer la divulgación y la capacitación sobre la Ley 8488	1.Listas de asistencia a capacitación 2.Instrumentos de divulgación	Dirección de Planificación Institucional Dirección de Gestión y Desarrollo Regional Dirección Regional de Educación Centros Educativos	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
		Abordaje incorrecto de situaciones.	Poca atención o desconocimiento de los funcionarios sobre los protocolos	1.Omisión de lineamientos que ponen el riesgo el abordaje. 2.Críticas a la institución y daño de imagen	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Brindar mayor acompañamiento a los Directores de los Centros Educativos sobre la aplicación de los protocolos establecidos	1.Correo u oficio con comunicación oficial 2.Verificación en sitio de la aplicación de los protocolos	Dirección Regional de Educación Supervisores Centros Educativos	2021
		Planes de Gestión de Riesgos desactualizados	1.Falta de capacitación a los Directores de CE 2.Información no llega de forma oportuna 3.Desinteres de los Directores	Falta de claridad en las acciones a seguir ante una emergencia	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Brindar acompañamiento a los Directores en la actualización de los planes de Gestión de Riesgos	Planes de Gestión de Riesgos Actualizados	Dirección de Planificación Institucional Dirección de Gestión y Desarrollo Regional Dirección Regional de Educación Centros Educativos	2021
		Información poco clara	Instrumentos elaborados con lenguaje técnico de poca comprensión	Inadecuada aplicación de los lineamientos	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Contextualizar los lineamientos acordes a la realidad institucional	Documento contextualizado y divulgado	Despachos Ministeriales Dirección de Planificación Institucional Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	2021
		Comités de Gestión del Riesgo de los Centros Educativos sin respaldo o representación de la comunidad educativa	Centros educativos no toman en cuenta la participación de los actores de la comunidad educativa en la conformación de su comité de gestión del riesgo	Procesos debilitados para la atención y gestión de las emergencias en el Centro Educativo	MEDIA	MEDIO	4	REDUCIR (MITIGAR)	Verificar la conformación y activación de los comités institucionales para la gestión del riesgo de los Centros Educativos	1.Cuadros de la conformación de los comités. 2.Comunicación oficial mediante oficios	Centros Educativos Dirección Regional de Educación Dirección de Planificación Institucional Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
3	Implementar la Educación Combinada, en el marco de la transformación curricular, para la atención de la población estudiantil, por medio de la oferta de recursos pedagógicos, técnicos y administrativos que promuevan el logro de los aprendizajes esperados y habilidades en el curso lectivo 2021.	Cobertura parcial de los aprendizajes esperados	1.Poco manejo docente del modelo pedagógico combinado 2.Débil gestión de Ecosistema educativo digital	Personas estudiantes no logran las habilidades y aprendizajes esperados planteados en los programas de estudio	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Capacitar a los docentes para el empoderamiento en el modelo pedagógico combinado 2.Coordinación en la gestión administrativa de infraestructura digital que posibilite el modelo pedagógico 3.Coordinacion de la Dirección con las Juntas Administrativas y Juntas de Educación	Informe descriptivo de logro	Dirección Regional de Educación Dirección de Desarrollo Curricular Dirección Recursos Tecnológicos en Educación Dirección de informática de Gestión Director de Centro Educativo Juntas Administrativas y Juntas de Educación	2021
		Poca comunicación entre el estudiante y el docente	1.Condiciones sanitarias 2.Condiciones geográficas 3.Acceso a la tecnología y problemas de conectividad	1.Aumento en la exclusión 2.Estudiantes no cumplen con la totalidad del trabajo asignado 3.Estudiantes no adquieren el conocimiento necesario para su desarrollo académico	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Establecer redes de apoyo para el intercambio de la información entre estudiantes y docentes. 2.Ejecutar la estrategia de Alerta Temprana	1.Cantidad de redes de apoyo conformadas 2.Estrategias de Alerta Temprana ejecutadas	dirección Regional de Educación Directores de Centro Educativo Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
		Poca atención a la inclusión y accesibilidad	1.Personas estudiantes con vulnerabilidad social y educativa 2.Personas estudiantes sin conectividad 3.Personas estudiantes con condiciones de discapacidad	1.Aumento en las brechas de desigualdad social y educativa 2.Desvinculación de las personas estudiantes del proceso educativo.	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Desarrollar recursos pedagógicos que respondan a las necesidades de las personas estudiantes sin conectividad y sin equipo tecnológico, que requieren apoyos educativos. 2.Talleres con estrategias para atender a personas estudiantes vulnerables	1.Identificación de personas en condiciones de vulnerabilidad 2.Seguimiento a la trayectoria de atención (alerta temprana) 3.Realizar diagnósticos de matrícula 4.Asistencia a talleres que brindan atención a personas estudiantes vulnerables	Dirección de Desarrollo Curricular Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo Instituto de Desarrollo Profesional UGS Dirección Regional de Educación Director Centros Educativo.	2021
		Débil seguimiento de los avances en el proceso de construcción del conocimiento de las personas estudiantes	1.Acceso limitado a la conectividad 2.Docentes con poco interés en dar seguimiento 3.Estudiantes y padres de familia despreocupados por el envió de información	1.Rezago educativo 2.No se logran los aprendizajes esperados ni el reforzamiento de los aprendizajes que se deben retomar del 2020 3.No se identifican el impacto pedagógico del modelo combinado para una respuesta pronta y oportuna en el acompañamiento de los estudiantes	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Elaboracion del diagnóstico socioeducativo 2.Establecer escenarios diferentes para la atención de las necesidades de las personas estudiantes 3.Continuar con el informe descriptivo de logro que proporciona a el	1.Información del diagnóstico socioeducativo 2.Informacion de los tipos de escenarios diferentes para la atención para las necesidades de las personas estudiantes 3.Informe descriptivo de logro que se	Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo Dirección de Vida Estudiantil Dirección Regional de Educación Director Centro Educativo Dirección de Desarrollo Curricular	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
									estudiante, el docente y la familia información sobre el proceso de avance	entrega cada semestre		
		Docentes con pocas competencias para la aplicación del modelo pedagógico combinado	1.Poca capacitación en el desarrollo del modelo pedagógico combinado 2.Formación inicial docente con énfasis en el modelo pedagógico presencial	1.Rezago educativo 2.Desmotivación en el personal 3.Aumento en los niveles de estrés docente 3.No se alcanzan los procesos pedagógicos establecidos	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Establecer procesos de capacitación y acompañamiento a las Direcciones Regionales y Centros Educativos	1.Programación de capacitaciones. 2.Informe de resultados y acciones de mejora	Dirección de Desarrollo Curricular Dirección Regional de Educación Director de Centro Educativo Instituto de Desarrollo Profesional UGS	2021
4	Evaluar la evolución de los procesos y resultados de la Estrategia Regresar, para la toma de decisiones identificando las acciones de mejora que garanticen la continuidad del proceso educativo para todas las personas estudiantes.	Falta de equipo tecnológico y conectividad de la población estudiantil y docente	1.Familias de escasos recursos 2.Padres desempleados 3.Varios estudiantes en un mismo hogar 4.Zonas con poca cobertura de internet. 5.Falta de equipamiento por parte del MEP	1.Desvinculación de los estudiantes 2.Aumento de la exclusión 3.Retraso en el logro de los aprendizajes esperados y habilidades	ALTA	ALTO	9	REDUCIR (MITIGAR)	1.Desarrollo de temas de apoyo y orientación para las familias y las personas estudiantes mediante la televisión y la radio 2. Desarrollo de contenido curricular por televisión para repasar y profundizar temas curriculares 3.Desarrollo de Guías de Trabajo Autónomo. 4.Capacitacion	Comunicación fluida con las Direcciones Regional, Supervisores y Directores para obtener información de los estudiantes y padres de familia.	Supervisores Directores de Centros Educativos Dirección de Desarrollo Curricular Padres de Familia	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
									docente con cursos de autoformación			
		Estudiantes no logran adquirir los aprendizajes esperados y habilidades que corresponden a su año escolar	1.Estudiantes con necesidad de apoyos educativos diversos 2.Docentes poco capacitados para el desarrollo de la mediación pedagógica en ambientes combinados(distancia y presencialidad) 3.Falta de interés de los estudiantes y padres de familia 4.Poco acompañamiento del director y los docentes como líderes pedagógicos	Estudiantes con escaso conocimiento y poco desarrollo de habilidades acordes con su nivel escolar	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Cursos virtuales para el desarrollo profesional docente. 2. Plataforma virtual de Microsoft Teams de acceso para todos. 3.Desarrollo de plataformas tecnológicas adicionales para el apoyo de los estudiantes en diferentes materias. 4.Tres tipos de escenario de apoyo pedagógico para la atención de los estudiantes según el nivel de logro que muestren en su proceso. 5.Modelo de aprendizaje combinado tomando en cuenta diferentes procesos cognitivos que ayudarán al estudiante en la	1.Informe descriptivo de logro semestral 2020 que proporciona información de diagnóstico. 2.Informe descriptivo de logro en cada semestre 2021, entrega al hogar y análisis del Consejo de profesores del centro educativo para acciones prontas y oportunas	Despachos Ministeriales Dirección Regional de Educación Director de Centro Educativo Dirección de Desarrollo Curricular Instituto de Desarrollo Profesional UGS Dirección Gestión y Desarrollo Regional	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
									construcción del conocimiento			
		Personal docente con insuficiente alfabetización digital	Docentes no cuentan con habilidades para una mediación pedagógica a distancia y el uso de herramientas tecnológicas	La mediación pedagógica combinada (presencialidad y distancia)no logra concretar el desarrollo de aprendizajes base y las habilidades .	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	1.Brindar capacitación a los docentes para la alfabetización digital y el desarrollo de herramientas para la mediación pedagógica combinada . 2. Dar seguimiento a la aplicación de los saberes adquiridos en los cursos	1.Listas de asistencia a capacitación 2.Instrumentos de seguimiento por parte del Director del centro educativo	Dirección de Desarrollo Curricular Instituto de Desarrollo Profesional UGS Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación PRONIE Dirección Regional de Educación Director de Centro Educativo	2021
		Falta de insumos para dotar a las personas estudiantes de la guía de Trabajo Autónomo	Centros educativos cuentan con pocos recursos económicos para la compra de papel, tinta y otros	Estudiantes de los escenarios 3 y 4 no logran obtener el material y las Guía de Trabajo Autónomo para desarrollar el proceso educativo a distancia	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Gestionar la dotación de insumos con instancias internas o externas.	1.Inventario del material con que cuenta el centro educativo por parte del Supervisor y	Dirección Regional de Educación Supervisores Director de Centro Educativo Juntas de Educación	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
										Director del centro educativo. 2.Control de entrega de material a los estudiantes.	y Juntas Administrativas	
		Canales de comunicación con las familias poco efectivos	Centros educativos utilizan estrategias de comunicación poco veraz con las familias para dar a conocer el modelo pedagógico combinado	1.Familias temerosas y desinformadas de las acciones educativas 2.Familias que no saben cómo apoyar modelo pedagógico combinado	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Implementar estrategias de comunicación eficientes con la comunidad educativa para vincular a las familias en el proceso educativo	1.Verificar el cumplimiento en la aplicación de las estrategias de información y comunicación con las familias. 2.Campaña de comunicación MEP para la información de las familias	Dirección Regional de Educación Director de Centro Educativo Dirección de Desarrollo Curricular Dirección de Prensa Dirección de Vida Estudiantil	2021
		Débiles procesos de identificación de la población estudiantil en condiciones de vulnerabilidad social, educativa y psicosocial	Variables asociadas a factores de vulnerabilidad y riesgos psicosociales no están disponibles en la plataforma SABER en el primer trimestre del 2021	Aumento de los factores de vulnerabilidad y riesgo psicosocial en las personas estudiantes no identificadas	ALTA	ALTO	9	REDUCIR (MITIGAR)	Ajustar los datos de la plataforma SABER para disponer de la información en el primer trimestre del 2021 y así lograr una atención oportuna de la población estudiantil	Verificar que el administrador de la Plataforma SABER actualice los datos de las variables correctamente en el primer trimestre 2021	Dirección de Informática de Gestión Dirección Regional de Educación Centros Educativos	2021

LINEA	OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			EVALUACION DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
		EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO		ACTIVIDADES	CONTROLES NECESARIOS	RESPONSABLE	PERIODO PARA IMPLEMENTACIÓN
		Personal poco capacitado para brindar atención socioemocional a las personas estudiantes	Personal de los Centros Educativos no tiene claramente definidas funciones para realizar intervenciones y brindar acompañamiento socioemocional	Aumento en los factores de vulnerabilidad asociados con la salud mental en personas estudiantes	MEDIA	ALTO	6	REDUCIR (MITIGAR)	Capacitar a los docentes y potenciar el Comité Convivir del Centro Educativo para solventar el proceso de apoyo socioemocional.	Lista de asistencia a capacitaciones	Dirección de Vida Estudiantil Contraloría de Derechos Estudiantiles Dirección Regional de Educación Director de Centro Educativo	2021

Fuente: Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo, MEP. Matriz de Riesgos de la Estrategia Regresar. 2020

Presupuesto

La Estrategia “Regresar” cuenta con los recursos asignados por el gobierno central al Ministerio de Educación Pública. Se excluye del presupuesto general los recursos que no se invierten en la educación pública tales como las transferencias a las universidades, organismos internacionales, colegios universitarios, entre otros.

En el siguiente Cuadro se presentan los recursos asignados al MEP por partida presupuestaria. Algunos de estos recursos son invertidos directamente en la prestación del servicio educativo en las instituciones y el restante monto corresponde al funcionamiento de oficinas centrales y regionales.

Dado que “Regresar” permea a todo el sistema educativo, se incluye la totalidad del presupuesto específico del Ministerio que se destina al financiamiento de la educación pública, de manera que refleje la acción en el centro educativo, así como los esfuerzos institucionales para brindar los insumos necesarios para el regreso a la presencialidad y el desarrollo de la educación a distancia en los casos en que no sea posible la presencialidad.

Cuadro 13. Estrategia Regresar: Presupuesto Específico MEP[1/] en colones corrientes, 2020 -2021

Partida	Gastado 2020	Presupuestado 2021
	Monto (en colones)	
Remuneraciones	1 487 175 971 086	1 567 950 144 273
Servicios	23 748 735 089	38 645 750 528
Materiales y Suministros	602 934 519	5 615 735 411
Bienes Duraderos	2 109 058 836	12 346 430 907
Transferencias Corrientes	350 797 529 598	351 854 795 385
Transferencias de Capital	35 419 696 888	35 172 930 562
Total	1 899 853 926 018	2 011 585 787 066

Fuente: MEP, Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República, 2021
MEP, Liquidación Presupuestaria 2020, SIGAF
1/ No incluye recursos destinados a instituciones de Educación Superior, aportes a Organismos Internacionales, Colegios Universitarios, Instituciones con estímulo estatal a la iniciativa privada y otros organismos estatales.

A continuación, se presenta el detalle de los gastos que se cubren por cada partida presupuestaria.

- **Remuneraciones:** Incluye los salarios de docentes y administrativos del Ministerio de Educación Pública, así como también los sobresueldos por concepto de aumentos anuales, dedicación exclusiva, aguinaldo, salario escolar y otros incentivos salariales y las contribuciones correspondientes a la seguridad social.

- **Servicios**: Comprende el presupuesto para el pago de los servicios públicos, alquileres de edificios y equipo de cómputo, servicios de gestión y apoyo (entre los que se destacan la contratación de los servicios de limpieza y seguridad, servicio de fumigación, de

monitoreo satelital, contratación de servicios profesionales en las áreas de ingeniería y arquitectura, informática), gastos de viaje y transporte dentro del país, publicidad, actividades de capacitación (Festival Estudiantil de las Artes, Juegos Estudiantiles y otras ferias), seguros y mantenimiento de edificios, maquinaria y equipo.

- **Materiales y Suministros**: Incluye los recursos destinados a la adquisición de útiles y materiales de oficina, de uso médico, de cocina y comedor, productos eléctricos, de vidrio, plástico entre otros, así como también alimentos y bebidas y las herramientas, repuestos y accesorios.

- **Bienes duraderos**: Contempla los recursos `para la adquisición de maquinaria, equipo y mobiliario de producción, transporte, comunicación, cómputo, sanitario, educativo, y para el proceso de construcción mediante la modalidad llave en mano de las instalaciones educativas.

- **Transferencias Corrientes**: Se refiere a los recursos destinados para el financiamiento de las Juntas de Educación y Administrativas con el fin de cubrir los gastos de los centros educativos por concepto de: pago de servicios públicos, adquisición de material didáctico y algunas obras menores de mantenimiento de la planta física, así como también los recursos para el comedor escolar, el transporte estudiantil y la contratación de cocineras. También se contempla aportes a fundaciones como Ayúdanos para ayudar, algunas organizaciones relacionadas con la implementación de diferentes proyectos de idiomas como son: francés, mandarín, portugués. Los pagos de membresía y pruebas para optar por el Bachillerato Internacional. Traslado de recursos a la Fundación Omar Dengo para cubrir el pago de los servicios de operación y conectividad relacionados con la Red Bicentenario y la atención del Programa PRONIE- MEP/FOD. Contempla el traslado de recursos al IMAS para el Programa de Transferencias Monetarias y la adquisición de cuadernos y útiles. Y recursos para la seguridad social y el pago de indemnizaciones.

- **Transferencias de Capital**: Recursos destinados a la compra de terrenos, y financiar la construcción, mantenimiento y adecuación de obras de infraestructura. Así como también cubrir los costos de ampliación de cobertura de laboratorios en primaria y secundaria por parte de la Fundación Omar Dengo.

Plan e instrumentos de monitoreo y seguimiento

El monitoreo de la Estrategia “Regresar” se realiza mediante la recolección información relacionada con:

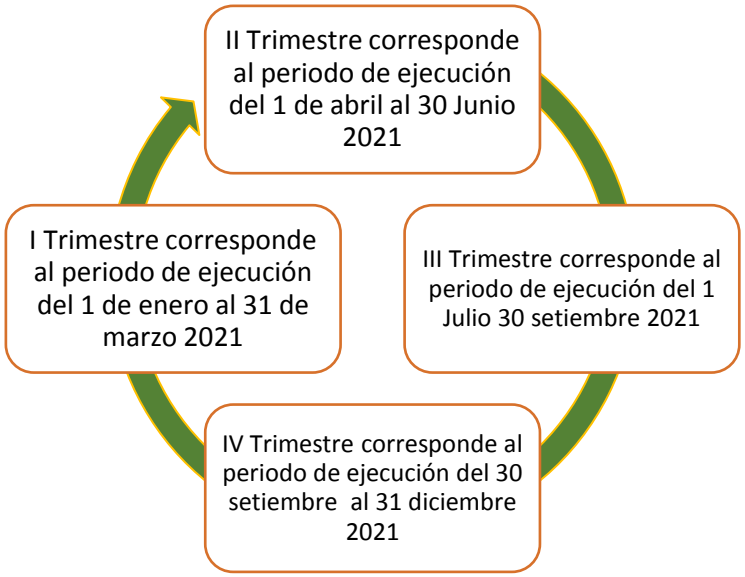
- La ejecución de las actividades planificadas para apoyar la gestión y logro de las metas e indicadores.
- Los resultados conseguidos a través de la realización de las actividades y la respuesta de las personas responsables, para comprobar los avances y la estrategia formulada con el fin de lograr el cumplimiento de la meta.
- La consecución de los objetivos de la Estrategia y sus impactos.

El seguimiento se realiza con el objetivo de conocer los avances en el cumplimiento de los indicadores de “Regresar”. El sistema de seguimiento contempla las siguientes fases:

1. **Recopilación de datos**: Contempla el levantamiento sistemático y periódico del avance de los indicadores, a partir de una ficha técnica de avance, los cuales son aplicados por las personas encargadas de ejecutar las actividades o procesos. Involucra la elaboración de informes trimestrales por cada uno de los viceministerios, los cuáles recuperan las acciones específicas realizadas por cada una de las dependencias a su cargo inmersas en el cumplimiento de esta estrategia.

Los ciclos de reporte de seguimiento y monitoreo son:

Figura 12. Estrategia “Regresar”: Ciclos de Reporte y Monitoreo



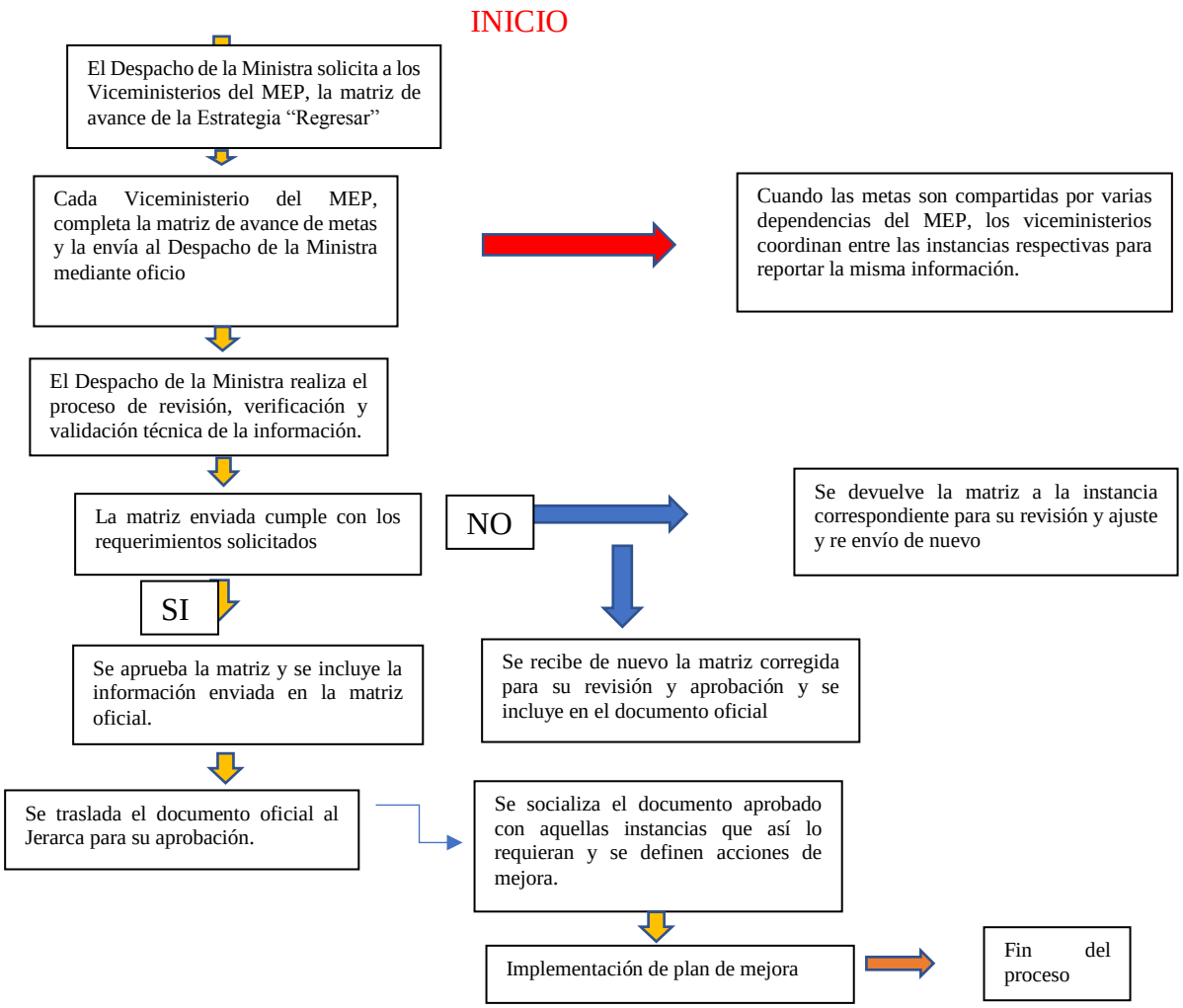
Fuente: MEP. Diciembre 2020.

2. **Análisis de la información**: se refiere a la medición del avance de los datos en función de los logros o metas esperadas por la intervención.

3. **Comunicación de los Resultados**: la información recopilada por el sistema de monitoreo deberá retroalimentar los diferentes niveles de toma de decisión, de manera que se pueda corregir o ajustar la planificación original oportunamente y sobre la marcha o puesta en práctica de la intervención.

4. **Acciones de mejora:** Una vez que la información recopilada periódicamente por el seguimiento sea analizada, se deberán detectar las desviaciones o incumplimientos en función de los plazos establecidos en la planificación, para lo cual se implementará un plan de mejora que permita minimizar los regazos y adaptar la estrategia al contexto y escenarios no previstos originalmente en el diseño de la estrategia.

Figura 13. Estrategia “Regresar”: Diagrama del proceso de monitoreo y seguimiento



Fuente: MEP. Diciembre 2020.

Evaluación Estrategia “Regresar”

Como parte de las acciones que desarrolla el MEP en el marco de “Regresar” se encuentra la evaluación de esta Estrategia. A continuación se mencionan sus alcances y objetivos.

Alcance de la evaluación

- Unidad de estudio: personas estudiantes y personas docentes que se benefician de la Estrategia Regresar. Se definirá una muestra de personas estudiantes y docentes por oferta y modalidad educativa.

- Temporal: La evaluación se hará a la implementación de la Estrategia Regresar durante el 2021

- Geográfico: el análisis será de alcance nacional

- Tipo de evaluación: de procesos y resultados, para lo cual se implementará una evaluación de carácter interna y con el apoyo del Ministerio de Salud.

- Criterios: Los criterios de evaluación que serán valorados son:

- Pertinencia: Medida en que los recursos, servicios, procesos y acciones desarrolladas por la Estrategia son congruentes con las necesidades de las poblaciones a las que van dirigidas.

- Eficacia: Medida en que la Estrategia "Regresar" está logrando alcanzar los aprendizajes esperados y la permanencia de las personas estudiantes, con énfasis en aquellas personas estudiantes con mayores condiciones de riesgo y vulnerabilidad, en el marco de una educación a distancia fortalecida, así como también la preparación de toda la comunidad educativa para un regreso a la presencialidad paulatino, seguro y controlado.

- Eficiencia: Medida en que "Regresar" desarrolla sus acciones de una manera en que se maximicen los recursos.

- Utilidad: Medida en que la Estrategia "Regresar" responde a las necesidades de información de la población usuaria del sistema y suministran información relevante y oportuna para la toma de decisiones.

- Participación: Medida en que la Estrategia "Regresar" permite recolectar información de diferentes stakeholders de la intervención (personal directivo, estudiantes, personal docente, personal administrativo etc).

Objetivos

Como resultado de un proceso participativo con distintos actores clave de la Estrategia se definió el siguiente objetivo general de la evaluación de "Regresar" y sus objetivos específicos:

Objetivo general

Evaluar la pertinencia, eficacia y eficiencia de los procesos y resultados de la Estrategia Regresar para la toma de decisiones e implementación en los periodos 2021 y 2022.

Objetivos específicos

- Analizar la pertinencia y la eficacia de la gestión y los recursos que la Estrategia plantea para alcanzar a las personas estudiantes y el logro de los aprendizajes esperados en la modalidad a distancia y en el retorno a la presencialidad.
- Analizar la pertinencia y la eficacia de la gestión, los servicios, productos y procesos de acompañamiento que ha desarrollado la Estrategia para las personas docentes en la modalidad a distancia y en el retorno a la presencialidad.
- Valorar los mecanismos de articulación interna (en los niveles central, regional y de centro educativo del Ministerio) y externa, coordinación y comunicación implementados por la Estrategia en función de los criterios de eficacia y eficiencia.
- Identificación de acciones en la gestión académica y administrativa que podrían institucionalizarse como parte del sistema educativo



Foto: Trabajo realizado por estudiante de la Escuela de Jabillos.

Acciones en gestión del riesgo y atención de la emergencia

El Ministerio de Educación Pública es el ente coordinador de la Mesa Operativa de Educación del Centro de Operaciones de Emergencia (C.O.E) de la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias. Esta es una de las diez mesas operativas que se conformaron para la organización de la respuesta ante la Emergencia Nacional por COVID-19, que instauró el COE.

En esta mesa participa el MEP, el Consejo Nacional de Educación Superior Privada (CONESUP), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil- Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Consejo Nacional de

Rectores (CONARE) y el Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM). La Mesa se encuentra activa desde el 9 de marzo y es coordinada por la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación Pública y sub coordinada por el Área de Gestión del Riesgo del Dirección de Control Interno y Gestión del Riesgo.

Sus objetivos son:

- Prevenir y mitigar la propagación del virus en los habitantes de Costa Rica, mediante lineamientos y medias temporales.
- Mitigar los impactos de la aplicación de lineamientos y directrices en atención de la emergencia por COVID -19, para asegurar la continuidad del servicio en todos los sectores representados en las mesas operativas

Entre sus tareas se encuentran la gestión de información, el seguimiento sectorial, la respuesta sanitaria en centros educativos, la mitigación de impactos y el apoyo en la entrega de alimentos.

Las sesiones de esta Mesa Sectorial inicialmente se desarrollaban dos veces al día. Esto ha ido cambiando respondiendo al estado de la situación epidemiológica. Desde ahí se coordinan y reportan todas las acciones que se desarrollan en el país en materia de educación en el contexto de la pandemia.

Adicionalmente el MEP participó en el equipo interinstitucional para la elaboración de los “LS-CS-014: Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en centros educativos (CE) públicos y privados ante el Coronavirus (COVID-19)” del cual se desprenden alrededor de veinticuatro Protocolos Específicos que se mencionaron anteriormente. Éstos nacieron de la Directriz N°082-MP-S, suscrita por los Ministerios de la Presidencia y Salud, para la articulación interna y externa, coordinada y participativa para la aplicación de las medidas de prevención y mitigación del COVID-19, que permitan la reactivación y continuidad de los centros de trabajo, actividades y servicios, según el comportamiento epidemiológico del COVID-19.

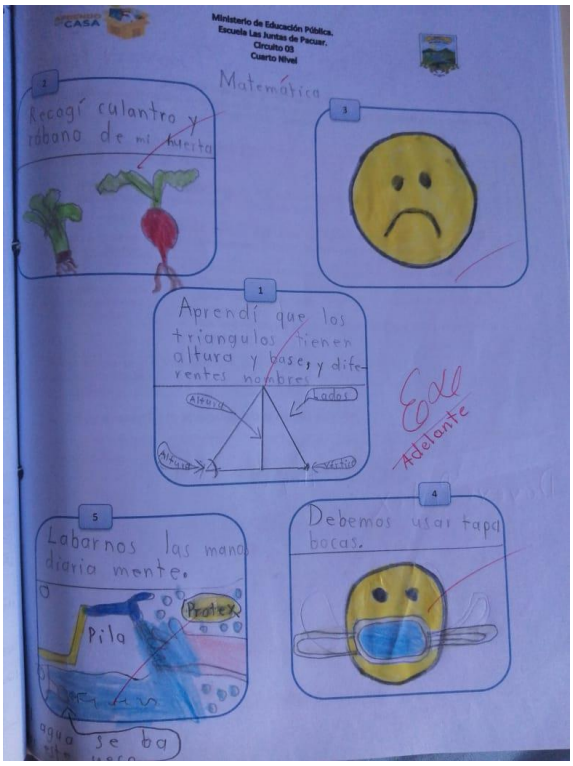


Foto: Trabajo realizado por estudiante de Escuela Las Juntas de Pacuar

Comités Institucionales para la Gestión del Riesgo

En materia de gestión del riesgo y atención de la emergencia el MEP desarrolló un importante esfuerzo para oficializar los Comités Institucionales para la Gestión del Riesgo.

Para el caso de las oficinas centrales se llevó a cabo una actividad de capacitación virtual, promovida por el Área de Gestión del Riesgo de la DCIGR, con la incorporación del tema del COVID-19 como amenaza epidemiológica. Para ello se contó con el apoyo del IDP, la UNED y la CNE.

En lo concerniente a los comités institucionales, en el mes de noviembre se organizó el webinario “Preparación para los Comités Institucionales para la Gestión del Riesgo ante la enfermedad por COVID-19”, donde se divulgaron las Orientaciones Técnicas, las cuáles se pusieron a disposición de las Direcciones Regionales y los centros educativos de cara al eventual retorno a la presencialidad.

Estos Comités Institucionales son la estructura responsable de coordinar la implementación de las actividades de organización, planificación, ejecución y evaluación ante emergencias o desastres. Su conformación responde al cumplimiento del artículo 10 de la Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo N°8488, la cual los define como: “Instancias de coordinación interna de cada una de las instituciones de la Administración central, la Administración pública descentralizada del Estado, los gobiernos locales, y el sector privado. Estos Comités deben organizar y planificar internamente las acciones de preparación y atención de emergencias, según su ámbito de competencia y con apego a la planificación sectorial”.

Lo anterior significa que los Comités Institucionales para la Gestión del Riesgo (CIGR) son los garantes de la activación y aplicación de forma correcta de los lineamientos generales y protocolos específicos para la reanudación de los servicios educativos. Trabajan como apoyo a las personas directoras de las direcciones administrativas, regionales y centros educativos.

Estrategias para las familias

Una de las particularidades de continuar con el servicio educativo en la modalidad a distancia, en el contexto de la pandemia por el COVID-19, fue la forma en que se tuvo que repensar la relación con las familias de las personas estudiantes. Como nunca antes se les concibió como una población que requería, y era sujeta de recibir, diversas atenciones, tales como la psicológica y las herramientas para apoyar el desarrollo y crecimiento de las personas estudiantes en sus nuevas habilidades y capacidades. Es por ello que el Ministerio diseñó una serie de programas y recursos en esta dirección.

- A través de la Contraloría de Derechos Estudiantiles en coordinación con el Patronato Nacional de la Infancia (PANI), se puso a disposición de la comunidad educativa nacional la “Guía de Primeros Auxilios Psicológicos para Familias en Tiempos del COVID-19”, disponible en el sitio web del MEP.

- Debido a la suspensión del ciclo lectivo presencial, la Contraloría de Derechos Estudiantiles refirió un total de 2.822 acciones de atención. Esta instancia además generó 8 insumos entre guías, documentos, comunicados y recursos gráficos, para divulgar información relevante sobre convivencia positiva y respeto de los derechos de las personas menores de edad.

- El desarrollo de la Línea “Aquí Estoy”, de la cual se profundizará en el Eje de Calidad, es una acción dirigida a las personas estudiantes y a sus familias.

- Apoyo y atención de los Departamentos de Orientación de todos los centros educativos de secundaria y algunos de primaria. De febrero al 31 de agosto de 2020 se realizaron 35.536 reportes de consulta (Orientación individual: por referencia interna, referencia externa, solicitud familiar, reporte de pares, identificación de la persona profesional en Orientación y/o solicitud de la persona estudiante), y en 4.953 casos fue necesario un plan de intervención.

- Aulas de escucha: es un programa que se desarrolló, con el apoyo de UNICEF, en 24 colegios y atendió a 1.000 estudiantes de sétimo año en riesgo psicosocial y al borde de la exclusión escolar.

- Crianza tecnológica- E- mentores con el apoyo de PANIAMOR: es un curso para familias que trabaja la estrategia para la prevención del abuso, violencia y explotación sexual, en línea, liderado por profesionales en orientación. Se desarrolló en siete regiones educativas, un centro educativo por primaria y uno por secundaria en cada una. Se abordaron 15 familias por centro educativo.

- Divulgación acerca de la prevención de la violencia dirigido a las familias a través de diferentes redes sociales (Facebook MEP, Instagram MEP). Utilizó recursos como videos, infografías, enlaces, retos animados

- Familias transformadoras: en asociación con el Instituto Costarricense para las Drogas se realizó un Manual que consiste en material de apoyo para trabajar la prevención de conductas de riesgo en el ámbito familiar.

- En el caso de las familias con personas estudiantes con discapacidad, se brindaron 413 servicios de atención específica y ayudas técnicas por parte de CENAREC. Así como la producción de más de 18 documentos, guías, comunicados y recursos gráficos para divulgar información relevante sobre la atención en el servicio educativo en casa de personas estudiantes con discapacidad. Se facilitaron 8 Webinarios titulados “Cafecito Inclusivo” para la comunidad educativa en general, con el objetivo de apoyar a esta población estudiantil, la cual contó con una participación de aproximadamente 89.000 personas, vía Facebook.



Foto: Trabajo realizado por estudiante de Escuela de Pavones

CAPÍTULO 5. LA CALIDAD DE LA EDUACCIÓN NACIONAL

La calidad es uno de los ejes más importantes a los que debe apuntar la educación costarricense y por ello es que, aún en el contexto de la pandemia por el COVID-19, el Ministerio de Educación Pública continúa desarrollando las acciones que ha venido impulsando en los últimos años dirigidos al fortalecimiento de la labor docente, la implementación de la transformación curricular y la evaluación para la mejora.

En este apartado se profundiza sobre estas acciones.

Mediación pedagógica

La transformación curricular es un proceso que el Ministerio de Educación viene desarrollando desde años atrás, y tiene importantes antecedentes, tales como la mejora en los programas de estudio, el lanzamiento de la Política Curricular "Educar para una nueva ciudadanía", y la Política Educativa "La Persona: Centro del Proceso Educativo y Sujeto Transformador de la Sociedad".

Figura 14. MEP. Antecedentes de la Transformación Curricular



Fuente. Viceministerio Académico. MEP. 2020

Con estos precedentes, desde el 2018 se ha venido trabajando en la implementación de esta transformación curricular que implica el cambio hacia la mediación pedagógica para el logro de los aprendizajes esperados y el desarrollo de habilidades.

Este proceso está planteado en cuatro Fases, las primeras dos (creación de condiciones e instalación del cambio) ya se habían desarrollado entre el 2018 y el 2019. Para el 2020 se tenía programada la Fase 3 que consistía en el acompañamiento y seguimiento a las DRE y a las personas docentes, a partir de la entrega de la "Caja de Herramientas" para la mediación pedagógica transformadora.

El lanzamiento de este recurso se realizó a inicios del 2020, y se contemplaba que de esta forma las personas docentes iban a poder contar con un insumo para poder trabajar por habilidades y con aprendizajes esperados. Con ello se inició el ciclo lectivo en febrero.

A partir del momento en que se suspendieron las lecciones de manera presencial (16 de marzo), se solicitó a las personas docentes que continuaran con estos planeamientos, y poco tiempo después se les brindó la herramienta de la Guía de Trabajo Autónomo, sobre la que se profundizará en breve.

De esta forma, a lo largo del 2020, se continuó con la tercera fase de la transformación curricular y se avanzó en la IV y última fase, que es la consolidación del cambio a través de las redes de apoyo pedagógico para potenciar la mediación pedagógica transformadora. Este proceso se inició a finales de 2020, y continuará a inicios del 2021.

Con respecto a las Guías de Trabajo Autónomo, es importante mencionar que éstas constituyen la herramienta didáctica para desarrollar el proceso de educación a distancia en la Estrategia Aprendo en Casa.

Como se mencionó anteriormente, la transformación curricular tiene que ver con cuatro dimensiones y 13 habilidades que tienen que desarrollarse con los programas de estudio. Aún en el contexto de la educación a distancia esto ha continuado en vigencia, sobretodo potenciando en la Guía de Trabajo Autónomo, la habilidad de aprender a aprender, porque su diseño tiene inmerso ese proceso, pero sin dejar de potenciar las demás habilidades.

Éstas Guías tienen tres fases vinculadas con la metacognición: La primera parte tiene que ver con la planificación para iniciar el trabajo, la segunda con la autoregulación; y por último la evaluación.

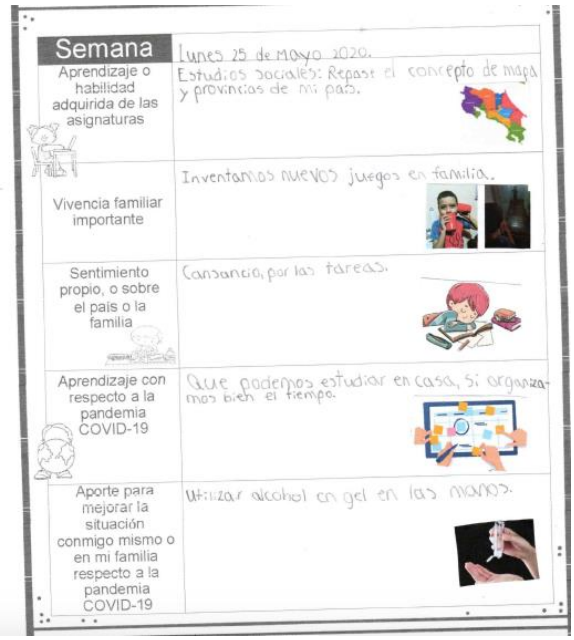


Foto: Trabajo realizado por estudiante de la Escuela de San Rafael

Se diseñaron para que ser utilizadas tanto por personas estudiantes de los escenarios de educación a distancia 1 y 2, pero también hacia los del 3 y 4; a los cuáles se les llegaba por medio de Guías impresas. De esta forma, la misma herramienta podía coexistir en todos los escenarios educativos, lo cual es fundamental si se toma en cuenta que las personas docentes tenían, en un mismo grupo, estudiantes de todos los escenarios de educación a distancia.

Para ello se realizó toda una capacitación y se compartió un documento titulado Orientaciones del Proceso Educativo a Distancia.

Luego la DDC elaboró el documento “Pautas para la implementación de las Guías de Trabajo Autónomo en la Estrategia Aprendo en Casa”, en donde se explicaba qué son, cuál es su esencia pedagógica, cómo organizarla, qué características deben tener, cómo debe retroalimentar al docente y cómo debe pedir apoyo a las familias.

Este documento se compartió por medio de webinarios con personas docentes y familias. Luego se grabaron algunos de ellos para que estas explicaciones estuvieran a disposición de quien las requiriera.

Por último, cabe mencionar que la DDC puso a disposición un documento denominado “Pautas para personas docentes de apoyo y personal de servicios específicos de educación especial”.

Los procesos de capacitación docente

El Instituto de Desarrollo Profesional, Uladislao Gámez Solano, es la instancia rectora de la capacitación en el Ministerio de Educación Pública y trabaja a partir de un Plan de Formación Profesional (PFP) que desarrolla el año previo a su implementación. Éste debe ser aprobado por la Dirección del Servicio Civil, pues los cursos que pueden representar algún puntaje de acuerdo

a los parámetros de contratación de personal, o anteriormente de reconocimiento en términos salariales, deben ser admitidos por esta entidad.

Con la propagación de la pandemia, y las necesidades apremiantes de formación que han surgido en el contexto de la educación a distancia, el PFP del 2020 tuvo que modificarse para poder atender, con una celeridad inédita, las necesidades de formación que tenía la población docente y administrativa en el nuevo contexto.

En este sentido uno de los mayores cambios significó la migración a una oferta virtual. Anteriormente se tenían algunas ofertas de este tipo, pero era el menor porcentaje. Con la propagación del virus que produce el COVID-19, en cuestión de dos semanas se debió responder en una oferta que permitiera continuar con el servicio educativo y que además estuviera en una modalidad virtual.

Las primeras acciones tuvieron relación con la capacitación de todo el personal MEP en la plataforma Teams, ello con el apoyo de Direcciones como la de Informática de Gestión y la de Recursos Tecnológicos en Educación. Esto significó además realizar un análisis de las licencias con las que contaba el MEP y qué posibilidades de colaboraciones externas habían.

En el espacio de Aula Abierta del sitio web del MEP, se puso una oferta de autoformación para docentes de algunos cursos pertinentes. Además se contó con apoyos de la UNED, de la empresa privada, la Fundación Omar Dengo y de países de la región. Ante esto la función del IDP pasó a ser la de revisar la pertinencia de la oferta que se estaba habilitando.

En este inicio se tuvo una participación muy importante de personas docentes y personal del centro educativo.

Pero además, el IDP se dio a la tarea de desarrollar una trayectoria formativa que pudiera establecer una ruta de capacitaciones, evitando que se trabajara con ofertas sueltas sin un sentido estratégico. Para ello se puso a disposición 3 cursos de autoformación, los cuáles contaron con la participación de un máximo del 89,27% del total de la planilla propiamente docente, al menos en una de estas ofertas de formación:

- Pasos básicos para el uso del paquete de Office 365: dirigido a personas funcionarias del MEP y contando con la participación de 55.171 personas.
- Construyendo un entorno virtual de aprendizaje: participando 51.377 docentes
- Mediación de las Guías de Trabajo Autónomo a través de la Plataforma Teams: lo llevaron 50.362 docentes.

En este proceso la coordinación intra institucional fue de mucha importancia. Por ejemplo, el primer curso fue diseñado por una persona funcionaria de la Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación.

Luego de esto se fue desarrollando una importante oferta de webinarios sobre diversos temas de pertinencia para la educación a distancia, tales como el uso de las Guías de Trabajo Autónomo, capacitación en protocolos, trabajo de permanencia, entre otros. Éstos continúan disponibles en el sitio web del IDP. A noviembre de 2020 se contabilizaban 249.716 participaciones en estos espacios y más de 50 Webinarios masivos para personas docentes, personas estudiantes y

familias con una participación sincrónica que en muchas ocasiones superó las 24.000 personas conectadas.

Cabe mencionar que el desarrollo de los webinarios fue una novedad dentro del Ministerio.

Para el PFP del 2021 se tiene proyectado un peso considerable en la modalidad virtual, en donde la definición de la oferta se está desarrollando de forma todavía más articulada con las diversas instancias del MEP. También se previó la continuación del desarrollo de webinarios.

Por último, es importante mencionar que se implementó un proceso de Foros Virtuales, del tema: "Lineamientos generales ante la pandemia en las instituciones educativas privadas", para personas directoras de instituciones educativas privadas de las todas regiones educativas del país. En ellos participaron 590 personas funcionarias.

El modelo pedagógico combinado

En el 2021 las personas estudiantes que alcanzaron el porcentaje mínimo requerido empezaron sus lecciones el 8 de febrero, mientras que quienes no lo hicieron tuvieron que ir a la estrategia de promoción.

El presente curso lectivo inició por primera vez con el hecho de que todas las personas estudiantes, de todos los ciclos y niveles educativos, contaban con un Informe Descriptivo de Logro, el cual le permite a la población estudiantil y a sus familias, conocer la descripción del desempeño en el proceso educativo realizado: Por su parte, a las personas docentes les da la oportunidad de tener información clara y detallada del proceso de cada estudiante para el apoyo en la continuidad de la construcción de conocimientos en el ciclo lectivo 2021.

Por otro lado, la estrategia de acompañamiento pedagógico que se planteó para el 2021 contempla una atención universal que implica un horario combinado: unos estudiantes asisten presencialmente tres días y estarán a distancia dos días; o viceversa.

En este modelo se desarrolla el plan de estudios completo (ya no aprendizajes base) y está pensado a partir del uso de recursos didácticos híbridos. Sabiendo que las lecciones pueden coexistir en la presencialidad, o a distancia, o combinadas.

Para ello cada persona docente utilizará el planeamiento del plan de estudios completo, pero deberá identificar los aprendizajes base de ese año y cuando llegue a ellos, hacer un énfasis importante en éstos. Además teniendo claro los aprendizajes que no se vieron en el 2020, e intentando incluirlos y articularlos con el nivel actual.

Las plantillas de aprendizaje base

Cuando las condiciones de la pandemia evidenciaron que durante el curso lectivo 2020 no iba a ser posible regresar a la presencialidad tras las vacaciones de 15 días, se tomó la decisión de operacionalizar los programas de estudio en aprendizajes base. Para ello se realizó una ruta que consistió en las siguientes etapas que se muestran en la Figura 14.

Figura 15. MEP. Ruta para la elaboración de las plantillas de aprendizaje base



Fuente: Dirección de Desarrollo Curricular. MEP. 2020

A continuación se detalla lo realizado en cada una de esas etapas.

- Planificación y consulta en mayo (uno para educación técnica y otro para educación académica), para conocer cómo les iba a las personas docentes, cuáles consideraban que eran los aprendizajes base, cómo les iba en el proceso de educación a distancia. Fueron consultados 3.161 docentes del área académica y 3.313 docentes del área técnica.

  Luego se definieron los aspectos medulares y se prepararon para la elaboración de las plantillas tomando en cuenta:
  - La asignatura
  - El año
  - Las características del programa de estudio: Áreas-dimensiones-competencias básicas-ejes temáticos, si su desarrollo es cíclico y si es posible la articulación en el siguiente curso lectivo
  - Aprendizajes esperados, base que son fundamentales en cada asignatura
  - Tiempo con que se podría contar en el ciclo lectivo 2020: aproximadamente seis meses

- La elaboración de las plantillas: (25 mayo al 10 de junio) se inició con la elaboración de las Guías. Este proceso consistió en tomar los programas de estudio y tomar los

aprendizajes más importantes y definir qué es lo que se iba a aprender en el curso lectivo 2020.

- Segundo proceso de consulta (11 al 17 de julio) a docentes en el que participaron por medio de un formulario en línea 3.500 docentes de las 27 DRE. En ellos se tomaron en cuenta tres criterios de validación:

    - Pertinencia: si resulta en el área curricular requisito para otros niveles de progreso cognitivo.
    - Relevancia: nivel de centralidad curricular, si es un área medular. Si es un “tronco” para otras áreas.
    - Homogeneidad: medida en que puede ser abordado en varios niveles educativos

A partir de estos tres criterios se planteó la revisión de la propuesta que las personas asesoras nacionales realizaron. Cada una enviaba a el o la asesora regional el formulario digital para conocer su criterio acerca de éstos y recibir recomendaciones.

A su vez las personas asesoras regionales tomaron las Plantillas de aprendizajes base 2020, ya actualizadas, para que se realizara un proceso de consulta a personas docentes utilizando los mismos criterios de validación, y con al menos 10 docentes por Plantilla recibida de cada asignatura y nivel.

- Presentación y revisión de las plantillas de aprendizaje base (18 de julio)

- Presentación a las DRE y centros educativos (19 al 30 de junio)

Con estas plantillas aprobadas se les indicó a las personas docentes que a partir del 17 de agosto, que iniciaba el segundo periodo, continuarían con la utilización de las Guías de Trabajo Autónomo, pero con dos cambios: un nuevo proceso de evaluación, y la elaboración de las GTA en función de los aprendizajes base y no de todo el plan de estudios. Eso significó que las personas asesoras nacionales realizaron de nuevo los planeamientos de todas las materias, de todos los ciclos y niveles, pero seleccionando solamente los aprendizajes base. Estos nuevos planeamientos se pusieron a disposición de las personas docentes en la Caja de Herramientas.

Luego de este trabajo se presentaron los lineamientos técnicos y administrativos para operacionalizar el proceso evaluativo en el segundo periodo del curso lectivo 2020.



Foto: Trabajo realizado por estudiante de Escuela Montecarlo

La educación a distancia en la Educación Técnica

Al igual que en lo académico, en el ámbito de la educación técnica se tuvieron que diseñar diversas estrategias para continuar con los procesos de aprendizaje. Con la complejidad de que en el MEP la educación técnica es un sub sistema que engloba una serie de ofertas diversas que requieren que se contemplen sus particularidades. Al día de hoy hay 54 especialidades técnicas diferentes, a los que se debe sumar los servicios de tecnología en colegios académicos diurnos.

De modo que, cuando se inició con la Estrategia Aprendo en Casa, la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras se dio a la tarea de buscar apoyos con el sector privado que pudieran colaborar con poner a disposición plataformas que pudieran utilizarse. Del mismo modo, se elaboraron instrumentos para la mediación y el acompañamiento propio, y también se diseñaron estrategias para las personas docentes.

Es decir, se delinearon diversas líneas para operacionalizar las Estrategias Aprendo en Casa y la Estrategia Regresar en el contexto de la educación técnica.

Una de las principales acciones requeridas desde el inicio consistió en ubicar recursos educativos para docentes y estudiantes de distintas especialidades del subsistema de Educación Técnica. Ello porque, en su caso, era necesario contar con recursos especializados además de la plataforma Teams, y otros. Esto también significaba que se requerían apoyos para procesos de

capacitación adicionales a los desarrollados por el IDP, pues se trataba de programas específicos relacionados con las especialidades técnicas. Para estas tareas fueron indispensables las alianzas público- privadas.

Cuadro 14. MEP: Recursos educativos para docentes y estudiantes de distintas especialidades del subsistema de la Educación

Recurso	Descripción	Personas beneficiadas
Archicad	Licencias para el aprendizaje de procesos de modelado y otros de las especialidades técnicas de Dibujo Arquitectónico, Dibujo Técnico, Construcción Civil	Códigos de acceso directo asignados a 45 docentes y sus estudiantes
Amatrol	Capacitaciones mediante el uso de la plataforma Amatrol para potenciar competencias en procesos de mantenimiento, automatización y reparación; control industrial, hidráulica, neumática de las especialidades de la familia de la Electrónicas, Refrigeración y Aire acondicionado.	382 estudiantes, 25 docentes y 4500 cursos aprobados
Plataforma Slang	Uso de la plataforma Slang para potenciar el desarrollo de competencias linguísticas en el idioma inglés, de las personas estudiantes que cursan especialidades en los colegios técnicos profesionales.	Códigos de acceso directo asignados a 90 docentes y 2500 estudiantes
Solid Edge	Uso de la plataforma Solid Edge de la parametrizado de diseño asistido por computadora (CAD) de piezas tridimensionales 3D que permite el modelado de piezas de distintos materiales, doblado de chapas, ensamblaje de conjuntos, soldadura, funciones de dibujo en plano para ingenieros, diseñadores y proyectistas.	Códigos de acceso directo asignados a 30 docentes de especialidad técnica.
Electude	Plataforma para el aprendizaje en procesos de diagnóstico y reparación de los sistemas de vehículo livianos.	Códigos de acceso directo asignados a 30 docentes y 90 estudiantes de la Especialidad Automotriz
Webex		Códigos de acceso directo asignados a docentes y estudiantes de inglés de especialidad técnica.
Capacitaciones CNFL	Procesos de asesoría y capacitación en conceptos básicos de electricidad, vehículos eléctricos, generación de energía eléctrica, circuitos e instalaciones eléctricas y eficiencia energética	379 estudiantes y 50 docentes
Actividades de Capacitación	Se han coordinado y desarrollado actividades de capacitación en modalidad virtual en temáticas requeridas por los docentes de las especialidades	

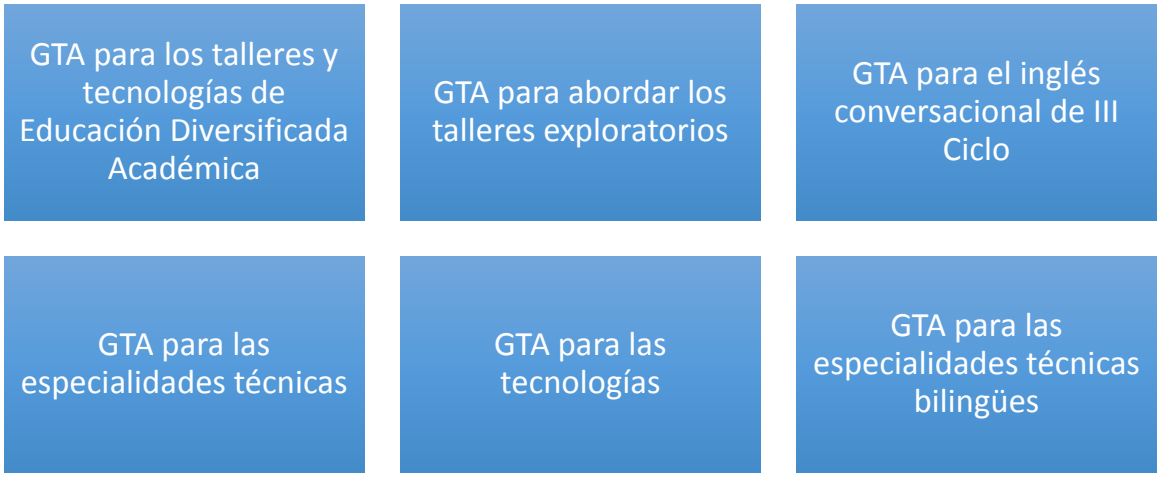
	técnicas: Uso de herramientas colaborativas, Emprendimiento, Habilidades Blandas, Metodología BIM, Inglés con Propósitos específicos, CCNA, IT Essential, Verilog, Ciberseguridad y otros, de cara a la implementación de los nuevos programas de estudio	

Fuente: Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras. MEP. 2020

Cabe mencionar que para las personas estudiantes de los escenarios 3 y 4 de educación a distancia se gestionó la entrega de dispositivos USB y el préstamo de equipo (dispositivos electrónicos) en los casos donde fuera posible.

En lo que respecta a la elaboración de los instrumentos para la mediación y el acompañamiento, desde la DETCE se diseñaron las Guías de Trabajo Autónomo (GTA) para el abordaje de los procesos de planificación de las actividades de aprendizaje por parte del docente que imparte lecciones en los servicios educativos de la Educación Técnico Profesional. Así como también un documento con preguntas frecuentes del proceso educativo a distancia que presenta respuestas generales a consultas derivadas de la implementación de las GTA en este proceso. Es necesario destacar que por la diversidad que engloba la educación técnica se tuvieron que elaborar seis GTA distintas.

Figura 16. MEP. Guías de Trabajo Autónomo elaboradas para la Educación Técnica



Fuente: Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras. MEP. 2020

Aunado a este instrumento, y como estrategia la DETCE en coordinación con las empresas cooperantes anteriormente mencionadas, se consiguió el uso de recursos tecnológicos y software

especializado, según contenidos en los programas de estudio para diferentes especialidades, haciendo énfasis en priorizar a las personas estudiantes de último nivel, dado el conocimiento que estas tienen. Considerando que las plataformas virtuales son un sistema que permite la ejecución de diversas aplicaciones bajo un mismo entorno, se establecieron alternativas como la plataforma WEBEX, la cual permitió al docente brindar lecciones bajo la modalidad virtual, dada las ventajas que ofrecen éstas como fomento de la comunicación profesor/alumno, facilidades para el acceso a la información, fomento del debate y la discusión, desarrollo de habilidades y competencias, el componente lúdico y fomento de la comunidad educativa.

Asimismo, se identificaron contenidos en los programas de estudios que pudieran ser desarrollados por las personas estudiantes en línea, por lo que se logró poner a disposición cursos de autogestión con software específico según temas.

Por último, en lo que corresponde a las estrategias para las personas docentes, se elaboró un Compendio de estrategias para la mediación pedagógica en la Educación Técnica Profesional, el cual integra estrategias para la enseñanza y el aprendizaje que éstas pueden utilizar, en procesos de mediación pedagógica que desarrollan tanto desde una modalidad presencial como a distancia, y que fueron recopiladas de diferentes autores. Las mismas pueden aplicarse para el abordaje de los resultados de aprendizaje propuestos en los programas de estudio.

Jerry Mauricio Vargas Carballo, conocido como el profe Mau, es docente del Colegio Técnico Profesional de Hatillo, en San José, de la especialidad de Informática en Desarrollo de Software. Él conformó una red de apoyo como estrategia para el desarrollo profesional y el desarrollo de competencias tecnológicas entre colegas docentes.

Se trata del grupo en Facebook denominado “Docentes de TIC apoyando a docentes”, que cuenta con cerca de 7 mil miembros, y que habilitó Vargas Carballo conociendo que la tecnología jugaría un rol determinante en la coyuntura ocasionada por la pandemia por COVID-19.

Al principio de las clases a distancia, este profesor entraba a los grupos de docentes existentes en Facebook y aclaraba dudas, posteaba tips y trataba de colaborar en lo que estaba a su alcance, sin embargo, ante las necesidades y dudas de muchos educadores, el 4 de abril, creó el grupo con la esperanza de que otros colegas de su especialidad, también asumieran el reto de apoyar la iniciativa, y así fue, se formó una red de apoyo o comunidad de aprendizaje.

El sitio ha permitido la realización de talleres en línea, la aclaración de dudas, los docentes se asisten unos a otros en sus consultas de cómo organizar sus clases virtuales, qué herramientas usar, entre otros recursos.

“En realidad, siento que una preocupación, terminó siendo una ocupación, en nuestro caso. Hemos hecho el compromiso, por parte del grupo de administradores del sitio , de seguir apoyando en ese proceso de incluir las TIC , como una herramienta didáctica más, sin importar el área de ejercicio docente”, dijo Vargas Carballo.

Adicionalmente, este docente tiene un canal en YouTube, donde transmite talleres y cápsulas

informativas para el desarrollo profesional.



Conozca el grupo en Facebook en:
https://www.facebook.com/groups/2482319578749354
El Canal de YouTube "El profe Mau" lo puede acceder en: https://www.youtube.com/channel/UCKIATP0lG3MWA84Qj0Xobdg

También se diseñó un Blog de apoyo de recursos educativos para docentes y estudiantes que es un portal dentro del sitio web, de la DETCE, con el propósito de brindarle a personas docentes recursos didácticos e información relacionada con las especialidades técnicas, información de sitios y enlaces recomendados acceder a webgrafía, compendios, noticias, e información relevante que apoye el proceso de aprendizaje de la especialidad técnica.

Además se desarrolló un Video para el abordaje de las guías de estudiantes que explica a esta población cómo elaborar las GTA.

Guías de aprendizaje base

Como parte de la Estrategia Regresar, la DETCE estableció la priorización de contenidos a desarrollar en cada una de las especialidades técnicas construyendo las Guías para el abordaje de los resultados de aprendizaje base de la Educación Técnica Profesional. Su objetivo era brindar una ruta de trabajo que orientara a las personas docentes en la implementación de los resultados de aprendizaje de los programas de estudio considerados base, durante el segundo semestre del curso lectivo 2020.

Para ello se elaboraron 90 guías para especialidades técnicas, subárea de inglés de especialidades técnicas, especialidades bilingües y especialidades que se imparten en el plan regular (3 años) y en la modalidad de plan a dos años.

Éstas se desarrollaron luego de un proceso de consulta mediante la aplicación de 21 formularios en línea dirigidos a toda la población docente de la educación técnica. Este ejercicio obtuvo un 63% de respuesta. En este instrumento también se indagó sobre cuáles eran los mayores

instrumentos que utilizaban las personas docentes y qué tanto se había avanzado en el primer semestre.

Además, una vez que se contó con la modificación al reglamento de evaluación de los aprendizajes, se elaboraron documentos para apoyar a las personas docentes en generar la calificación final y el informe descriptivo de logro de cada estudiante.

Cabe mencionar que previo a la pandemia la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras se encontraba en un proceso de transformación curricular adaptándose al Marco Nacional de Cualificaciones de Educación y Formación Técnica Profesional de Costa Rica. Este proceso no se detuvo y se continuó con el proceso de formación y explicación por medio de webinarios.

Kimberly Savedra es docente de Diseño y confección de la moda, en la sección nocturna del Colegio Técnico Profesional Mario Quirós Sasso, en la Unión, de Tres Ríos, atiende a 14 estudiantes jóvenes y adultos.
Ella mantiene las clases a distancia mediante transmisiones en Facebook Live y otras herramientas como la generación de instructivos para guiar a las personas estudiantes con sus aprendizajes y habilidades.
Esta docente imparte clases en tres subáreas: diseño de prendas de vestir, confección y producción y patronaje y administración.
Los instructivos los comparte, en forma digital o impresa y funcionan para guiar a las personas estudiantes en la realización de prendas y manejo de herramientas de diseño digital como Adobe Photoshop (programa de edición de imágenes) y CorelDRAW (plataforma para crear ilustraciones).
Savedra les envía asignaciones a sus estudiantes para que practiquen de lunes a viernes.
Este es el último nivel que cursan para obtener el Título de Técnico Medio
Conozca como una docente recibe sus clases desde su casa: https://youtu.be/j7KjyScvUg8

Priorización de los aprendizajes esperados y fortalecimiento de los apoyos educativos a distancia en las comunidades indígenas

El Departamento de Educación Intercultural, en comunicación con personas asesoras regionales indígenas y con personas docentes específicas, hizo la priorización de los saberes propios de lengua y cultura indígenas. En cuanto a la priorización de las demás materias se utilizó la misma que a nivel general.

Asimismo, se emitió una circular específica: lineamientos para la atención de los servicios educativos del subsistema de Educación Indígena, en la que se indicaron los lineamientos para el desarrollo del apoyo educativo a distancia en los servicios educativos del subsistema de Educación Indígena. Cabe mencionar que se elaboraron Guías de Trabajo Autónomo de lengua y cultura indígena como modelaje para el trabajo docente.

Además en coordinación con el ICER se generaron programas radiales a favor de la educación a distancia en territorios indígenas y ruralidad dispersa y se elaboraron guiones que pueden ser utilizados para el desarrollo de programas. También se trabajó en la selección de contenidos para programas de televisión para el subsistema indígena.

Cuadro 15. MEP: Cápsulas en lenguas y culturas indígenas desarrolladas

Primera Infancia	Primer Ciclo	Segundo ciclo	Educación diversificada
•Cápsula en idioma bribri referente al lavado de manos. •Cápsula en idioma bribri referente a psicomotricidad. •Cápsula en idioma ngäbere referente al cuido del ambiente.	•Cápsula en ngäbere sobre el uso de las TIC. •Cápsula en cabécar: narración de un relato tradicional.	•Cápsula en cabécar sobre la enseñanza de los oficios. •Cápsula en maleku sobre el valor de la lengua en la transmisión de conocimientos.	•Cápsula en idioma maleku referente a la importancia de la comunicación entre pares.

Fuente. Viceministerio Académico. MEP. 2020

Los cambios en la evaluación de los aprendizajes

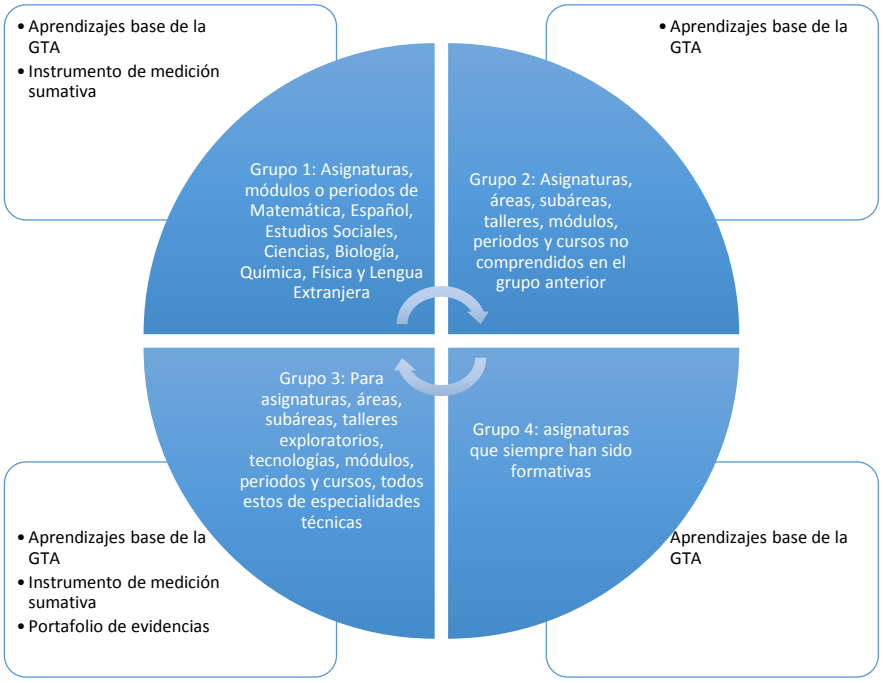
Una de las primeras disposiciones del Ministerio de Educación al conocer que el regreso a la presencialidad no sería rápido fue dividir el ciclo lectivo en dos periodos, en lugar de tres trimestres. La evaluación del primer trimestre fue totalmente formativa. Para el segundo periodo se modificó.

Respecto al primero, el que fuera formativo significaba que las personas docentes debían entregar las GTA a las personas estudiantes, luego recibirlas, revisarlas y completar un infome descriptivo de logro en el que debía, definir, por aprendizaje esperado, cuál había sido el nivel de logro alcanzado por la persona estudiante (inicial, intermedio o avanzado).

Para el segundo periodo del curso lectivo el Consejo Superior de Educación realizó una modificación al Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes en la que se estableció que la evaluación sería sumativa, y para ello le indicó al Departamento de Evaluación de los Aprendizajes que elaborara los lineamientos técnicos y administrativos para operacionalizar el proceso evaluativo.

Es así como se definió que en el segundo periodo se debía completar este informe descriptivo de logro, pero por disposición del CSE se hicieron grupos de asignaturas y se definieron diferentes aspectos de la evaluación.

Figura 17. MEP. Grupos de asignaturas para el proceso evaluativo



Fuente: Dirección de Desarrollo Curricular. MEP. 2020

En los grupos 2 y 4, la evaluación sería por medio del aprendizaje esperado en las GTA y el nivel de logro alcanzado. Por su parte, en las asignaturas de los grupos 1 y 3, las personas docentes tenían que ver el aprendizaje esperado y el nivel de logro, pero también debían hacer un instrumento de medición sumativa y ponderar ambos, obteniendo un nivel cualitativo de logro inicial, intermedio o avanzado y una calificación númerica.

Para lograr la promoción (porque en el curso lectivo 2020 no se habló de aprobación o reprobación, pues todas las personas estudiantes iban a aprobar), se requería un porcentaje mínimo de 60%. Quienes no alcanzaran este porcentaje debieron llevar en febrero 2021 una estrategia de promoción.

Cabe mencionar que el instrumento de medición sumativa no era una prueba, ni podía ser como una prueba, pues unas personas estudiantes la iban a realizar de manera virtual y otros de modo físico cuando recibieran las GTA.

Sobre la socialización de estos cambios, el Departamento de Evaluación de los Aprendizajes de la Dirección de Desarrollo Curricular gestionó una serie de jornadas de trabajo mediante la plataforma Microsoft Teams para la comunicación y unificación de criterios en torno a los lineamientos técnicos que deben ser considerados para la implementación del desarrollo del proceso evaluativo en el segundo periodo del curso lectivo 2020.

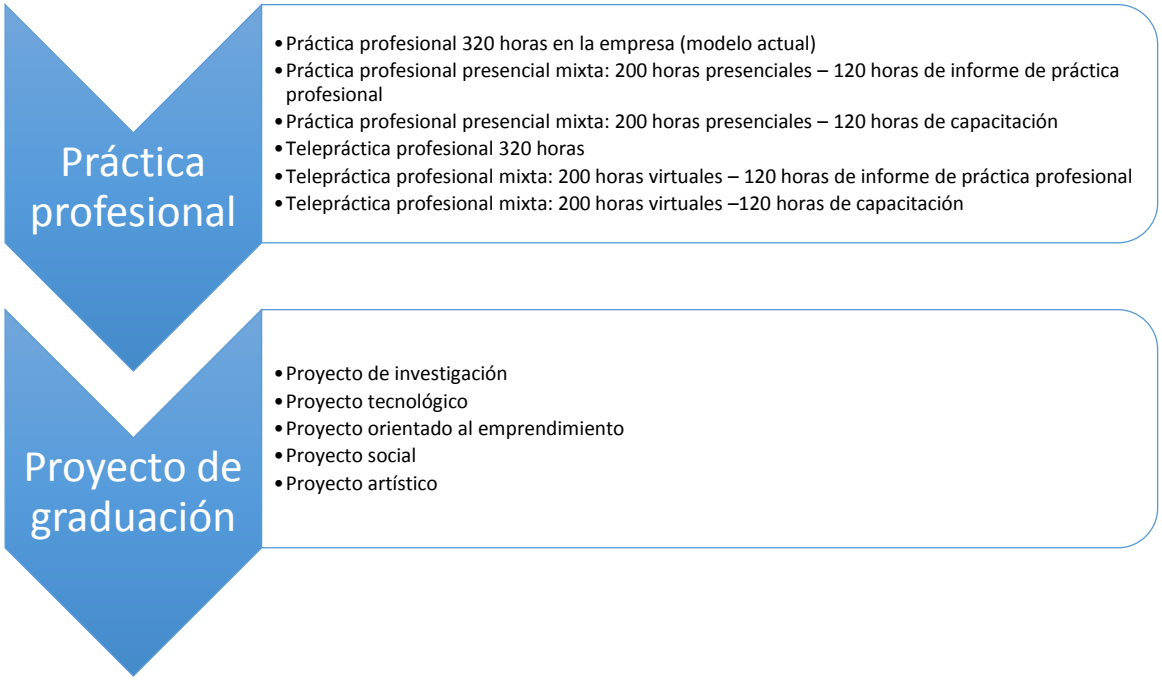
Cambios en los requisitos de graduación de la educación técnica

En el caso de los requisitos de graduación de la educación técnica, el proceso usual implica que las personas estudiantes realicen una práctica profesional o un proyecto final. En el contexto de la educación a distancia se generaron seis alternativas de práctica supervisada y 5 tipos de proyectos. Por un momento se valoró la idea de eliminar este requisito en este año, sin embargo, se llegó a la conclusión de que esto no podía hacerse pues la esencia de la educación técnica es su relación con el sector productivo y no podía eliminarse este componente, aún en tiempos de pandemia.

La generación de alternativas diferentes a las usuales fue necesaria, tanto por resguardar la salud de las personas estudiantes, pero además porque en el contexto de limitaciones a la actividad productiva que se mantuvo por un tiempo en el país, como parte de las medidas de salud para contener la propagación del virus, no se sabía tampoco si las empresas iban a poder recibir a las personas estudiantes y mucho menos de manera presencial.

Es así como se diseñaron las siguientes opciones:

Figura 18. MEP: Alternativas de requisitos de graduación para la educación técnica



Fuente: Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras. MEP. 2020

Anteriormente el MEP contaba solo con dos opciones para la graduación en educación técnica, este proceso de diversificación de las posibilidades ha sido muy importante y mucho más inclusivo de las posibilidades de las personas estudiantes. Se espera mantenerlo e incluso incluir más opciones. En el 2020, alrededor de 17.000 personas estudiantes realizaron sus prácticas o proyectos de graduación.

Recursos de apoyo para la recopilación de información. HEDIMEP – 2020

En el segundo semestre del curso lectivo 2020, según acuerdo N° 11-37-2020 del Consejo Superior de Educación, el Ministerio de Educación Pública puso a disposición del personal docente y administrativo de los centros educativos del país, la herramienta digital MEP 2020: "HEDIMEP" y un manual para su uso. Ello con el propósito de brindar acompañamiento a la persona docente en el desarrollo del proceso evaluativo, en lo referente a la recolección de información y elaboración del Informe descriptivo de logro.

Además se realizó un webinario donde se explicó el "paso a paso".

La programación de procesos educativos como pruebas nacionales.

De conformidad con el Decreto Ejecutivo N°42227-MP-S, del 16 de marzo del 2020, mediante el cual se declaró estado de emergencia nacional; los artículos 21 y 50 de la Constitución Política, que establecen la obligación del Estado de resguardar los derechos a la vida y a la salud; y siguiendo las recomendaciones de las autoridades sanitarias, el Ministerio de Educación Pública, suspendió por un tiempo la aplicación de pruebas nacionales. Tanto de educación abierta como educación formal.

El tomar esta decisión generó muchas reacciones de la comunidad educativa que estaba matriculada en las convocatorias para la aplicación de pruebas en el mes de marzo y subsiguientes. Estas personas estudiantes, y quienes tenían pensado presentar sus pruebas en convocatorias establecidas para meses posteriores, tenían una importante preocupación: ¿cómo podían ejercer su derecho a la educación en este contexto? Incluso, para las personas que se habían preparado para presentar las pruebas que les otorgarían el Título en Educación Diversificada, la suspensión de la aplicación de pruebas nacionales significaba también limitar sus posibilidades de conseguir un empleo, tema que en el contexto de la crisis económica ocasionada por la pandemia era una preocupación muy importante para miles de personas.

La preparación

De manera que el Ministerio de Educación se dio a la tarea de prepararse para que, cuando las condiciones de salud lo permitieran, se pudiera realizar una convocatoria para la aplicación de pruebas y con ello asegurar el derecho a la educación de las personas. Desde el mes de marzo hasta octubre se construyeron distintos escenarios, sin embargo, los cambios en el comportamiento de la pandemia en el país forzaban a realizar modificaciones. Fue por ello que

la Dirección de Gestión y Evaluación de Calidad coordinó con el Ministerio de Salud para poder desarrollar un protocolo que permitiera la aplicación de pruebas nacionales aún en un contexto de propagación del virus del COVID-19.

Esto significó un reto para el Ministerio en muchos aspectos.

En términos de la logística se requerían cambios que significaban esfuerzos y movilización de recursos en muchos ámbitos. Por ejemplo, usualmente en un aula podían estar realizando su prueba 30 personas estudiantes. Sin embargo, en aras de asegurar el distanciamiento social de 1,8m entre cada una, en el nuevo contexto este número no podía ser tan alto.

Del mismo modo, a pesar de la que DIE maneja un estándar de las aulas del Ministerio, no todas las de los centros educativos del país lo cumplen. Es decir, hay aulas de distintas dimensiones. Por lo que lo primero debía ser sondear las capacidades reales de las aulas de los centros educativos en donde se aplican pruebas nacionales. De este ejercicio resultó en que el máximo de personas estudiantes por aula debía ser de 10. Esta cifra podía ser utilizada en cualquiera de las instituciones del MEP, asegurando que se cumpliera el distanciamiento requerido para resguardar la salud.

Esto también implicó que tuvieran que buscarse nuevas sedes para la aplicación de pruebas, pues lo que anteriormente se podía hacer con un aula, ahora requeriría de tres. Ello por supuesto significaba que también debían ubicarse más personas aplicadoras de pruebas, pues debía haber una en cada aula. Este tema también significó retos adicionales. Históricamente una fuerte parte de la población aplicadora de pruebas se trata de docentes jubilados y jubiladas. Sin embargo, en esta ocasión, siendo que estas personas son consideradas de alto riesgo si contraen el virus del COVID-19, se excluyeron en la medida de lo posible de esta convocatoria. Lo mismo para cualquier otra persona que pudiera tener un factor de riesgo ante la enfermedad que produce el virus. De modo que, se debió ubicar una mayor cantidad de personas aplicadoras por la cantidad de aulas, pero utilizando un apoyo diferente al que usualmente colaboraba. A ello se sumó el esfuerzo que hubo que hacer porque quienes aplicaran la prueba residieran lo más cercano posible a las sedes donde se iban a realizarlas para evitar, en la medida de lo posible, los grandes traslados y los riesgos de propagación del virus que ello facilitaba.

En este escenario el trabajo de las Direcciones Regionales de Educación, ubicando a las personas provenientes de las mismas zonas para que apoyaran fue central. Del mismo modo, otro soporte muy importante recibido de las DRE fue a nivel de recursos, colaborando con la compra y adquisición de productos de limpieza y desinfección para las sedes. Asimismo, han sido centrales para la definición de las sedes en las que se pueden aplicar las pruebas, no sólo identificando las nuevas, sino además recomendando cuando ha sido necesario, el cambio de una sede por otra pues tal vez alguna tiene mejores condiciones para la aplicación de las pruebas en este contexto.

Por otro lado, otro reto para la aplicación de pruebas nacionales fue que el MEP debía garantizar que todas las personas que iban a asistir a estos procesos cumplieran las directrices emanadas por el Ministerio de Salud establecidas en el “Protocolo para aplicación de pruebas nacionales”. Para ello se realizaron capacitaciones por medio de webinarios dirigidas a personas de las Direcciones Regionales, supervisoras, directoras de centros educativos y aplicadoras de pruebas.

Para la implementación del protocolo, la DGEC elaboró instructivos de aplicación para cada prueba, pues se trataba de al menos cuatro tipos de evaluaciones y poblaciones diferentes (bachillerato por suficiencia, pruebas de especialidades técnicas de los Colegios Técnicos Profesionales, admisión a colegios experimentales bilingües, entre otros).

Un último factor a contemplar en la preparación fue que, dada la cantidad de personas matriculadas y las posibilidades reales, y en aras de cumplir con las disposiciones de salud, se definió que las pruebas de educación abierta no se podían aplicar en una sola convocatoria. De modo que se optó por hacerlo en tres fases. En las primeras dos, asistieron las personas que estaban matriculadas desde antes de la pandemia; y, en la tercera, aquellas personas que se matricularon luego. Esto significó que se tuviera que habilitar una forma para que las interesadas pudieran matricularse en el contexto de la pandemia, cuyo detalle se menciona a continuación. Pero además el desarrollo de fases significó que debieran elaborarse varias pruebas diferentes para una misma asignatura y nivel pues, por ejemplo, la de matemáticas de bachillerato por madurez aplicada en la primera fase, no podía ser la misma que la de las fases 2 y 3.

En síntesis, a nivel de logística la aplicación de pruebas nacionales significó todo un reto que se logró superar. Pero ello además se tradujo en un costo económico mucho mayor (un poco más del doble) de todo este proceso. En el 2020, todo este proceso implicó una inversión de alrededor de 300 millones de colones.

Para poder responder a este alto costo se realizó un análisis del presupuesto de pruebas y se pudo ajustar con varias medidas:

- La decisión de no aplicar las prueba FARO en el curso lectivo 2020 permitió redireccionar recursos inicialmente presupuestados para esta actividad.
- Utilización de los dineros de superávit que se tenían por el convenio MEP-ICER que financia parte de la aplicación de pruebas nacionales, y que usualmente se utiliza para la ejecución de la primera convocatoria del año siguiente.
- El apoyo con recursos de las DRE, centros educativos y Juntas de Educación y Administrativas.



Foto: Aplicación de pruebas. Octubre, 2020.

Resultados de la aplicación

La experiencia en la aplicación de las pruebas nacionales, que inició desde el mes de octubre, fue considerado un primer pilotaje de cómo debía prepararse el MEP para el eventual regreso a la presencialidad del curso lectivo, así como también de la aplicación de los protocolos diseñados para continuar con los servicios educativos en el contexto de la pandemia.

En la primera fase se registró un porcentaje alto de ausentismo. Ello puede atribuirse a dos factores principales que deben ponerse en contexto en el marco de esta experiencia:

- Todavía había personas estudiantes que tenían miedo de poner en riesgo su salud por ir a presentar una prueba educativa.

- La aplicación de estas pruebas se realizó en un contexto político social del país muy complejo, pues se estaban realizando bloqueos por muchas partes del territorio nacional. Ello complicó el traslado de las pruebas físicas a las sedes, e incluso de algunas de las personas aplicadoras (aún tras el esfuerzo de haber escogido en la medida de lo posible personas de la zona) y de las personas estudiantes. Incluso, el CTP de Buenos Aires no logró abrirse para el desarrollo de la prueba y fue necesario reprogramar.



Foto: Aplicación de pruebas. Octubre, 2020.

Procesos de digitalización

Por otro lado, de la mano con estas acciones, la DGEC inició un proceso de análisis para poder llevar algunos de los procesos relacionados con la aplicación de pruebas nacionales, incluyendo la aplicación de la misma prueba, de manera virtual.

Para esto se encuentra analizando experiencias internacionales y conversando con otros países para ver cómo han venido avanzando en el tema de aplicación de pruebas virtuales.

De forma paralela, la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad creó una aplicación web para las personas postulantes que requieran inscribir pruebas en las fechas respectivas, en los diferentes programas de educación abierta. Ésta les permite realizar los trámites de matrícula y entrega de los documentos requeridos para dicho proceso sin tener que hacerse presente a las oficinas de las DRE. Asimismo, una vez realizadas las pruebas las personas pudieron obtener su calificación, ingresando al mismo enlace en las fechas indicadas, de acuerdo con el cronograma de la DGEC.

Además se dispuso de una plataforma Web para consulta de sedes de aplicación.

Por último, es importante mencionar que el sistema de exoneraciones para la contribución por la presentación de las pruebas que la DGEC tiene con otras instancias para poblaciones en condiciones de vulnerabilidad (Puente al Desarrollo del IMAS, INAMU y Ministerio de Justicia para población privada de libertad) se mantuvieron en el 2020.

Atención a la línea de apoyo psicológico "Aquí estoy"

Con el desarrollo de la pandemia una de las consecuencias más importantes ha sido sobre la salud mental de las personas. En su relación con el ámbito educativo, la educación a distancia, como medida en respuesta a la pandemia por el COVID-19, implicó a nivel emocional un agotamiento que se vincula con la limitación social, la auto gestión educativa y el estrés y el temor. En respuesta a ello desde la Dirección de Vida Estudiantil se creó la línea de apoyo psicológico "Aquí estoy".

Esta línea tiene el objetivo de dar apoyo psicológico a las personas estudiantes y sus familias.

Para ello se han desarrollado acciones en diversos ámbitos.

Respecto al recurso humano, se contó con el importante apoyo del personal en psicología de los 150 equipos interdisciplinarios que existen en esa cantidad de escuelas del MEP. Asimismo, con el apoyo de 10 personas de otras instancias del MEP (Dirección de Vida Estudiantil, UPRE, DRE, Centros Educativos y del Programa Aulas de Escucha). Éstas invierten entre uno y dos días laborales completos entre la valoración, atención de la referencia o atención de riesgo suicida (dependiendo del rol que les corresponda en la ruta de atención que se construyó).

A este personal se le ha dado acompañamiento para el apoyo en la parte técnica para el uso de la línea y también en espacios de autocuidado (mediante talleres) y en capacitaciones (referencias a la línea 911, trastornos de ansiedad en tiempos de COVID-19, primeros auxilios psicológicos, cada paso cuenta (UPRE) y prevención del trabajo infantil, trata de personas y tráfico ilícito de migrantes).

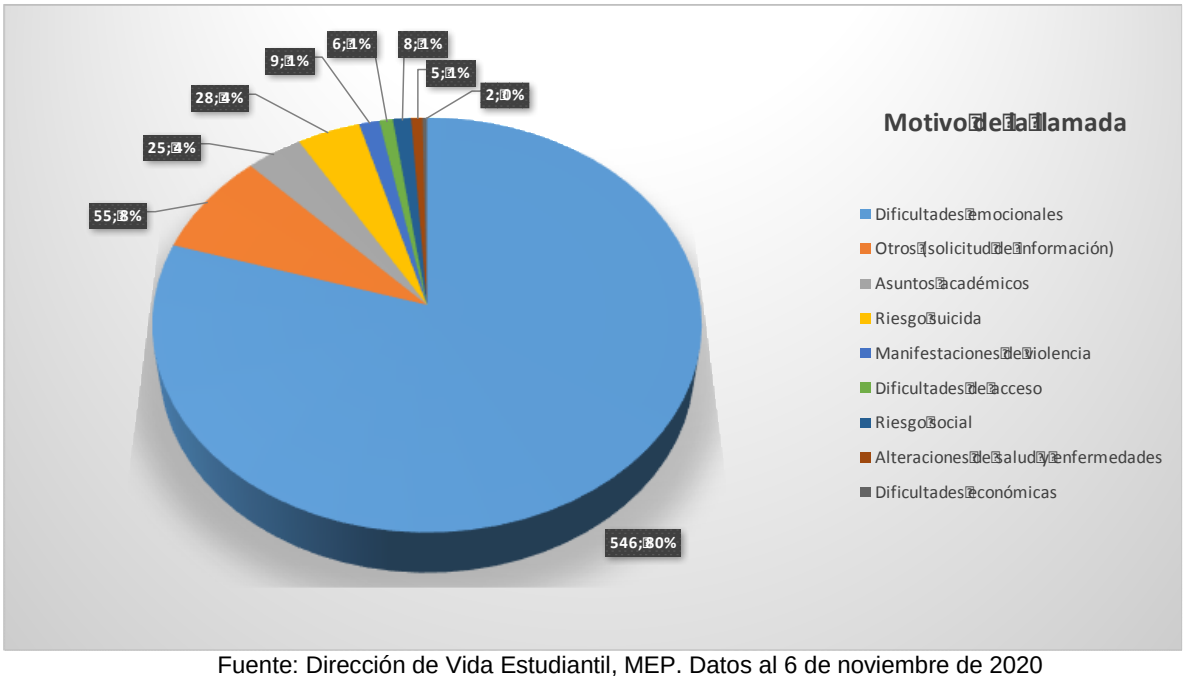
En lo que respecta a los recursos tecnológicos, se ha contado con el apoyo de la Dirección de Informática de Gestión. En su primera fase (julio a setiembre) se inició por medio de la Plataforma Oficial para funcionarios del MEP-Teams y la telefonía ID asociada (20 líneas telefónicas). Sin embargo, a partir de octubre se mudó al servicio de telefonía Linphone utilizando la herramienta "Issabel Unified Communications PBX", con lo cual, a noviembre 2020, se contaba con dos líneas telefónicas, con una central de 170 extensiones utilizando la herramienta "Issabel Unified Communications PBX".

En términos de la ruta de atención, se estableció una para la dar respuesta a cualquier llamada que ingrese. Dependiendo de los motivos así se puede pasar de contención, contención y seguimiento, referencia a alguna instancia de apoyo y referencia al 911 por riesgo inminente de suicidio.

Del 28 de julio que inició este servicio, al 6 de noviembre se habían recibido 688 llamadas, el 87% de ellas por parte de mujeres. Dado que se trata de una línea de atención para personas estudiantes y familias, el 61% de éstas provenían de familiares de personas estudiantes, el 26% de estudiantes y el 13% correspondió a otros (personas docentes u otros).

En el siguiente Cuadro se pueden observar los principales motivos de las llamadas.

Gráfico 5. MEP. Línea Aquí estoy. Motivos por los que las personas llaman a la línea



Fuente: Dirección de Vida Estudiantil, MEP. Datos al 6 de noviembre de 2020

CAPÍTULO 6. LA EXPERIENCIA DE PLANEAR UN CURSO LECTIVO EN UN CONTEXTO DE PANDEMIA: LA REFLEXIÓN SOBRE EL PENSAR FUERA DE LA CAJA

No cabe duda que el año 2020 será recordado por la humanidad como uno lleno de desafíos sin precedentes. Las consecuencias de la pandemia por el COVID-19 superan por mucho solo el ámbito de la salud, aunque lamentablemente será ahí en donde las pérdidas siempre serán las más significativas.

En el campo de la educación en el país, los procesos de evaluación en curso y los que vendrán podrán definir cuál ha habrá sido el impacto real.

Sin embargo, en definitiva no todo es negativo. Desde un punto de vista más reflexivo, y desde la óptica de actores de las Direcciones e instancias educativas desde donde se han gestado muchas de estas acciones, la emergencia ocasionada por la propagación del COVID-19 ha significado una oportunidad para el Ministerio de Educación Pública por diversos aspectos.

Por un lado, para que desde el nivel central del Ministerio verdaderamente se comprenda que los niveles regionales y de centro educativo son fundamentales en el diseño y ejecución de cualquier medida. La única forma de realmente alcanzar a las personas estudiantes y sus necesidades es a través de quienes están en los territorios y afortunadamente, en una gran mayoría, se ha sentido esa movilización territorial a favor de la educación de miles de personas estudiantes a lo largo del país. Con su trabajo las personas docentes y el personal de centros educativos han mostrado un compromiso admirable, “la gente se ha puesto la camiseta” y esto en los tres niveles del Ministerio.

Lo segundo, es que existe coincidencia en el discurso de que se ha tenido que pensar y actuar “fuera de la caja”. La experiencia se ha concebido como retadora sobre todo por eso, porque obligó al Ministerio, que realizaba muchos de sus procesos y acciones sin cuestionarse si eran o no las más adecuadas según los objetivos del momento, a tener que diseñar, reinventar y construir nuevas formas de hacer lo que se venía haciendo pero incluso de una forma mejor. En ese sentido la oportunidad es vista como que ha propiciado el momento para que empiecen a suceder cosas que “ni el mil años hubiesen pasado de no haber ocurrido la pandemia”.

Más que la adaptación a la nueva realidad la experiencia se ha vinculado con el cambio y los ajustes de los procesos, de las realidades que implica la pandemia y también de los recortes presupuestarios que se han venido aplicando. En este sentido es complejo pensar que todos estos cambios además se realicen en un contexto de importantes e históricos recortes presupuestarios para el Ministerio.

Ha sido un proceso en donde se han tenido que quitar muchos de los temores al cambio. Han habido muchos “eso no se puede”, y sí se ha podido, aunque se hayan cometido errores en el

camino que poco a poco se van trabajando. Se ha mostrado la capacidad de resiliencia de todo el sistema.

Hay coincidencia también en que nunca como ahora ha existido tanta necesidad de que las distintas direcciones del MEP se articulen entre sí y que articulen con el territorio. La pandemia vino a visibilizar aún más las fracturas que hay en la institución, y el trabajo “tipo islas” que muchas veces se implementa. Pero no ha sido solo un tema de constatar lo que ya se sospechaba, sino que poco a poco se ha podido trabajar para ir dejándolo atrás. Sobran en esta experiencia demostraciones de una real articulación en el trabajo del Ministerio en respuesta a la pandemia.

Una tercera oportunidad ha sido la de rediseñar la relación con las familias. Se concibe como retador que ahora se pida cuentas por las estrategias dirigidas a las familias, un actor que usualmente el Ministerio prácticamente no contemplaba previo a la pandemia.

Una cuarta oportunidad ha sido la de constatar que en el sector privado hay muy buena disposición para el apoyo al sector educativo del país, incluso, sin nada a cambio.

En conclusión, para muchos ésta ha sido una experiencia retadora, cansada, satisfactoria (pensando en la etapa de cierre del curso lectivo en el que se encontraban al momento de realizar esta Memoria) y que genera muchos sentimientos. A modo de anécdota, cada vez que se consultó a un actor sobre ¿cómo ha sido la experiencia?, prácticamente en todos los casos hubo un suspiro grande y una pausa antes de responder, demostrando la carga emocional que significa pensar en ello, incluso hubo algunas lágrimas.

Es que tampoco ha sido todo en positivo. Por un lado hay procesos que no están cambiando y lamentablemente también actores individuales que no se han comprometido, o necesidades o retos tan grandes que se sabe a priori que lo realizado puede que no alcance. Eso también ha hecho que se trate de un proceso cargado de frustraciones.

Pero sobre todo, el hecho de que una de las palabras centrales haya sido la de “oportunidad” demuestra la plena conciencia de que nada de lo avanzado está escrito en piedra, que este puede ser un importante momento de ruptura para que el Ministerio realice cosas diferentes (aquellas que demuestren ser eficaces) pero también podría ser solo un paréntesis mientras que todo “vuelve a la normalidad”. De modo que el reto inmenso está lejos de superarse todavía aunque la oportunidad ya está sembrada.

CAPÍTULO 7. LECCIONES APRENDIDAS

El desarrollo del Plan Integral para el Abordaje del Servicio Educativo tras el COVID-19, 2020-2021 ha dejado importantes lecciones aprendidas:

Sobre la comunicación intra MEP

- Se debe mejorar la comunicación con los actores que hacen posible los distintos servicios en el territorio, ellos son quienes conocen las realidades y quienes finalmente ejecutan las acciones.

- Muchas veces los lineamientos que se emiten desde el nivel central no son claros, o no necesariamente se realizan con un lenguaje más fluido y claro para que sea expedito.

- El trabajo colaborativo permite conocer el trabajo de otros departamentos y enriquece el círculo virtuoso las posibilidades de articulación.

Sobre el funcionamiento general del MEP

- El servicio educativo tiene rostro humano, detrás de cada persona estudiante hay una historia y en tiempos de pandemia, donde se ha desatado una crisis socioeconómica, estas historias pueden ser muy complejas y con muchas necesidades. De ahí que la gestión que se venía desarrollando en el Ministerio, previo a la pandemia, debe cambiar de lógica hacia una más flexible y empática con las necesidades y particularidades de cada persona estudiante. Se trata de una situación excepcional que requiere de soluciones excepcionales.

- Hay que mejorar los niveles de control y supervisión del uso de los recursos públicos pero con lineamientos sencillos y de fácil aplicación.

- Un evento de este tipo no puede tomar a una institución tan grande como el Ministerio de Educación Pública de manera desprevenida. Se debe tener un plan a manera preventiva para eventos extraordinarios. Si el sistema educativo se paraliza esto tiene efectos importantes en muchos grupos productivos y de la sociedad. La normativa debe establecer con claridad qué hacer en este tipo de situaciones para que la respuesta esté más clara y legitimada y se eviten luego problemas, sobre todo de tipo político. Esto además porque cada decisión de estas que en teoría debería de poder responderse con celeridad en un contexto como el de la pandemia, muchas veces tarda porque además debe venir aprobada por otras instancias, como por ejemplo la Contraloría General de la República.

- El reglamento de evaluación de los aprendizajes se puede adaptar de modo que la evaluación de las personas estudiantes no tenga que detenerse por las distintas

situaciones que pueden afectar el avance del curso lectivo (emergencias de diversos tipos, situaciones políticas, entre otras).

- El trabajo del Ministerio en muchas áreas ya tenía una ruta preestablecida que parecía “escrita en piedra” y ya no se cuestionaba si era, o no, la mejor forma a seguir. Con la pandemia se han debido reinventar, renovar y remozar muchos procesos y acciones. Ha tenido que refrescarse mucho.

- Como nunca antes se ha comprendido la importancia de la descentralización y de la escucha. Se ha valorado y comprendido de mejor forma el trabajo que las Direcciones Regionales de Educación y los centros educativos desarrollan. En este contexto se ha tenido conciencia que sin sus acciones no hay forma de llegar al territorio, es decir, finalmente de alcanzar a las personas estudiantes.

- Es lamentable que sea en el contexto de una crisis de salud pública que el MEP se haya dado cuenta que hay cosas que sí se pueden cambiar y que sí se podían hacer, por ejemplo, reuniones entre personal de las DRE que anteriormente implicaban mucho tiempo en desplazamiento y muchos recursos en viáticos y otros, cuando ahora se puede hacer por medio de una video llamada.

- Es posible capacitar a una importante cantidad de personal del Ministerio, por ejemplo, a todo el cuerpo docente, de manera masiva y de forma virtual. Sobre esto debe tenerse en cuenta que hay que contemplar la logística a nivel técnico para no tener inconvenientes en este ámbito. Por ejemplo, tener claridad de cuántas personas por día puede sostener la plataforma, dividir entre las DRE, entre otros.

- La utilización de los webinarios es una herramienta muy positiva, sin embargo su utilización debe ser estratégica y se debe establecer un procedimiento de cómo se coordinan y organizan desde las diversas instancias del MEP.

- Por medio de la tecnología es posible hacer un mejor uso de los recursos públicos.

- El teletrabajo sí sirve, el sistema no colapsó ni se detuvo porque las personas estén trabajando desde sus casas. Ahora bien, no todo puede hacerse de forma virtual, hay cosas que se pueden hacer de forma virtual y otras de forma presencial.

- La jefaturas han tenido que rediseñar sus formas de gestión para poder medir las labores de sus subalternos por objetivos y no por “horas escritorio”, lo que implica que deban ser más proactivos en su liderazgo.

Con relación a las personas estudiantes

- La exclusión educativa podía estar en el Plan Nacional de Desarrollo como meta pero no necesariamente era realmente una prioridad, con la pandemia se ha comprendido que si las personas estudiantes no están en el sistema educativo las demás acciones no se pueden desarrollar. Es decir, la permanencia o la vinculación está entre los primeros lugares de prioridad.

- Debe replantearse la relación con las personas estudiantes y sus familias. Las familias han tomado un rol fundamental en este contexto y por ello toda la comunidad educativa se ha tenido que sensibilizar más por las situaciones que cada persona estudiante vive dentro del hogar y las dinámicas que allí ocurren.

- Hay oferta del Ministerio para las personas estudiantes que podría flexibilizarse y permitir mayores libertades en su desarrollo y no tanto acatamiento a normas y reglamentos que limitan las posibilidades de innovación.

- Es importante que exista una entidad que sea como una “piedra en el zapato” de todos los procesos a favor de las poblaciones en condiciones de vulnerabilidad. Que nada pase antes de que no sea revisado para asegurar su inclusión.

- El país es muy diverso, no se puede responder con estrategias iguales para poblaciones tan diferentes

- En el MEP conviven poblaciones con el acceso a recursos educativos del inicios del siglo XX y otros con acceso a recursos tecnológicos del siglo XXI, estas diferencias deben entenderse y atenderse.

Sobre los recursos educativos

- La educación a distancia vino para quedarse y debe fortalecerse. Resulta en una opción muy atractiva para una parte de la población donde la educación presencial no resulta tan pertinente o factible.

- La pandemia ha mostrado la posibilidad de que el MEP desarrolle una oferta sustanciosa en medios de comunicación masiva, es importante valorar su continuidad además como forma de darle acompañamiento a los procesos educativos de las personas estudiantes que no tiene acceso a muchos otros recursos más allá del centro educativo. El proceso de acercamiento a las personas estudiantes a través de recursos educativos dirigidos a ellos desde medios de comunicación masiva resulta de mucha utilidad e importancia. No sustituye al trabajo de las personas docentes pero definitivamente lo complementa. Asimismo, los padres , madres y/o encargados de las personas estudiantes de primera infancia han encontrado importantes apoyos en los recursos que se han puesto a disposición en medios de comunicación masiva.

- El uso de tecnología permite acortar distancias y tiempos para mayor acercamiento y seguimiento de las poblaciones metas.

Sobre las acciones multisectoriales

- No se puede trabajar como islas, pero no sólo a nivel intra MEP, sino también a lo externo, con otras instituciones. Gracias al trabajo en el contexto del COE y otras instancias de este tipo realmente se está logrando articular entre instituciones. Además se han gestionado articulaciones intersectoriales muy importantes, por ejemplo con el MINAE

para los programas televisivos de Canal 13. Otro ejemplo fundamental es la articulación que se ha desarrollado desde el inicio de la pandemia con el Ministerio de Salud.

- Hay desafíos que afectan de forma importante el desarrollo de la educación en el país pero que no son de sólo de responsabilidad del Ministerio. Por ejemplo, la brecha digital. Por ello se debe continuar avanzando en las acciones multisectoriales.

Otros

- Los apoyos relacionados con la salud mental son fundamentales. Es importante trabajar la salud mental de las personas colaboradoras del Ministerio y de toda la comunidad educativa.

- Las familias están valorando más el trabajo docente.

- Hay buena voluntad y compromiso país a favor de la educación. Por ejemplo, la buena voluntad de los medios de comunicación ha mostrado que el MEP puede solicitar apoyos en pro de la educación y hay buena recepción para colaborar.

CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO

Los desafíos permiten ver vacíos que deben ser subsanados y en este sentido, la atención al servicio educativo permitió ver una serie de aspectos que deben ser atendidos para mejorar la labor del Ministerio de Educación Pública, tanto en el contexto de la pandemia, como a futuro. Como parte del proceso de construcción de esta Memoria Institucional se recopilaron una serie de recomendaciones en esta dirección.

Sobre los sistemas de información y las plataformas digitales

- Es importante que el Ministerio tenga un sistema de información sobre la calidad de la infraestructura educativa, la información de la encuesta que se completó en el SIGECE es limitada, se requiere profundizar porque de ahí se pueden tomar decisiones estratégicas. Es decir, se podría tener un Plan de Acción estratégico de corto, mediano y largo plazo para mejorar la infraestructura educativa y de los servicios asociados a los centros educativos (conexión a internet por ejemplo).

- Hay que darle sostenibilidad en los próximos años a todo lo que ya se viene implementando en cuanto a plataformas digitales. Desde la Dirección de Informática de Gestión y la Dirección de Recursos Tecnológicos Educativos se viene trabajando en la implementación de un sistema de administración del aprendizaje en la categoría de LMS (Learning Management System) en español, y tiene que existir voluntad política para que éste tenga sentido en la implementación de un modelo bimodal de educación. De lo contrario se corre el riesgo de perder todo lo avanzado hasta ahora. No se debe regresar a un esquema de presencialidad tradicional. La realidad lo demanda, y hasta las mismas personas estudiantes quienes cuando finalicen su educación y pasen al mercado laboral se encontrarán con esquemas de trabajo donde todo, o mucho, se realiza de manera virtual con personas incluso de otras latitudes.

- Continuar con el compromiso político para que todos los centros educativos estén en la Red Educativa del bicentenario. Sin embargo, este tipo de emergencias evidencia que esta Red no puede ser pensada para el centro educativo de antes de la pandemia, sino que debe concebirse de forma tal que llegue a las personas estudiantes y no sólo a los centros educativos.

- Se debe continuar con el camino de la digitalización y sistematización de datos. Ello resulta central a la hora de justificar la decisión de desarrollar algunas acciones y/o de presupuestar ciertas inversiones.

Sobre la continuidad de las nuevas acciones y recursos

- La gestión pública no puede avanzar y dar respuesta si no se empatiza con las personas.

- Se debe continuar con el esfuerzo de que el MEP se vea a sí mismo como un sistema y que continúe en el camino de trabajar como tal.

- Debe seguir fortaleciéndose el trabajo colaborativo que se ha desarrollo a lo largo de este año. El proceso de implementación de la evaluación de la Estrategia Regresar es ejemplo de ello. Para su aplicación el Departamento de Estudios e Investigación Educativa se está apoyando en diversas instancias. Desde las recomendaciones del ETAF para la ruta de aplicación de los cuestionarios a las personas estudiantes de forma presencial, hasta la digitalización de estos cuestionarios, la cual se está repartiendo entre varias instancias del MEP que no necesariamente pertenecen a este Departamento.

- Se debe continuar con la experiencia de Regresar y sus Mesas de Trabajo como ejemplo de la verdadera articulación intra MEP. En este sentido prestar atención a la experiencia específica del Equipo de Atención Focalizada. La creación del ETAF para velar porque se implementen acciones afirmativas para población en condiciones de vulnerabilidad es una acción afirmativa en sí misma. Es necesario contar con un observatorio de esta índole para que todo lo que se produzca desde el Ministerio tenga esta sensibilidad.

- El proceso de acercamiento a las personas estudiantes a través de recursos educativos dirigidos a ellos desde medios de comunicación masiva es un proceso que no debe revertirse. Sin embargo, para ello se deben definir aspectos para desarrollarlo de manera permanente como por ejemplo el personal que lo desarrollaría pues el personal destacado para ello regresa a sus labores usuales a finales de diciembre. Además se necesita planificación y organización. También prever el presupuesto para la interpretación por lesco, de lo contrario no sería inclusivo. Se puede valorar que los anunciantes empiecen a ver en los programas educativos un nicho para pautar que podría ser rentable, se debe potenciar este posible beneficio.

- No se debe regresar a esquemas de capacitación docente que se planifiquen para que duren todo un año porque se debe visitar presencialmente las 27 regiones educativas. Deben aprovecharse los recursos tecnológicos.

- Que las líneas de atención telefónica no den marcha atrás.

- A las personas docentes todavía les falta fortalecer sus competencias digitales y en ello se debe avanzar. Pero también se debe incluir dentro de las ofertas de formación docente las competencias digitales, hoy más que nunca se ha demostrado que esto es necesario.

- Cuando exista una emergencia para la cual se van a recibir donaciones se recomienda activar una Comisión permanente en la que participen los Departamentos y Direcciones que se reúnan frecuentemente para coordinar los mejores usos de las donaciones. De esta forma la respuesta puede ser más integral e incluso se genera mayor apropiación y compromiso y responsabilidad respecto al tema. Incluso ello permitiría construir una Estrategia para la recepción de donaciones en donde el rol del MEP sea más protagónico y proactivo, definiendo las necesidades que tienen, es decir, por dónde sería recomendable que vinieran las donaciones, y no solo un papel de receptor. Esto es, desarrollar una especie de mecanismo de identificación de necesidades de atención prioritaria a la que los donantes pueden unirse. Pero para ello se requiere de esta

Comisión intra MEP que se active y que desde la parte técnica pueda definir estas necesidades.

- Se debe continuar fortaleciendo la articulación intersectorial tanto a nivel de oficinas centrales de las diversas instituciones, como también con las que están en los territorios.

Sobre los efectos post pandemia

- La gestión del riesgo y los componentes que ésta implica, deben continuar fortaleciéndose. Esto incluye continuar el trabajo para consolidar los Comités Institucionales para la Gestión del Riesgo, continuar desarrollando y actualizando las matrices de análisis de riesgos de las distintas estrategias que se diseñen y desarrollar planes de contingencia (A, B y C). Además se debe establecer una ruta para la activación de la atención psicosocial en emergencias.
-

- Hay desgaste laboral y emocional en las personas que trabajan en el MEP, se debe trabajar esto.

- El teletrabajo funciona y no se debe volver a una modalidad de trabajo 100% presencial.

- Debe analizarse el tema de si se está trabajando mucho más de lo recomendable en el contexto del teletrabajo, de lo positivo no se puede pasar a un lado negativo que atente contra la salud de las personas trabajadoras.

- Se debe repensar y avanzar en el rediseño de los espacios educativos en términos de infraestructura también. Es decir, cuál es el papel a nivel de infraestructura en los nuevos espacios educativos virtuales.

- Se va a lograr que todos los estudiantes que se mantuvieron vinculados avancen al siguiente año, lo cual es un paso en la inclusión, pero al mismo tiempo la realidad de cuál ha sido el aprendizaje efectivo en los últimos tres años (huelga prolongada, crisis política en el MEP y pandemia) implica retos importantes a los que se debe continuar prestando mucho atención.

Otros

- Se requiere el fortalecimiento de la comunicación con familias y personal de cuido, para apoyar la educación la distancia (virtual y otros medios)

- Hay que seguir aprovechando las articulaciones inter institucionales y multisectoriales que se han logrado establecer.

FUENTES CONSULTADAS

- Alpízar, Guiselle; Madrigal, Elizabeth; Díaz, Adriana; Gamboa, Gabriela; Coto, Johanna; Madrigal, Vera. Departamento de Primera Infancia. Jueves 5 de noviembre

- Castro, Gabriela (Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación); Sandí, Jose (Dirección de Informática de Gestión). Lunes 9 de noviembre

- Díaz, Yaxinia y Barrantes, Julio. Dirección de Recursos Humanos. Lunes 9 de noviembre

- Salas, Catalina y Mata, Vanessa. Dirección de Infraestructura Educativa. Salas, Catalina. Martes 10 de noviembre

- García, María Fernanda y Barrios, Kristie. Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación. Martes 10 de noviembre, 9:00am

- Masís, Pablo y Quirós, Rocío. Dirección de Educación Técnica y capacidades emprendedoras.Lunes 16 de noviembre

- Mena, Pablo y Tenorio, Marvin. Dirección de Control de Calidad. Viernes 13 de noviembre

- Méndez, Patricia y Molina, Alessandra. Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo. Miércoles 4 de noviembre

- Pineda, Víctor (Departamento de Educación Intercultural); Hall, Alexandra (Dirección de Vida Estudiantil); Retana, Adriana (Insituto de Desarrollo Profesional); Barrantes, Katherine (Contraloría de Derechos Estudiantiles); Valverde, Marcela (Dirección de Gestión y Desarrollo Regional); Víquez, María Fernanda (Departamento de Educación de Personas Jóvenes y Adultas). Equipo de atención focalizada en poblaciones vulnerables. Viernes 6 de noviembre

- Ramírez, Kabidia. Despacho de la Ministra de Educación. Miércoles 18 de noviembre

- Rojas, Manuel. Coordinador de la ruta CR Bilingüe. Miércoles 11 de noviembre

- Sánchez, José Leonardo. Dirección de Programas de Equidad y Coordinador de la Mesa de Escenarios Regresar. Miércoles 4 de noviembre

- Sequeira, Adriana. Despacho de la Ministra de Educación. Martes 17 de noviembre

- Solano, Magaly. Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo. Jueves 12 de noviembre

- Thomas, Karla. Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez. Viernes 13 de noviembre

- Torres, Rocío. Departamento de evaluación de los aprendizajes. Jueves 12 de noviembre

- Ulate, María Alexandra. Dirección de Desarrollo Curricular. Miércoles 12 de noviembre

- Valverde, Gabriela. Dirección de Vida Estudiantil. Jueves 5 de noviembre

- Valverde, Marcela y Castro, Carmen (Dirección de Gestión y Desarrollo Regional) y Ruiz, Reynaldo (Dirección de Planificación Institucional). Viernes 6 de noviembre

ANEXO

Procesos de Formación y Asesoramiento Realizados por la UPRE Durante la Pandemia por Covid-19

PROCESOS DE FORMACIÓN Y ASESORÍA REALIZADOS (cursos, webinarios, talleres e intercambio de experiencias)	FECHA DE EJECUCIÓN	POBLACIÓN META	CANTIDAD DE PARTICIPANTES
Asesoramiento "Orientaciones para dirigidos a la promoción del vínculo, la permanencia y reincorporación estudiantil en tiempos del covid-19"	27 abril al 05 de mayo	Equipos Regionales para la Permanencia (ERP) de las 27 DRE	270 personas aprox.
Asesoramiento "Orientaciones para dirigidos a la promoción del vínculo, la permanencia y reincorporación estudiantil en tiempos del covid-19"	12, 13, 14, 15 mayo	Supervisores y supervisoras de centros educativos a nivel nacional	250 personas
Conversatorio (Abordaje en tiempos de pandemia)	20 de mayo	Docentes de Educación Especial a nivel nacional	110 personas
Asesoramiento acerca de Redes de Apoyo el Equipo de Permanencia de Puriscal	8 junio	Equipo de Permanencia Regional DRE Puriscal	8 personas
Asesoramiento "Promoción del vínculo, la permanencia y reincorporación estudiantil" en tiempos del covid-19.	10 de junio	Equipos de Centro Educativo por circuito	102 personas
Asesoramiento "Promoción del vínculo, la permanencia y reincorporación estudiantil" en tiempos del covid-19.	11 de junio	Equipos de CE por circuito	103 personas
Asesoramiento "Promoción del vínculo, la permanencia y reincorporación estudiantil" en tiempos del covid-19.	16 de junio	Equipos de CE por circuito	80 personas
Capacitación "Promoción del vínculo, la permanencia y reincorporación estudiantil"	19 de junio	Equipos para la permanencia de Centros Educativos primaria de Pococí	45 personas
Asesoramiento "Protocolo de la permanencia estudiantil en PRIMARIA, en tiempos del COVID-19"	23 de junio	Personal docente y administrativo de la Escuela Los Ángeles, circuito 03-SC	46 personas
Asesoramiento "Protocolo de la permanencia en el marco del COVID19"	24 de junio	Directores y directoras de I y II ciclo, secundaria y coordinadores de EPJA	68 personas

Asesoramiento "Promoción del vínculo, la permanencia y reincorporación estudiantil" en tiempos del covid-19.	30 de junio	Equipo DRE y CE	40 personas
Asesoramiento Protocolo permanencia	2 de julio	Equipo de la permanencia del Centro Educativo de la Sección Nocturna de Río Frío, Sarapiquí	20 personas aprox
WEBINARIO "Todos a bordo"	24 de junio	2 miembros de los Equipos de Permanencia Institucional de centros educativos priorizados 1 miembro del Equipo regional de Permanencia Enlaces interinstitucionales y Multisectoriales	4,700 mil personas
WEBINARIO "Redes Colaborativas por la educación"	14 de julio		16,800 mil personas
WEBINARIO "Reincorporación de personas al sistema educativo"	21 de julio		18 mil personas
Asesoramiento sobre Protocolo de la Permanencia	23 julio	ERP DRE San José Central, Supervisores y Orientadores de Centro Educativo	80 personas Aprox
Capacitación: Planificación y evaluación en los procesos de gestión institucional en el centro educativo (40 horas)	10 de agosto al 9 de octubre	técnicos docentes, directores y adminsitrativos de las DRE	73 personas
Asesoramiento sobre Alerta Temprana, Vinculo y Redes Colaborativas	11 agosto	EPI ESC. CAROLINA DENT SJC	20 personas APROX
Asesoramiento "Aplicación de la Alerta temprana en EPJA"	12 agosto	ERP y personal docente y administrativo de CINDEA Florencia/DRESC	59 personas
Asesoramiento sobre Alerta Temprana, Vinculo y Redes Colaborativas	24 agosto	EPI ESC. EL COCAL LIMON	5 personas
Asesoramiento sobre Alerta Temprana, Vinculo y Redes Colaborativas	27 agosto	EPI ESC. INFANTO JUVENIL CALDERON GUARDIA SJC	10 personas
Asesoramiento "Aplicación de la Alerta temprana en el servicio educativo hospitalario"	3 setiembre	Docentes, médicos y profesionales del area psicosocial del CeAPH-Hospital Nacional de Niños	15 personas
Asesoramiento Ruta de Alerta temprana	10 setiembre	Equipo para la permanencia del Centro educativo San Jerónimo de Loma Linda, Desamparados.	15 personas
Asesoramiento Ruta de Alerta temprana	16 setiembre	al EPI del Colegio Bilingüe de Palmares DRE Occidente	12 personas

Asesoramiento sobre lineamientos y estrategias UPRE	16 setiembre	personal docente y administrativo de centros educativos de primaria de la DRE de Heredia: Escuela San Bosco, Escuela Santiago, Jardín de niños Pedro Murillo Pérez , Escuela San Pablo	70 personas
Asesoramiento con Orientadores(as) primaria estcuelas seleccionadas Guápiles.	17 setiembre	Orientadores(as) de los equipos interdisciplinarios de las escuelas seleccionadas	62 personas
Asesoramiento "Ruta de Alerta temprana y el rol de la supervisión de centros educativos"	25 setiembre	Supervisores y supervisoras de centros educativos a nivel nacional/asesores nacionales del depto.	250 personas
Asesoramiento: Estrategia de Alerta temprana	28 setiembre	Equipo regional/ Aguirre	10 personas
Asesoramiento Alerta Temprana de la Exclusión Educativa en Tiempos del COVID 19	28 setiembre	Directores y directoras, Comisión UPRE institucional. Modalidad: Primaria. Grupo 1. Circuitos 02 y 06/DRE CARTAGO	164 personas
Asesoramiento Alerta Temprana de la Exclusión Educativa en Tiempos del COVID 19	28 setiembre	Directores y directoras, Comisión UPRE institucional. Modalidad: Preescolar. Grupo 2 Circuitos 02 y 08/DRE CARTAGO	227 personas
Inducción para equipos para la permanencia: la alerta temprana y su aplicación en tiempos de COVID	28 setiembre	Docentes, técnicos docentes, directores y funcionarios en general de la DRE de Liberia	1000 personas
Webinario para acompañamiento a la labor que se realiza en la DRE de Cañas y el Equipo Regional de la Permanencia (ERP) con los CE educativos, sedes y proyectos en relación con la permanencia, la reincorporación y éxito educativo.	29 setiembre	Comités de permanencia y Directores de las instituciones, supervisores, Asesores pedagógicos y Autoridades Regionales/DRE Cañas.	865 personas
Asesoramiento Alerta Temprana de la Exclusión Educativa en Tiempos del COVID 19	29 setiembre	Directores y directoras, Comisión UPRE institucional. Modalidad: Preescolar. Grupo 3. Circuitos 04 y 06/DRE CARTAGO	277 personas

Asesoramiento Alerta Temprana de la Exclusión Educativa en Tiempos del COVID 19	29 setiembre	Directores y directoras, Comisión UPRE institucional. Modalidad: Primaria - Secundaria. Grupo 4. Circuitos 01 y 05/DRE CARTAGO	173 personas
WEBINARIO #1 "Cada paso cuenta"	29 setiembre	Equipos interdisciplinarios y profesionales de orientación de I y II ciclo/miembros del ETIR y Asesoría regional de Orientación (DRE Cartago y SJO)	147 personas
WEBINARIO #2 "Cada paso cuenta"	30 setiembre	Equipos interdisciplinarios y profesionales de orientación de I y II ciclo/miembros del ETIR y Asesoría regional de Orientación (DRE SJC, Coto, GT)	130 personas
Asesoramiento Alerta Temprana de la Exclusión Educativa en Tiempos del COVID 19	30 setiembre	Directores y directoras, Comisión UPRE institucional. Modalidad: Primaria - Secundaria. Grupo 5, Circuitos 03, 04, 07 y 08	385 personas
Asesoramiento Alerta Temprana de la Exclusión Educativa en Tiempos del COVID 19	30 setiembre	Directores y directoras, Comisión UPRE institucional. Modalidad: Preescolar. Grupo 6. Circuitos 03, 05 y 07	217 personas
Asesoramiento de Ruta y Boletas de Alerta Temprana DRE Puntarenas	2 octubre	Equipo de Permanencia Regional DRE Puntarenas	9 personas
WEBINARIO #3 "Cada paso cuenta"	2 octubre	Equipos interdisciplinarios y profesionales de orientación de I y II ciclo/miembros del ETIR y Asesoria regional de Orientación (DRE Limón, Guápiles, Sarapiquí y PZ)	134 personas
WEBINARIO #4 "Cada paso cuenta"	5 octubre	Equipos interdisciplinarios y profesionales de orientación de I y II ciclo/miembros del ETIR y Asesoría regional de Orientación (DRE	110 personas

		Desamparados y San José Norte)	
Asesoramiento de Ruta y Boletas de Alerta Temprana DRE Puriscal	5 octubre	Equipo de Permanencia Regional DRE Puriscal	8
WEBINARIO #5 "Cada paso cuenta"	6 octubre	Equipos interdisciplinarios y profesionales de orientación de I y II ciclo/miembros del ETIR y Asesoría regional de Orientación (DRE Los Santos, Puriscal, Nicoya, Cañas, Liberia)	167 personas
Lineamientos generales para la implementación de la Estrategia de Alerta Temprana	7 octubre	Personal docente, técnico docente y administrativo de la DRE de Heredia	2991 personas
WEBINARIO #6 "Cada paso cuenta"	12 octubre	Equipos interdisciplinarios y profesionales de orientación de I y II ciclo/miembros del ETIR y Asesoría regional de Orientación (DRE Heredia, Turrialba y Zona Norte)	98 personas
WEBINARIO #7 "Cada paso cuenta"	13 octubre	Equipos interdisciplinarios y profesionales de orientación de I y II ciclo/miembros del ETIR y Asesoría regional de Orientación (DRE Puntarenas, Aguirre, Santa Cruz y Peninsular)	95 personas
Reunión Inducción de Ruta y Boletas de Alerta Temprana DRE Occidente	15 octubre	Equipo de Permanencia Regional DRE Occidente	8 personas
WEBINARIO #8 "Cada paso cuenta"	16 octubre	Equipos interdisciplinarios y profesionales de orientación de I y II ciclo/miembros del ETIR y Asesoría regional de Orientación (DRE Alajuela, Occidente y San Carlos)	151 personas

Webinario "VOS CONTÁS"	16 octubre	Estudiantes líderes de gobiernos estudiantes y redes empoderate	118 personas
Asesoramiento "Estrategia de Alerta temprana para la prevención de la exclusión educativa en tiempos del COVID"	20 octubre	Directores y directoras de centros educativos de Primaria y secundaria/DRE Grande de Térraba	118 personas
Webinario: Orientaciones para el trabajo de los Equipos Institucionales para la permanencia en tiempos del COVID-19	22 octubre	Equipos institucionales de permanencia, personal docente, técnico docente de cada centro educativo de los diferentes circuitos/DRE Norte Norte	678 personas
Asesoramiento sobre Alerta Temprana	23 octubre	PRIMARIA, DIRECTORES Y SUPERVISORES DE LA DRE SULA	50 personas APROX.
Webinario: Ruta de la Permanencia	27 octubre	Equipos institucionales de permanencia y supervisores/DRE Turrialba	433 personas
Asesoramiento sobre Alerta Temprana	27 octubre	PRIMARIA, DIRECTORES Y SUPERVISORES DE LA DRE LIMON	90 personas APROX.
Asesoramiento sobre Alerta Temprana	29 octubre	PRIMARIA, DIRECTORES Y SUPERVISORES DE LA DRE LIMON	90 personas APROX.
Asesoramiento sobre Alerta Temprana	30 octubre	PRIMARIA, DIRECTORES Y SUPERVISORES DE LA DRE LIMON	90 personas APROX.
Asesoramiento sobre Alerta Temprana	6 noviembre	Docentes, equipo interdisciplinario y orientación de la Escuela San Luis DRE Puntarenas	25 personas

Fuente: UPRE-MEP. 2020

Proyecto de reorganización administrativa de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo

Diagnóstico Inicial

Ministerio de Educación Pública
Viceministerio Administrativo

Elaborado por:
Coordinadores del Proyecto
Equipo de trabajo del Proyecto
Equipo del Proyecto

Tabla de contenido

CAPÍTULO I **5**
1. INTRODUCCIÓN 5
1.1. Reorganización Administrativa de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE) *5*
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 7
3. EQUIPO DEL PROYECTO 7
4. DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO 9
4.1 Dentro del Alcance: *9*
4.2 Fuera del Alcance: *11*
5. LIMITACIONES DEL PROYECTO 11
6. SUPUESTOS DEL PROYECTO 12
7. OBJETIVOS DEL PROYECTO 13
7.1 Objetivo General: *13*
7.2 Objetivos Específicos: *13*
CAPÍTULO II **14**
MARCO METODOLÓGICO 14
8.1 Metodología de Gestión de Proyectos según la guía del PMBOK desarrollada por el PMI *14*
8.2 Diagrama SIPOC *16*
8.3 Análisis FODA *18*
8.4 Encuesta de preguntas cerradas y abiertas *19*
8.5 38170-CheckList *20*
8.6 Diagrama de afinidad *21*
8.7 Diagrama de Pareto *22*
8.8 Diagrama Ishikawa *23*
8.9 Mapa de procesos *25*
8.10 Estadística descriptiva *27*
Población y muestra: *27*
Fórmula para el cálculo de una muestra: *28*
8.11 Encuesta de satisfacción al cliente *28*
8.12 Plan Nacional de Desarrollo (PND) *29*
8.13 Plan Operativo Anual (POA) *29*
CAPÍTULO III **30**
8. MARCO JURÍDICO 30
9. SITUACIÓN INSTITUCIONAL ACTUAL 36
10.1 Selección de población para el Análisis Cualitativo (Herramientas ingenieriles) *37*
10.2 38170-CheckList *39*
10.2 1. Análisis de resultados de la Herramienta 38170-CheckList *44*
10.3 Análisis FODA de la situación actual de la DIEE *45*
10.4 Diagrama de Afinidad: *47*
10.4. 1. Sesiones de trabajo para implementación del Diagrama de Afinidad *47*

10.4. 2. Diagramas Ishikawa....50

10.4. 3. Análisis Pareto de los problemas de la DIEE....51

Diagrama Pareto de Problemas de la DIEE según funcionarios....53

Diagrama Pareto de Problemas de la DIEE según Jefaturas....55

10.4. 4. Análisis general de Diagrama de Afinidad:....56

10.4. 5. Comparación de resultados del análisis de los funcionarios versus jefaturas con respecto a los problemas de la DIEE 58

10.5 Encuesta de Servicio al Cliente....60

Datos relevantes de la aplicación de la encuesta se Servicio al Cliente: 60

10.6 Mapa de Procesos de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo....73

10.7 Diagramas SIPOC de los departamentos de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo 75

10.8. 1. Diagrama SIPOC de la Dirección de Infraestructura Educativa 76

10.8. 2. Diagramas de Flujo de los Macroprocesos de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo 81

10.8. 3. Diagrama SIPOC del Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa 87

10.8. 4. Diagramas de Flujo de los Macroprocesos del Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa 88

10.8. 5. Diagrama SIPOC del Departamento de Gestión de Proyectos Específicos....90

10.8. 6. Diagramas de Flujo de los Macroprocesos del Departamento de Gestión de Proyectos Específicos....91

10.8. 7. Diagrama SIPOC del Departamento de Contrataciones....93

10.8. 8. Diagramas de Flujo de los Macroprocesos del Departamento de Contrataciones....95

10.8. 9. Diagrama SIPOC del Departamento de Ejecución y Control....98

10.8. 10. Diagramas de Flujo de los Macro-procesos del Departamento de Ejecución y Control....99

10.8. 11. Diagrama SIPOC del Departamento de Investigación....101

10.8. 12. Diagramas de Flujo de los Macroprocesos del Departamento de Investigación....103

10.8. 13. Cantidad de Macro procesos identificados por departamento de acuerdo al análisis de diagramas SIPOC....105

10.8 Análisis de productividad por departamento de la DIEE según reportes de entradas y salidas de los periodos del 2014-2018 106

10.9. 1. Resultados de análisis de Entradas-Salidas (SIPOC)....106

10.9.1. 1. Departamento de Contrataciones (DC)....107

10.9.1. 2. Departamento de Gestión de Proyectos Específicos (DGPE)....109

10.9.1. 3. Departamento de Investigación (DI) 110

10.9.1. 4. Departamento de Ejecución y Control (DEC) 116

10.9. 2. Conclusiones generales sobre el análisis de productividad de la DIEE 118

10.9 Análisis de la Estructura Organizacional de la DIEE....120

10.10. 1. Análisis de la Estructura Organizacional Actual 120

10.10. 2. Análisis de resultados sobre la estructura organizacional actual 124

10.10 Cumplimiento de las metas de Plan Operativo Anual por parte de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), para los períodos 2015 al 2018. 125

10.10. 1. Análisis Histórico del cumplimiento de metas del Plan Operativo Anual por parte de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), para los períodos 2015 al 2018....127

10.11 Encuesta a funcionarios y jefaturas de la Dirección de Infraestructura Educativa....127

10.12 Análisis cuantitativo (Históricos presupuesto DIEE) 149

10.12. 1. Análisis de indicadores presupuestarios de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE) períodos del 2014 al 2018....149

10.12. 2. Comportamiento Histórico de los recursos ejecutados por la DIEE ante la Proveeduría Institución atara vez de las partidas 1 y 5 denominadas como Servicios y Bienes duraderos, período 2014 al 2018. 150

10.12. 3. Comportamiento Histórico de los recursos destinados para la compra de mobiliario escolar mediante la partida 5 denominada como bienes Duraderos para los períodos 2014 al 2018. 151

10.12. 4. Análisis Histórico del comportamiento de los recursos depositados a la DIEE en la partida 7 denominada como Trasferencias. 154

10.12. 5. Comportamiento Histórico de los presupuestos asignados a la DIEE mediante la partida 7 para la adquisición de Infraestructura educativa, terrenos, esto para el período del 2014 al 2018. 155

10.12. 6. Análisis resultados del indicador denominado como: presupuestos asignados a la DIEE período 2014 al 2018. 158

10.12. 7. Comportamiento Histórico del presupuesto actual, girado por Hacienda y el devengado por parte DIEE, para la adquisición de Infraestructura educativa, y compra de terrenos esto para el período del 2014 al 2018. 160

10.12. 8. Análisis resultados del indicador denominado como: Histórico del presupuesto actual, girado por Hacienda y el devengado por parte de la DIEE, para la adquisición de Infraestructura educativa, y compra de terrenos esto para el período del 2014 al 2018. 162

10.12. 9. Comportamiento Histórico de los saldos depositados en caja única del estado por parte del Ministerio de Hacienda, para la atención de las necesidades de Infraestructura educativa, y compra de terrenos esto para el período del 2014 al 2018. . 164

10.12. 9. 1. Comportamiento de los saldos acumulados en Caja Única del estado periodo del 2014 al 2018. 164

10.12. 10. Análisis saldos acumulados en Caja Única del estado periodo del 2014 al 2018. 167

10.12. 11. Comportamiento de los saldos egresados de Caja Única para los períodos del 2014 al 2018. 170

10.12. 12. Análisis saldos egresados en Caja Única del estado período del 2014 al 2018. 172

10.12. 13. Análisis general de los indicadores presupuestarios de los períodos del 2014 al 2018. 173

10.13 Comparativo de recomendaciones emitidas por parte de la Auditoría Interna contra los hallazgos más relevantes encontrados con la aplicación de las herramientas implementadas en diagnóstico. 174

10. RESULTADOS GENERALES DEL DIAGNÓSTICO: 183

GLOSARIO TÉCNICO 188

ANEXOS 192

Análisis FODA de la Dirección de Infraestructura 192

Análisis FODA del Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa 193

Análisis FODA del Departamento de Proyectos Específicos 194

Análisis FODA del Departamento de Contrataciones 195

Análisis FODA del Departamento de Ejecución y Control 197

Análisis FODA del Departamento de Investigación 198

Diagramas Ishikawa de los principales problemas de la DIEE según Funcionarios 199

Diagramas Ishikawa de los principales problemas de la DIEE según Jefaturas 210

Registro de Interesados 219

Inventario de Normativas e Informes 221

Informe de Auditoría Interna 86-16 221

Informe de Auditoría Interna 31-18 223

Informe de Auditoría Interna 19-19 227

Oficio de Auditoría Interna AI-1489-18 229

Oficio de Auditoría Interna AI-1389-19 230

Oficio de Auditoría Interna AI-1420-19 231

Análisis de resultados de encuesta de preguntas cerradas por Departamento 232

Copia de oficio traslado de presupuestos asignados a la DIEE para los periodos del 2014 AL 2018 271

Copia de correos remitidos por el Ministerio de Hacienda con los saldos acumulados en caja única para infraestructura y compra de terrenos del 2014 al 2018.....274

Copia de correos remitidos por el Ministerio de Hacienda con los saldos egresados de caja única para infraestructura y compra de terrenos del 2014 al 2018.....275

Copia de correos remitidos por el Sr. Víctor Hernández, coordinador presupuestario programa 554 con el informe de las planillas tramitadas por parte de la DIEE para los periodos del 2014 al 2018.....276

Copia Actas de Asistencias de jefaturas a secciones de trabajo.....277

Copia Acta de Asistencias de jefaturas a secciones de trabajo para elaboración del Diagrama de afinidad. 292

Copia Actas de Asistencias de funcionarios a secciones de trabajo para elaboración del Diagrama de afinidad......293

Copia de correo remitido por la Proveeduría Institucional del MEP, con los montos ejecutados por parte de la DIEE para la atención de Infraestructura, terrenos y mobiliario escolar del 2014 al 2018......295

Copia del cuestionario de preguntas cerradas aplicado a las jefaturas y funcionarios en la DIEE......296

Copia Actas de Asistencias de funcionarios que se les aplico el cuestionario de preguntas cerradas en la DIEE......318

Copia de la encuesta a los centros educativos usuarios de los Servicios que brinda la DIEE. 327

BIBLIOGRAFÍA **334**

CAPÍTULO I

1. Introducción

1.1. Reorganización Administrativa de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE)

La Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE) es el órgano técnico del Ministerio de Educación Pública, encargado de planificar, desarrollar, coordinar, dirigir, dar seguimiento y evaluar planes, programas y proyectos tendientes al mejoramiento y ampliación de la infraestructura física educativa y sus equipamientos según las necesidades de la comunidad educativa y población costarricense en general.

Esta Dirección fue creada en el año 2008 según el Decreto Ejecutivo 34075-MEP sin embargo, es mediante el Decreto Ejecutivo 38170-MEP de 2014, donde le establece la actual organización administrativa de la DIEE.

En los últimos años, se ha hecho evidente que, como toda organización, la DIEE con el pasar del tiempo se enfrenta a nuevas necesidades, demandas, tendencias, incorporación de nuevos actores, cambios en normativas, entre otros factores, que conllevan a realizar ajustes o modificaciones en sus procesos, los cuales de una u otra manera llegan a afectar su gestión.

Los funcionarios de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), al dedicar la mayor parte del tiempo a atender exclusivamente procesos de índole técnico en materia de infraestructura y hacerle frente a nuevas demandas o necesidades durante los procesos de evolución de la organización como tal, ha hecho que ésta se enfoque en atender principalmente solicitudes de emergencias y urgencias de carácter técnico para la dotación y atención de infraestructura educativa, en lugar de brindar tiempo e importancia a gestiones para mejorar los procesos o gestiones administrativas que se desarrollan a nivel interno. Este tipo de descuidos en aras de mejorar la gestión de la organización, deja en evidencia que la DIEE ha venido dejando de lado o bien no ha priorizado la implementación de gestiones estratégicas administrativas o ingenieriles de vital importancia como lo son las de planificación estratégica, controles internos de calidad, mejora continua, gestión de procesos y por procesos, detección de riesgos, mantenimiento preventivo, gestión de la información y desempeño (métricas e indicadores); esto por mencionar algunas vitales para hacerle frente a estos cambios. En conclusión, el no gestionar procesos de mejora y dedicarse única y exclusivamente a atender urgencias y emergencias, ha hecho que la gestión de la DIEE haya tenido muchas inconsistencias con el pasar del tiempo.

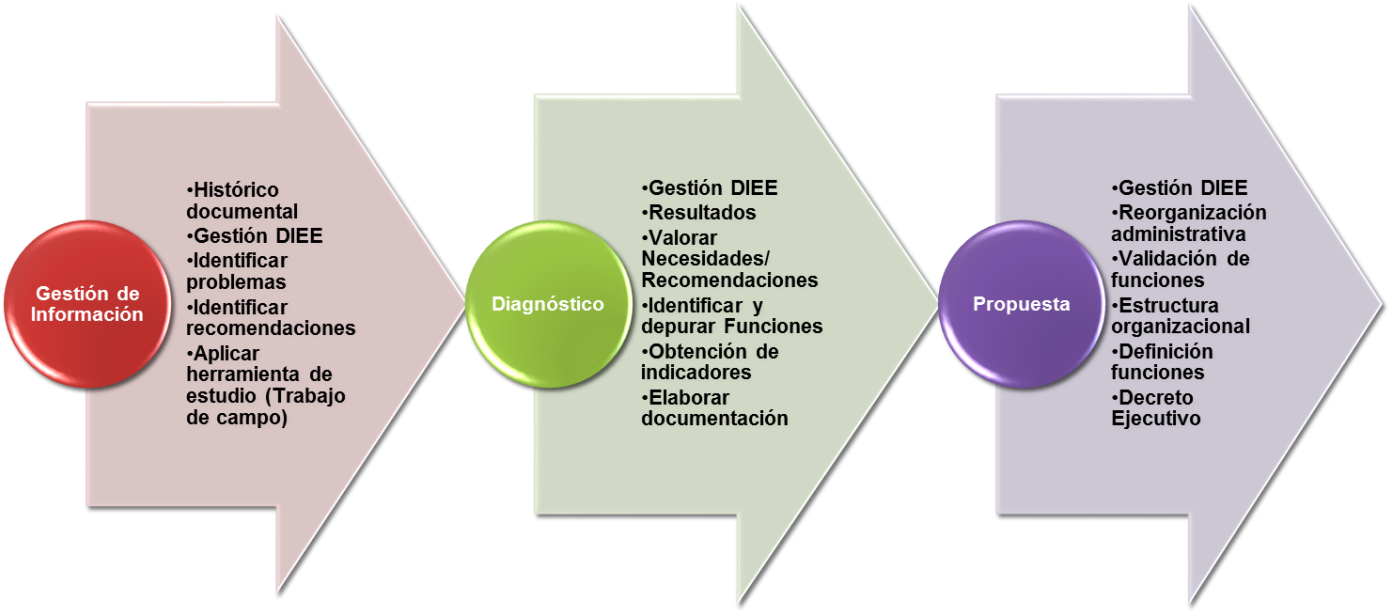
En el año 2018, la Auditoría Interna del Ministerio de Educación Pública, procede a realizar una evaluación de las actividades, operaciones, estructura organizacional y funciones en la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), indicando en la recomendación número 10 del Informe 31-18, lo siguiente:

"Definir, conjuntamente con la Dirección de Planificación Institucional, la estructura organizacional adecuada para atender las operaciones derivadas de la administración de los proyectos de infraestructura, acorde con las necesidades de los usuarios de los servicios de infraestructura."

En virtud de lo señalado, se plantea la necesidad por parte de los Jerarcas del Ministerio de Educación Pública, de implementar una reorganización administrativa en dicha Dirección, con el fin de optimizar sus funciones y estructura organizacional de acuerdo a la naturaleza propia de su gestión, considerando las necesidades de la comunidad educativa o población meta, en función de su operatividad y gestión de los macro procesos.

Por tal motivo, el Despacho del Viceministerio Administrativo en el año 2018 conforma un equipo de trabajo para implementar un proyecto de Reorganización Administrativa de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), liderado por Ingenieros Industriales y con la colaboración un equipo técnico interdisciplinario conformado por profesionales expertos en los procesos y proyectos en materia de Infraestructura Educativa, para el cual, se procede a implementar una metodología de trabajo que comprenda las siguientes fases:

Ilustración 1Fases de Ejecución del Proyecto



Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

La implementación de esta metodología, tiene como base realizar un estudio integral de la situación actual de la organización y en caso de requerirse, se deberá plantear una modificación en la organización tomando en consideración los Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas establecidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN, 2006).

2. Planteamiento del problema

En Costa Rica el ente rector y ejecutor en el tema de infraestructura educativa es la DIEE; la cual debe velar por la atención de las necesidades de infraestructura y equipamiento, considerando los requerimientos de los usuarios finales, además de efectuar un acertado desarrollo de proyectos, tomando en cuenta factores climáticos, de factibilidad, de población, presupuestarios, entre otros, todo en función de contribuir con una educación de calidad para estudiantes, docentes y personal administrativo de los centros educativos el país.

El problema que se identifica en este entorno es que desde hace unos años existe un incremento de quejas y disconformidades por parte de los usuarios sobre la gestión de solicitudes de infraestructura educativa versus la atención de la necesidad con la entrega del producto final. Esto se ve reflejado con el incremento de ordenes sanitarias y recursos de amparo, los cuales son un claro reflejo de la limitante operativa en la gestión de las necesidades y proyectos de infraestructura educativa, lo que demuestra que a nivel interno se están dando problemas en la organización de sus funciones, por lo cual la administración identifica la necesidad de valorar una reorganización con el propósito de optimizar su gestión gerencial, operativa y organizacional.

3. Equipo del Proyecto

Para el desarrollo del proyecto de reorganización administrativa de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo se ha contado con el siguiente equipo de trabajo:

Tabla 1Equipo del Proyecto

NOMBRE	ROL EN EL PROYECTO	DEPENDENCIA
Msc. Guiselle Cruz Maduro	Patrocinadora	DME
Lic. Steven González Cortés	Patrocinador	DVA
Ing. Rafael Barquero Leal	Coordinador del Proyecto Reorganización Administrativa DIEE	DVA
Ing. Alberto Rodríguez Rodríguez	Coordinador del Proyecto Reorganización Administrativa DIEE	DVA
Ing. Kenneth Sevilla Arce	Miembro del Equipo de trabajo del Proyecto	DIEE
Ing. Fabricio Benavides Arias	Miembro del Equipo de trabajo del Proyecto	DIEE
Ing. Natalia Volio Guerrero	Miembro del Equipo de trabajo del Proyecto	DIEE
Lic. Enid Castro Monge	Asesoría y Apoyo	DVA
Lic. Carlos Rodríguez Pérez	Asesoría y Apoyo	DVA
Lic. Alberto González Arroyo	Asesoría y Apoyo	DVA
Arq. Ricardo Morales Quirós	Miembro del Equipo del Proyecto	USP Fideicomiso
Lic. Víctor Hernández Román	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE
Licda. Yanella Fallas Arias	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE
Arq. Eddy Calderón Lobo	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE
Lic. Allan Ramírez Solano	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE
Lic. Pablo Zúñiga Romero	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE
Lic. José Anibal Méndez Ávila	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE

NOMBRE	ROL EN EL PROYECTO	DEPENDENCIA
Bach. Dayna Orozco Duran	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE
Licda. Arlette Ulate Badilla	Responsable del Marco Jurídico	DRH

Elaborado por: *Coordinadores del proyecto*

En referencia al equipo del proyecto involucrado en su gestión y sus respectivos roles, a continuación se describe lo siguiente:

En calidad de patrocinadores se encuentran la Señora Ministra de Educación y el Señor Viceministro Administrativo del Ministerio de Educación, quienes proveen los recursos y apoyo para el proyecto con la finalidad de facilitar su éxito.

En cuanto a los coordinadores del proyecto de reorganización administrativa, se cuenta con dos profesionales en Ingeniería Industrial, responsables de elaborar la propuesta y encargados de dirigir y liderar al equipo de trabajo y del proyecto con el fin de alcanzar los objetivos del mismo.

En referencia a los miembros del equipo de trabajo del proyecto (quienes a su vez también son parte del equipo del proyecto), se compone por profesionales de la DIEE, con conocimiento y experiencia en materia de infraestructura educativa, quienes participan a tiempo completo en la implementación de herramientas de estudio o ingenieriles durante la ejecución del proyecto, así como de brindar colaboración y asesoría para la toma de decisiones.

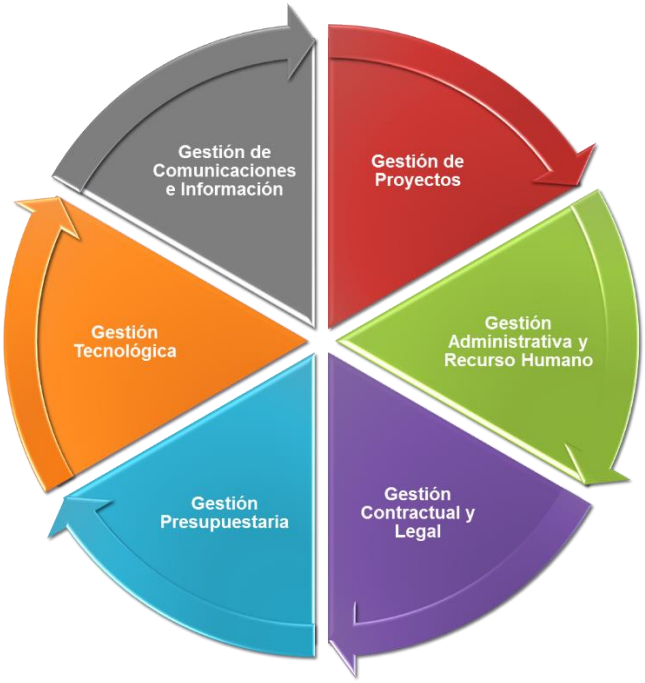
En cuanto al equipo del proyecto, este lo conforman profesionales de todos los departamentos de la DIEE (equipo interdisciplinario), de igual manera, con conocimiento y experiencia en materia de infraestructura educativa, los cuales participan tiempo parcial en dicho proyecto y se encargan de apoyar y asesorar en la toma de decisiones. Su participación a tiempo parcial, se basa en los acuerdos con Jefaturas DIEE de disponer de ellos todos los días lunes durante la ejecución del proyecto, según la necesidad y criterio experto de los coordinadores del mismo.

4. Descripción del Alcance del Proyecto

4.1 Dentro del Alcance:

- Para el análisis de la información, durante el inicio del proyecto de reorganización administrativa, se tomaron en cuenta las siguientes áreas de gestión de la DIEE, con el propósito de identificar los principales problemas de la organización, para de esta manera definir las herramientas ingenieriles que se pueden utilizar en la fase de elaboración del diagnóstico. Para cada una de estas áreas, se identificaron varios problemas, sin embargo, la documentación del estudio se basará en los hallazgos de mayor relevancia o valor agregado encontrados en estudios e informes anteriores, así como en el análisis de los principales resultados encontrados durante el desarrollo del diagnóstico implementado en dicho proyecto, por lo tanto, las siguientes áreas de estudio se verán diluidas en la el documento:

Ilustración 2Áreas de Estudio



Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

- Como parte del enfoque del análisis, se identificarán los macroprocesos, cumplimiento de funciones, entre otros factores de la gestión de los siguientes departamentos funcionales y Dirección que conforman la DIEE, según Decreto Ejecutivo 38170-MEP:

  a) Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa
  b) Departamento de Proyectos Específicos
  c) Departamento de Contrataciones
  d) Departamento de Ejecución y Control
  e) Departamento de Investigación
  f) Dirección de Infraestructura

- Revisión documental de diagnósticos o consultorías realizados con anterioridad en la DIEE para identificar principales problemas, necesidades y recomendaciones.
- Revisar y analizar propuestas y directrices de reorganización por parte jerarcas del MEP para incluirlas en documento de propuesta.
- Se realizará un estudio, revisión y análisis de la organización, con el propósito de lograr un ordenamiento de la estructura organizacional de la DIEE, que facilite la mejora en la prestación de los servicios que le competen, considerando la posibilidad de incorporar unidades, suprimir, modificarlas o redimensionarlas.
- El estudio se enfocará en el análisis de la funcionalidad de la estructura organizacional, macro de los procesos y gestión de toda la DIEE.
- Identificación de funciones actuales por departamentos y su porcentaje de aplicación con respecto al Decreto Ejecutivo Vigente 38170-MEP, información que será de insumo para la actualización y propuesta del nuevo Decreto Ejecutivo.
- Buscar y demostrar causas del problema organizacional y funcional actual de la DIEE.
- Justificar a detalle los problemas actuales en la gestión de la DIEE y cuantificarlos por medio de herramientas ingenieriles.
- Desarrollo de una metodología de trabajo sustentada en el estudio de propuestas de reorganización de la DIEE sometidas a valoración por MIDEPLAN.
- Se realizarán análisis y entrevistas con funcionarios que se desempeñan en labores técnicas y operativas de la DIEE, a los que se solicitará información, que sirva de insumo para generar indicadores con el fin de demostrar la necesidad de la reorganización.
- Implementación de un análisis del comportamiento presupuestario en referencia al histórico de los recursos gestionados.
- El análisis presupuestario que se implementó, se enfocó en los presupuestos transferidos a Caja Única del Estado, esto para la atención de necesidades de infraestructura y compra de terrenos.
- Identificar la función organizacional actual, de manera general o global, con la finalidad de detectar sus problemas y realizar propuestas para la funcionalidad de la nueva organización.
- Se buscará la modificación de unidades administrativas en cuanto a su gestión, normativa, tecnología, recursos humanos y estructura organizacional.
- La propuesta de reorganización será orientada a solventar los principales problemas identificados en la fase de diagnóstico.

4.2 Fuera del Alcance:

- La revisión documental de formato y contenido, es responsabilidad de Planificación Institucional del MEP y MIDEPLAN quienes serán los entes rectores encargados de la validación de la reorganización.
- Los movimientos de personal o jefaturas de los Departamentos de la DIEE quedan sujetos a lo que establezca la ley y a decisiones de jerarcas superiores.
- Posible movimiento o traslado de personal involucrado en el equipo de trabajo del proyecto hacia otras entidades o ministerios durante la ejecución del mismo.
- Cambio de prioridades sobre el alcance del proyecto por parte de los patrocinadores o altos jerarcas durante la ejecución del mismo.
- Elaboración del Decreto Ejecutivo para Reorganización Administrativa de la DIEE, el cual es responsabilidad de la Dirección de Asuntos Jurídicos.
- La confidencialidad de la gestión del proyecto disminuirá conforme su avance, lo cual puede ser un riesgo que podría entorpecer a nivel político y legal la propuesta de reorganización.
- El debido cumplimiento y correcta implementación de la nueva propuesta de reorganización recae bajo la responsabilidad del Director(a) en turno y las jefaturas de la DIEE.
- No se realizará un estudio a nivel micro de los procesos (gestión por procesos) de los Dptos.
- No se realizará un estudio de tiempos de los procesos de la DIEE.
- No se realizará un estudio de movimientos y cargas de trabajo de los funcionarios de la DIEE.
- No se realizará un estudio de tiempos de la durabilidad de los proyectos en la DIEE.
- No se realizó los análisis de los presupuestos asignados para pagos de planillas, cargas sociales, entre otros, de la DIEE.
- No se realizará un estudio de clima organizacional dentro de la DIEE.

5. Limitaciones del Proyecto

- Labores ordinarias, cambios en prioridades o injerencia de jefaturas inmediatas podrían afectar en la disponibilidad del equipo de trabajo en la fase de ejecución del proyecto, así como en la asistencia a reuniones de seguimiento del mismo.
- El actual ambiente laboral negativo, podría dificultar la labor de recopilación de la información necesaria para realizar el diagnóstico, así como su veracidad.
- No se considerarán como parte del estudio funcionarios que ocupan plazas de servicios especiales en la DIEE, debido a la vulnerabilidad laboral en que se encuentran en la actualidad.
- Las constantes giras de profesionales de la DIEE, pueden dificultar el acceso o recopilación de la información.
- El tiempo de ejecución de proyecto es limitado por lo que el mismo se enfocó a atender cierta problemática (reorganización), por lo que de surgir nuevos hallazgos serán valoradas en otra ocasión por la Administración.
- La injerencia política por parte de actores y factores externos al MEP, podrían llegar a interferir en el cronograma de trabajo, lo cual compromete el cumplimiento de objetivos del proyecto y la correcta implementación de la propuesta.

- El proyecto está enfocado en un proceso de recopilación y análisis de la información, por lo que se seleccionó un grupo de profesionales técnicos para la implementación de herramientas, por tanto, el alcance del proyecto queda en parte sujeto al profesionalismo de los involucrados en su desarrollo.
- La calidad y entrega oportuna de la información brindada por la DIEE recae bajo la responsabilidad de sus jerarcas.
- La resistencia al cambio por parte de algunos funcionarios puede alterar el objetivo principal del proyecto y extender a mediano o largo plazo la correcta aplicabilidad y cumplimiento de la nueva propuesta.
- La nueva propuesta de reorganización administrativa podría tener inconvenientes por la injerencia directamente de las jefaturas renuentes al nuevo cambio.

6. Supuestos del Proyecto

- Equipo del proyecto encargado del análisis, realización y documentación del diagnóstico y propuesta tendrá al menos 3 funcionarios a cargo de los Coordinadores del Proyecto, que laborarán tiempo completo en el mismo.
- Contar con dos áreas de trabajo (sala de reuniones) tanto en el Viceministerio Administrativo como en la DIEE para las sesiones laborales semanales y trabajo de campo.
- Dedicación exclusiva en el desarrollo del proyecto por parte de los coordinadores del proyecto.
- Disposición del equipo del proyecto de trasladarse de sus oficinas a otras áreas, oficinas o edificios ministeriales para reuniones o sesiones laborales.
- Apoyo por parte de todos los patrocinadores del proyecto.
- Apoyo y participación constante por parte del Director(a) de la DIEE en el análisis, diagnóstico y propuesta de reorganización.
- Viceministro Administrativo y Director(a) de la DIEE gestionarán una política de puertas abiertas en consideración al proyecto de reorganización de la DIEE que permitirá una comunicación directa y eficiente con los coordinadores del proyecto.
- Apoyo y participación por parte de todos los colaboradores de la DIEE en brindar la información solicitada y propuestas pertinentes para mejorar su gestión.
- Asesor legal será el responsable de la elaboración del Marco Jurídico, así como brindar asesoría en cuanto a la elaboración de la propuesta del nuevo Decreto Ejecutivo, entre otros temas de índole legal.
- Las reuniones comenzarán de manera puntual a la hora estipulada con todos los participantes convocados, lo cual permitirá un aprovechamiento eficiente del tiempo.
- Las jefaturas de los departamentos de la DIEE en caso de ser necesario, tendrán una participación con rol de asesores, no deben entorpecer o intervenir en las decisiones tomadas ni modificar información o influir en el equipo del proyecto encargado de realizar ajustes y obtener la información en la fase de diagnóstico.

- La información de diagnóstico y propuesta se gestionará preliminarmente y en la medida de lo posible con carácter confidencial por parte del equipo del proyecto.
- Compromiso y entrega por parte del equipo del proyecto para elaborar una propuesta que cumpla con los requerimientos y expectativas de la administración.
- Planificación Institucional del MEP brindará asesoría y apoyo en todas las fases del proyecto para la revisión y validación de entregables.
- Planificación Institucional del MEP aceptará la nueva propuesta de reorganización de la DIEE.
- Dirección de Asuntos Jurídicos será el responsable de certificar la nueva propuesta del Decreto Ejecutivo de la DIEE.
- Los patrocinadores buscaran la alianza con MIDEPLAN para su participación en la asesoría de contenido y formato de los entregables del proyecto.
- MIDEPLAN aceptará la nueva propuesta de reorganización de la DIEE.
- MIDEPLAN aceptará la nueva propuesta del Decreto Ejecutivo de la DIEE.

7. Objetivos del proyecto

7.1 Objetivo General:

Optimizar los procesos de dotación de infraestructura, compra de terrenos y mobiliario educativo en los Centros Educativos del país, mediante la implementación de una reorganización administrativa en la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), con el fin de mejorar la gestión interna e incrementar la calidad de los servicios que se brindan a la comunidad en materia de infraestructura educativa.

7.2 Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa de la DIEE en referencia al Decreto vigente 38170-MEP, con el propósito de fundamentar la necesidad de una reorganización.
2. Identificar los factores principales que afectan la efectividad en la gestión administrativa de la DIEE, con el fin de mitigar su impacto negativo.
3. Desarrollar hasta su aprobación por parte de MIDEPLAN la propuesta de la reorganización administrativa en la DIEE, para atender de manera oportuna las necesidades de dotación de infraestructura, compra de terrenos y equipamiento educativo en los Centros Educativos del país.
4. Implementar la nueva organización administrativa de la DIEE avalada por MIDEPLAN vía Decreto Ejecutivo.

CAPÍTULO II

Marco Metodológico

Para la etapa de investigación y análisis de la reorganización de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo es indispensable presentar los principales tópicos que deben contemplarse en un análisis de carácter ingenieril. Para ello, se implementaron metodologías y utilizaron herramientas durante la realización del proyecto o investigación con el objetivo de obtener insumos necesarios que justifiquen la necesidad de una reorganización administrativa y definir los principales cambios que se deben implementar.

8.1 Metodología de Gestión de Proyectos según la guía del PMBOK desarrollada por el PMI

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBOK (Project Management Body of Knowledge), es un instrumento desarrollado por el Project Management Institute (PMI), que establece un criterio de buenas prácticas relacionadas con la gestión, la administración y la Dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de procesos, distribuidos a su turno en 5 macroprocesos generales que son los siguientes:

Ilustración 3Grupo de Macroprocesos de la Gestión de Proyectos según el PMBOK del PMI



Elaborado por: *Coordinadores del proyecto*

Como parte de las gestiones, se creó un equipo interdisciplinario del proyecto considerado también como comisión a nivel interno de la organización, para la implementación del diagnóstico, análisis de información, asesorías, implementación de herramientas ingenieriles, entre otras labores y actividades necesarias para la recopilación y análisis de la información.

De la misma manera, se contó con tres ingenieros especialistas en materia de infraestructura educativa a tiempo completo para la implementación de la gestión de información, desarrollo del diagnóstico y propuesta.

Mediante la implementación de los fundamentos para la Dirección de proyectos del PMI, se implementaron los siguientes procesos y actividades mediante su orden sistemático, lo cual facilitó

la elaboración del estudio, que tiene como objetivo la reorganización administrativa de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo del MEP, bajo las mejores prácticas y estándares de una correcta gestión de proyectos según su naturaleza.

Estos macroprocesos contienen una serie de procesos estándares que intervienen en cualquier proyecto según su naturaleza. A continuación, se define cada uno de estos:

Procesos de Inicio: En estos se formula o define un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, y en el cual se identifican los interesados y las pautas iniciales a seguir para la gestión del proyecto.
Para el presente proyecto, se procedió a identificar los principales interesados, es decir todos los involucrados de mayor relevancia en el proyecto, así como la creación del equipo del proyecto y pautas iniciales a seguir para la gestión del proyecto.

Procesos de Planificación: En estos se establece el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para que dichos objetivos, por los cuales se emprendió el proyecto, sean alcanzados.
En esta fase se definieron los planes de acción para direccionar todos los estudios e implementación de la gestión de información, elaboración del diagnóstico y propuesta, así como las responsabilidades, riesgos y planificación de herramientas a utilizar en la fase de ejecución del diagnóstico y definición de propuesta de la reorganización administrativa de la DIEE.

Procesos de Ejecución: Abarca todos aquellos procesos necesarios para completar el trabajo definido en el plan para la Dirección del Proyecto con el fin de cumplir con las especificaciones y objetivos del mismo.
En esta fase es donde se proceden a realizar todas las actividades tales como entrevistas, encuestas, talleres, implementación y desarrollo de herramientas de análisis con todos los funcionarios y jefaturas involucrados en la ejecución del proyecto con el fin de obtener información trascendental para análisis y toma de decisiones para implementar la reorganización administraba.

Procesos de Monitoreo y Control: Son aquellos procesos necesarios para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, además de identificar áreas en las que el plan requiera cambios e iniciar los cambios correspondientes.
Para este proceso se realizaron reuniones de seguimiento de avances, así como análisis de los principales hallazgos, utilizando herramientas de monitoreo y control que permitieron analizar la trazabilidad de la implementación del proyecto de reorganización administrativa y cumplimiento de objetivos, herramientas y actividades.

Procesos de Cierre: Estos son los procesos empleado para finalizar todas las actividades, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.
En esta fase, es donde se toman las decisiones con respecto a la propuesta final en este caso de la estructura organizacional de la DIEE según las necesidades de su gestión, así como la funcionalidad de cada uno de sus departamentos y unidades administrativas. Una vez que se tenga la propuesta, el cierre del proyecto se da con la validación del diagnóstico y propuesta por parte del Departamento de Programación y Evaluación de la Dirección de Planificación Institucional, así como la aprobación por parte de MIDEPLAN.

8.2 Diagrama SIPOC

El diagrama SIPOC es un sistema de ordenamiento o herramienta en formato tabular que permite la caracterización o asignación lógica de una serie de procesos. En ella se involucran una serie de parámetros elementales como lo son un proveedor, una entrada, un proceso o una serie de procedimientos con una salida y un resultado final, que represente en forma de producto y satisfaga a un cliente (Pacheco, 2019).

SIPOC genera un mayor entendimiento de las situaciones que se presenten durante un sistema de producción o de información, entendiendo que sus siglas hacen referencia a lo siguiente:

- **Supplier:** un proveedor, individuo que genera un aporte esencial de recursos al proceso establecido.
- **Imput:** entrada, todos los datos o elementos necesarios para llevar a cabo dicho proceso.
- **Process:** procesos, serie de actividades que generan una línea entre el punto de entrada hacia la salida, estableciendo un valor requerido.
- **Output:** salida, resultado final obtenido de un seguimiento de ideas y un correcto proceder en cada estación.
- **Customer:** cliente, es la persona o individuo a quien son dados los resultados finales y a quien se debe satisfacer con la calidad de productos hechos a la perfección los demás puntos.

Se trata de un **sistema de ayuda o autoayuda** que permite establecer de mejor manera una serie de ideas, con el propósito de satisfacer las necesidades de un cliente, es decir, que también **facilita el entendimiento entre ambas partes para generar una mayor efectividad** desde el momento de la recopilación o ingreso de datos, hasta la salida o muestreo a los usuarios.

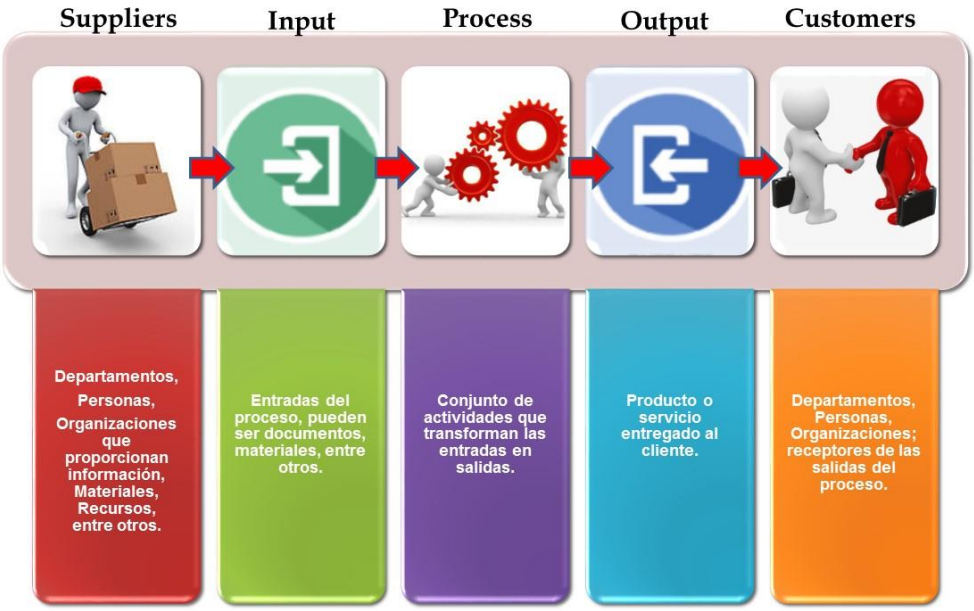
También **permite un mayor conocimiento o entendimiento** de la manera en que se trabaja y se efectúan los procedimientos, dando una descripción asertiva de lo que se hace, impidiendo así también la aparición de posibles errores o fallas durante los procesos, siguiendo una serie de normas establecidas para mejorar la gestión en calidad.

De forma más específica y guiada hacia un punto global, se tiene:

- Dar una descripción generalizada y perfectamente entendible a una serie de personas que puedan estar no familiarizadas con los procesos ejecutados.
- Generan una guía aclaratoria de dudas, eficiente y sencilla para aquellos usuarios o trabajadores involucrados a quienes se puedan complicar durante la realización de algún proceso.
- Permiten el anclaje o mezcla con nuevos procesos o tareas que sean necesarias.
- Permiten mejorar algunos procedimientos ya establecidos, dándole una mejor forma y guía lógica.

La siguiente figura muestra gráficamente los procesos de un análisis SIPOC:

Ilustración 4Ejemplo del Diagrama SIPOC:



Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

8.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta o técnica de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización.

El análisis FODA permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la institución.

Específicamente se tienen las siguientes definiciones:

- **Fortalezas:** los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- **Debilidades:** lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- **Oportunidades:** las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo.
- **Amenazas:** lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo (Leiva, 2016).

Combinando los factores externos (amenazas y oportunidades) y los factores internos (fortalezas y debilidades) se pueden precisar las condiciones en las cuales se encuentran la institución con relación a determinados objetivos, metas o retos que se haya planteado dicha organización.

El análisis FODA en síntesis, permite entender mejor cuáles son los factores internos o endógenos y los externos o exógenos, que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización pública y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de dicha institución (Zambrano Barrios, 2006).

Ilustración 5Ejemplo de Matriz FODA



Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

8.4 Encuesta de preguntas cerradas y abiertas

En función del nivel de libertad de respuesta de la pregunta se pueden plantear distintos formatos alternativos: preguntas abiertas, cerradas o mixtas. Las preguntas abiertas son aquellas en las que no se facilita ni se propone ninguna alternativa de respuesta al entrevistado, aportando las siguientes ventajas (Nogales, 2004):

- No se limita la elección de respuestas
- Permiten detectar el grado de memoria y conocimiento del entrevistado
- En ocasiones se obtienen respuestas imprevistas que enriquecen los resultados

Las preguntas cerradas son aquellas que facilitan al entrevistado las posibles alternativas de respuesta, aportando las siguientes ventajas:

- Simplifican bastante el trabajo de campo y el análisis de resultados
- Evitan dudas y errores de interpretación.

En función del número de alternativas de repuestas planteadas, las preguntas cerradas pueden ser dicotómicas o multicotómicas. Las preguntas dicotómicas plantean únicamente dos alternativas de respuesta, mientras que las preguntas multicotómicas proponen más de dos opciones. Respecto a las posibilidades de respuesta, las preguntas cerradas multicotómicas pueden ser de respuesta única o de respuesta múltiple. Las preguntas de respuesta única plantean alternativas excluyentes, permitiendo seleccionar solamente una opción, mientras que las preguntas de respuesta múltiple ofrecen al entrevistado la posibilidad de seleccionar más de una opción de respuesta, es decir:

- **Elección única:** plantean alternativas excluyentes, por ejemplo:
    - **Escala:** Se utiliza para evaluar el grado de intensidad de una variable que se está midiendo.
        - Numérica: La característica se evalúa numéricamente. Pueden ser escalas de 1 a 10, de 1 a 5, etc.
        - Nominal: En vez de números, estos son sustituidos por palabras o frases. Ejemplo: Bueno, Muy bueno, Excelente.
- **Elección múltiple**: Se utiliza cuando las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí

Las preguntas mixtas especifican distintas alternativas de respuesta (encuestas con preguntas cerradas), ofreciendo adicionalmente la posibilidad de contestar una alternativa no especificada (encuestas diseñadas para ofrecer repuestas abiertas).

8.5 38170-CheckList

El 38170 CheckList es una herramienta diseñada por los Ingenieros Industriales coordinadores del proyecto de reorganización administrativa, en la cual se incluyeron todas las funciones de cada departamento de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE) establecidas en el Decreto Ejecutivo 38170-MEP, con el fin de identificar cuáles funciones sí se realizan, cuáles funciones no se realizan, cuáles son funciones duplicadas con otros departamento o entidades y cuáles funciones se realizan parcialmente; esto según el conocimiento de los dueños de los procesos o responsables de llevar a cabo las operaciones o gestiones de dicha Dirección.

Con esta herramienta como base, se puede identificar mediante información de estadística descriptiva el nivel de percepción de cumplimiento de las funciones del Decreto Ejecutivo 38170-MEP versus la operatividad real de la DIEE en la actualidad.

A continuación, se muestra un ejemplo de la herramienta diseñada, en este caso hace referencia a las funciones establecidas a la Dirección de Infraestructura:

Tabla 2 38170-CheckList de la Dirección de Infraestructura

Funciones del Decreto Ejecutivo N° 38170-MEP		Totales				Detalle	
		28	28	28	28		
ID	*Artículo 139. - Dirección de Infraestructura*	*Se Realiza*	*No se Realiza*	*Función Duplicada*	*Se realiza parcialmente*	*Departamento con Función Duplicada*	*Observaciones*
1	**a)** Ejecutar los planes, programas y proyectos de infraestructura y equipamiento educativo, de conformidad con los lineamientos dictados por las autoridades superiores.	✓	✗	!	!		
2	**b)** Formular el Plan Anual de Infraestructura y Equipamiento Educativo como instrumento para orientar la asignación de los recursos, así como dar seguimiento y evaluar la ejecución de los planes, programas y proyectos relacionados.	✓	✗	!	!		
3	**c)** Establecer los procedimientos para orientar el proceso de mantenimiento preventivo y correctivo, la rehabilitación y construcción de infraestructura educativa, dotación de mobiliario y equipamiento, de conformidad con lo establecido en el marco jurídico vigente, las normas técnicas y las regulaciones dictadas por entes especializados.	✓	✗	!	!		
4	**d)** Analizar, estudiar, formular, planificar, asesorar, investigar, evaluar y divulgar todos los procesos relacionados con la dotación de infraestructura educativa, mobiliario y equipamiento.	✓	✗	!	!		
5	**e)** Brindar asesoría técnica y en materia de normas para el diseño, por medio de los departamentos competentes, al CSE, al Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP), a la Dirección de Planificación Institucional, a la Dirección de Asuntos Jurídicos y a la Dirección Educación Privada, de conformidad con el ordenamiento jurídico.	✓	✗	!	!		
6	**f)** Brindar asesoría técnica en proyectos de cooperación con organismos nacionales e internacionales, tanto públicos como privados, relacionados con el mantenimiento preventivo y correctivo, la rehabilitación y la construcción de infraestructura física de los centros educativos públicos, así como su equipamiento y dotación de mobiliario; en coordinación con la Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación.	✓	✗	!	!		
7	**g)** Asesorar a las Juntas de Educación y Juntas Administrativas en la planificación e implementación de los proyectos de infraestructura educativa y equipamiento, financiados con recursos transferidos por el MEP y otras fuentes de financiamiento.	✓	✗	!	!		
8	**h)** Dictar los lineamientos técnicos, directrices y manuales de procedimientos requeridos para orientar la asignación, uso, supervisión y control de los recursos públicos canalizados a las Juntas de Educación y Juntas Administrativas, en temas de su competencia.	✓	✗	!	!		
9	**i)** Planear y organizar la distribución del mobiliario y equipamiento, garantizando que la entrega se haga en cada centro educativo.	✓	✗	!	!		
10	**j)** Planificar e implementar los procesos de capacitación que requieran las Juntas de Educación y las Juntas Administrativas, para el desarrollo de las actividades relacionadas con la contratación, administración, ejecución y control de los proyectos de infraestructura educativa y equipamiento.	✓	✗	!	!		
11	**k)** Apoyar a la Dirección de Planificación Institucional en la formulación, desarrollo y ejecución del Plan Nacional de Educación para la Prevención del Riesgo y los Desastres.	✓	✗	!	!		
12	**l)** Brindar asesoría y apoyo técnico a las dependencias administrativas del MEP, tanto en el nivel central como regional, para el desarrollo de proyectos relacionados con el mantenimiento preventivo y correctivo, la rehabilitación y la construcción de obras de infraestructura necesarias para su funcionamiento.	✓	✗	!	!		
13	**m)** Preparar el Plan Operativo Anual (POA) de la Dirección y el correspondiente anteproyecto de presupuesto, de acuerdo con las prioridades institucionales y del sector educación, así como presentarlos al Viceministro Administrativo para su aprobación.	✓	✗	!	!		
14	**n)** Establecer los Manuales de Procedimientos requeridos para el funcionamiento de la Dirección y sus dependencias, el manejo de información oficial, así como la prestación de los servicios y la realización de trámites bajo su responsabilidad, previo visto bueno del Viceministro Administrativo.	✓	✗	!	!		
15	**o)** Desarrollar e implementar un sistema integrado de información que comprenda los proyectos que se encuentran en etapa de formulación, ejecución y los concluidos.	✓	✗	!	!		
16	**p)** Coordinar las capacitaciones y jornadas informativas dirigidas a las Juntas de Educación, Juntas Administrativas, educadores, directores, comunidad educativa, empresas privadas y públicas y demás órganos que intervienen en los procesos relacionados con el desarrollo de infraestructura escolar y su equipamiento.	✓	✗	!	!		
17	**q)** Preparar y presentar a las autoridades superiores el anteproyecto de presupuesto para infraestructura y equipamiento educativo, para lo cual contará con los insumos del Departamento de Desarrollo de la Infraestructura.	✓	✗	!	!		
18	**r)** Realizar las funciones inherentes a la Jefatura del programa presupuestario 554 del título 210: "Infraestructura y Equipamiento del Sistema Educativo", establecidas en la Ley 8131 y su reglamento.	✓	✗	!	!		
19	**s)** Otras funciones inherentes, relacionadas con su ámbito de competencias y atribuciones, asignadas por el superior jerárquico.	✓	✗	!	!		
20	Otras Funciones...	✓	✗	!	!		

Elaborado por: *Coordinadores del proyecto*

8.6 Diagrama de afinidad

El Diagrama de Afinidad o método KJ permite establecer la estructura inicial en la exploración de un problema, de forma cualitativa (González Gaya, Domingo Navas, & Sebastián Pérez, 2013).

Fue desarrollado por Jiro Kawakita en la década de los 50 y en su honor recibe el nombre de KJ (K: Kawakita; J: Jiro); posteriormente modificado y renombrado como diagrama de afinidad.

Parte de datos dispares, ideas u opiniones, y utiliza tarjetas para reorganizar estos datos en grupos con una idea común.

Es una herramienta muy común cuando se dispone de una gran cantidad de información proveniente de fuentes diferentes. Por ejemplo, necesidades, expectativas o exigencias de clientes tomadas de reclamaciones, problemas en garantía, encuestas de opinión, problemas de fiabilidad, etc.

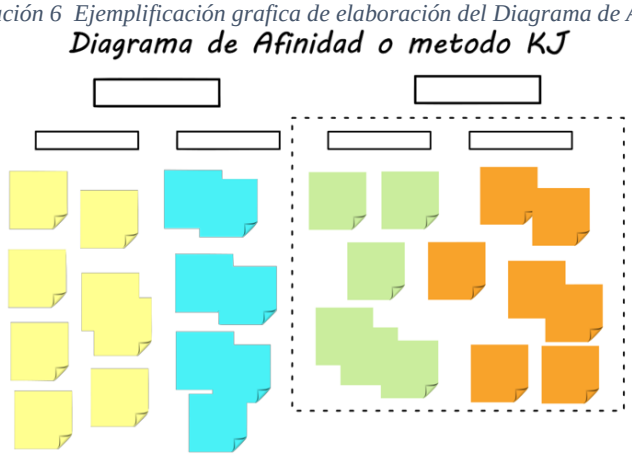
El análisis de estos datos no suele ser sencillo, tanto por el tipo de los datos como por la disparidad de las fuentes, y esta herramienta es muy útil a la hora de analizar y extraer información de estos datos (Vilar Barrio, Gómez Fraile, & Tejero Monzón, 1997).

¿Cómo elaborar un Diagrama de Afinidad?

- **Identificar el problema:** se debe determinar cuál es el problema a solucionar, se puede realizar mediante preguntas.
- **Reunir datos sobre posibles causas**, estos se pueden agrupar mediante lluvia de ideas, entrevistas, grupos de trabajo…
- **Estudiar los datos**, se desglosan en frases independientes con un solo significado evidente.
- **Unir datos por afinidad**, una vez expuestas todas las ideas se van agrupando por temas “afinidad mutua”.
- **Nombrar los grupos:** En cada grupo de ideas se pone un título en común mediante una discusión en grupo.
- **Elaborar el diagrama:** Se dibuja el diagrama de afinidad.
- **Confirmar los datos:** Por último, se discute como han quedado los grupos y los elementos correspondientes al problema.

La siguiente imagen muestra una representación gráfica de la elaboración de un Diagrama de Afinidad:

Ilustración 6 Ejemplificación grafica de elaboración del Diagrama de Afinidad



Fuente de Internet: *https://www.pensamientovisual.es/diagrama-afinidad-metodo-kj/*

8.7 Diagrama de Pareto

Mediante el Diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas que tiene más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a sólo unos graves. Ya que, por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos (Verdoy, Mateu Mahiques, & Sagasta Pellicer, 2006).

Es una forma especial de gráfico de barras verticales en el cual se distribuyen los datos en orden de magnitud decreciente de izquierda a derecha (Sacristán, 2003).

Las barras representan frecuencias o costos de categorías con significado determinado. Ejemplo: errores, problemas, quejas, defectos, departamentos, tipos de productos, etc.

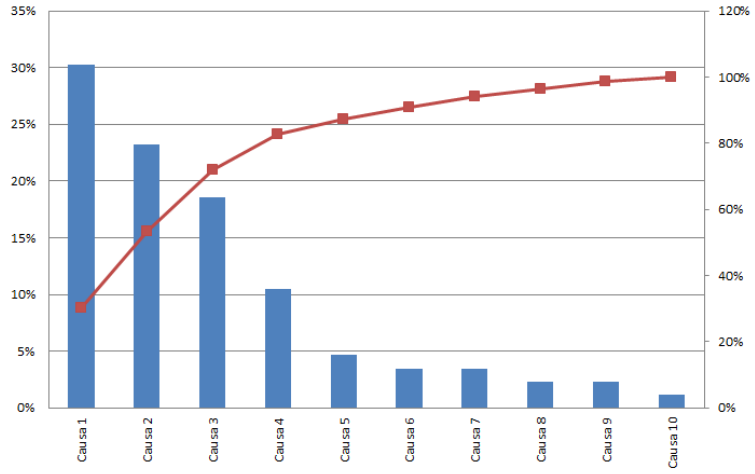
El gráfico de barras se presenta en escala numérica absoluta y en una segunda escala se presenta una línea de porcentaje acumulado.

Principales usos del diagrama de Pareto:

- Cuando se quiere descubrir cuáles son los principales problemas de calidad.
- Cuando se quiere descubrir cuáles son las principales causas de los problemas de calidad.
- Cuando se quiere estudiar cuáles son los mayores contribuyentes al costo de un producto o servicio.
- En general se usa cuando se quiere actuar sobre una situación y hay varios posibles cursos de acción que compiten por nuestra atención.

La siguiente imagen muestra una representación gráfica del diagrama de Pareto:

Ilustración 7Ejemplificación grafica de un diagrama de Pareto



Fuente de Internet: https://leanmanufacturing10.com/diagrama-de-pareto

8.8 Diagrama Ishikawa

Creado en la década de los 60, por Kaoru Ishikawa, “el diagrama de Ishikawa (o espina de pescado) es una herramienta gráfica utilizada en empresas que ofrece una visión global de las causas que han generado un problema y de los efectos que este ha provocado.

Como las causas están jerarquizadas, es posible identificar de manera concreta las fuentes del problema” (De Saeger & Feys, 2016).

Aunque el diagrama de espina de pescado se utiliza principalmente en empresas como herramienta de gestión de la calidad o de proyectos, también es muy adecuado para la gestión de los riesgos- de hecho, el diagrama no sólo permite resolver un problema, sino también preverlo. Por ejemplo, cuando una empresa quiere poner en marcha un proyecto, se pregunta por los aspectos que pueden tenerse en cuenta si su proyecto fracasa.

Al evaluar los diferentes elementos que podrían causar el fracaso del proyecto, sabe directamente dónde centrar su atención para evitar que el problema surja en la práctica.

Categorías de un diagrama Ishikawa

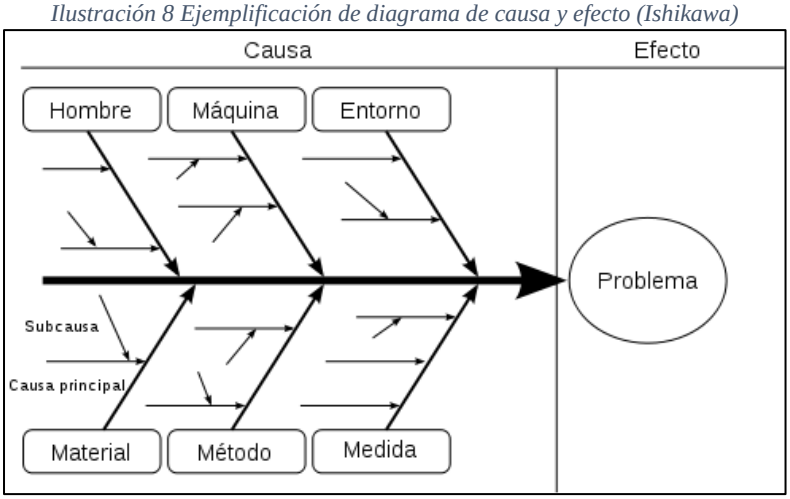
La espina de Ishikawa es también conocida como el Diagrama de las 6 M. Denominación que responde a las seis líneas que surgen de la principal que apunta al problema, cuya primera letra es la m. Son las siguientes:

- **Materiales**: El problema en la creación o desarrollo de un producto o servicio puede venir de los materiales. Un ejemplo puede ser un vaso de cristal demasiado frágil, que se rompe al mínimo golpe a causa del material
- **Medio ambiente:** Un servicio puede verse perjudicado gravemente por las inclemencias del tiempo. Podemos verlo, por ejemplo, en el estado de las pistas de esquí.
- **Máquinas:** Un producto puede ver mermada la calidad si la maquinaria con la que se produce no es adecuada. Esto puede suceder a la hora de elaborar productos alimenticios. Si, por ejemplo, las ollas o cámaras frigoríficas no funcionan correctamente.
- **Mano de obra:** La espina Ishikawa también se utiliza dentro de los departamentos de recursos humanos. Gestionar el talento de una compañía no es sencillo. Y un mal rendimiento por parte de los trabajadores influirá sobre el resultado final del producto o servicio.
- **Medición:** Las métricas tomadas y las formas de conseguirlas pueden ser causa de problemas que debemos analizar.
- **Métodos:** El método utilizado para la creación de un producto o servicio también puede dar lugar a problemas relevantes. O a la pérdida de competitividad. Un proceso artesanal puede mejorar la calidad final del producto. Pero también entorpecer su velocidad de producción.

Estas variables recogidas en el diagrama Ishikawa pueden ser las mismas que se utilicen en un proceso de diseño. Pero no necesariamente. Si tiene más sentido, se pueden incluir aquellas que resulten de mayor valor a la hora de definir (Design Thinking España, 2019).

A continuación, se muestra el diagrama de Ishikawa base, para el análisis causa-efecto:

Ilustración 8 Ejemplificación de diagrama de causa y efecto (Ishikawa)



Fuente de internet: https://www.progressalean.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa/

8.9 Mapa de procesos

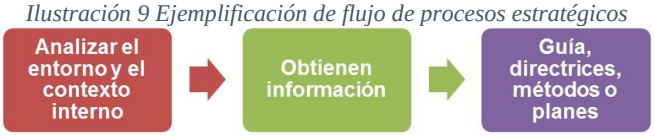
La identificación del ciclo de actividades principales que desarrolla una organización, y que puedan ser identificadas como procesos, desde la identificación o diagnóstico de sus necesidades hasta la evaluación de si éstas son (o no) satisfechas, pasando por la intervención a través del diseño y producción de bienes y/o servicios, constituye un mapa de procesos (Giopp, 2005).

El mapa de procesos establece, además, las conexiones (vínculos) entre los diversos tipos de procesos que contiene una organización. El rasgo distintivo de un mapa de procesos lo constituye la claridad a través de la que los vínculos entre un conjunto de procesos son presentados (los vínculos pueden ser de información, recursos económicos, influencia, autoridad, productos físicos, etc.)

En su desarrollo se pueden identificar cuatro diferentes tipos de procesos:

- **Procesos Estratégicos**
  - Son de nivel gerencial, directivo o político; definen y verifican las políticas, estrategias, objetivos y metas de la organización, así como asegurar su cumplimiento

Ilustración 9 Ejemplificación de flujo de procesos estratégicos



Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

- **Procesos Misionales**
  - Son los procesos Operativos
  - Procesos de producción de bienes y servicios
  - Procesos de realización
  - Son Claves (Core Business)

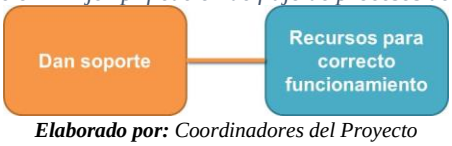
Ilustración 10 Ejemplificación de flujo de procesos misionales



Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

- **Procesos de Apoyo**
  Realizan actividades de apoyo necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales (Provisión de recursos).

Ilustración 11Ejemplificación de flujo de procesos de apoyo



Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

- **Procesos de Control, Evaluación y Mejora**
  Proceso de evaluación continua, a través de la aplicación del ciclo Deming-Shewart (Plan, Do, Check, Act), desde su diseño, ejecución, medidas de control y ajuste.

Ilustración 12 Ejemplificación de flujo de procesos de control, evaluación y mejora



Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

La siguiente imagen muestra una representación gráfica de un Diagrama de Mapa de Proceso, en este caso de un ministerio público externo:

Ilustración 13 Ejemplificación de mapa de procesos



Fuente de internet: http://www.minvivienda.gov.co/sobre-el-ministerio/planeacion-gestion-y-control/sistemas-de-gestion/mapa-de-procesos

Beneficios del Mapa de Procesos:

- Ayuda a definir una estructura coherente de la organización, estableciendo en todo momento la jerarquía en la misma.
- Incremento de la eficacia de todos los departamentos.
- Permite conocer el estado actual de la empresa y emplear éste como punto de partida para implementar mejoras, tanto a nivel general como en departamentos o áreas específicas.
- Se consigue una mayor capacidad de adaptación y flexibilidad antes el cambio.
- Optimización en la gestión de los recursos de la organización.
- Mejor coordinación interdepartamental y e interpersonal.
- Mayor comunicación en el seno de la organización.
- Mejoras en la productividad y resultados de la organización.
- Es una buena manera de orientar a nuevos empleados o colaboradores.

8.10 Estadística descriptiva

Es posible definir la Estadística Descriptiva como un método para describir numéricamente grupos numerosos.

Los registros u observaciones efectuados proporcionan una serie de datos que necesariamente deben ser ordenados y presentados de manera inteligible. La Estadística Descriptiva desarrolla un conjunto de técnicas cuya finalidad es presentar y reducir los diferentes datos observados.

La presentación de los datos se realiza mediante su observación en tablas, proceso denominado de tabulación, y su posterior representación gráfica. La reducción estadística consiste en utilizar sólo un número reducido de los datos posibles para facilitar las operaciones estadísticas. Esta reducción, que conlleva un error que debe estar controlado, puede realizarse previamente durante el proceso de tabulación o, con mayor eficacia, utilizando las amadas medias estadísticas. La utilización de estas medidas estadísticas permitirá comparar diferentes series de datos obtenidos en distintas observaciones.

La Estadística Descriptiva también desarrolla técnicas que estudian la dependencia que puede existir entre dos o más características observadas en una serie de individuos. Son las denominadas técnicas de regresión y correlación (Fernández Fernández, Cordero Sánchez, & Córdoba Largo, 2002).

Población y muestra:

Se llaman ***población o universo*** al conjunto de los elementos que van a ser observados en la realización de un experimento. Cada uno de los elementos que componen la población es llamado individuo o unidad estadística.

Los individuos no tienen por qué ser personas, sino que pueden ser objetos cualesquiera. Estos objetos pueden ser simples, como lámparas, automóviles, niños, etc., o colectivos, como familias de personas, equipos de fútbol, etc.

Atendiendo al número de elementos que la componen, una población puede ser finita o infinita. Aún en el caso de una población finita, el número de individuos que la forman puede ser suficientemente grande como para que no puedan ser observados todos ellos.

En otras ocasiones no es posible la observación de todos los individuos de la población debido al costo que ello supone. En estas situaciones, se trabaja con un subconjunto de elementos de la población al que se le denomina ***muestra***. El número de elementos de la muestra es su tamaño (Vargas, 1995).

Ilustración 14 Representación en imagen de una muestra de la población



Fuente: lamenteesmaravillosa.com

Fórmula para el cálculo de una muestra:

El tamaño de la muestra está definido por la siguiente fórmula matemática:

Ecuación 1 Fórmula para el cálculo de una muestra

$$n = \frac{Z^2 p \bullet q \bullet N}{Ne^2 + Z^2 p \bullet q}$$

Donde se tiene las siguientes variables:

N= población
e= margen de error
z= confiabilidad
p= proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.
q= proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

8.11 Encuesta de satisfacción al cliente

Una encuesta de satisfacción es un estudio que sirve para medir qué tan satisfechos están los clientes y cuál es el nivel de compromiso que tienen hacia una marca, producto o servicio. Realizar una encuesta de satisfacción siempre es la mejor manera de conocer lo que opinan los clientes (QuestionPro, 2019).

Existen muchos métodos para hacer encuestas, sin embargo, realizar una encuesta de satisfacción en línea siempre será la mejor opción, ya que es el recurso más económico, rápido y fácil.

A través de una encuesta de satisfacción se pueden identificar también los clientes insatisfechos y prevenir que abandonen una marca, producto o servicio. Así, se tienen las herramientas para cumplir con las expectativas de los clientes y no afectar los ingresos de una empresa o recursos disponibles de una organización.

La perspectiva del cliente estará sin duda más condicionada si la organización está haciendo o no lo que debe hacer. Hacer lo que se debe hacer, hacer las cosas bien, es una cuestión de efectividad. Pero la efectividad es un tema más complicado para la Dirección. Requiere que la organización se replantee todos sus procesos, que analice son prejuicios sus productos (o servicios), hasta la función de cada departamento va externa, es un importante recurso para mejorar la efectividad de la organización. Por muy traumático que pueda resultar, la perspectiva del cliente, la perspectiva externa, es un importante recurso para mejorar la efectividad de la organización.

La organización puede estar haciendo bien muchas cosas, y en ese caso las respuestas que se obtengan a la hora de medir la satisfacción serán buenas. Pero en otros casos es muy probable que la organización no esté haciendo todo tan bien. Llevar a cabo una investigación basada en las necesidades del cliente consiste realmente en plantearse o que la organización debería estar haciendo mejor; en otras palabras, la efectividad de la organización (Vavra, 2002).

8.12 Plan Nacional de Desarrollo (PND)

De acuerdo al Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (N.º 32988), es el:

“Marco orientador del Gobierno de la República que define las políticas que normarán la acción del gobierno para promover el desarrollo del país, el aumento de la producción y la productividad, la distribución del ingreso, el acceso a los servicios sociales y la participación ciudadana para la mejora en la calidad de vida de la población. Establece de forma vinculante para las entidades públicas, los ministerios y demás órganos, las prioridades, objetivos y estrategias derivados de esas políticas, que han sido fijadas por el Gobierno de la República a nivel nacional, regional y sectorial”.

8.13 Plan Operativo Anual (POA)

El POA es un instrumento en el que cada dependencia establece los objetivos y las metas que pretende alcanzar en el plazo de un año, así como los indicadores que le permitirán medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

Incluye la estimación de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados durante un ejercicio económico.

De acuerdo al Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (N.º 32988), es el:

“Instrumento formulado en sujeción al PND en el que se concretan las políticas nacionales, sectoriales y regionales de las entidades públicas, ministerios y demás órganos según corresponda, mediante la definición de objetivos, acciones, indicadores y metas, que deberán ejecutar durante el período presupuestario y se estiman los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados esperados y se identifican los responsables de las metas establecidas”.

Según el artículo 4 del Capítulo II del Reglamento de la Ley 32988, "todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo, adoptados por los jerarcas respectivos. El Plan Nacional de Desarrollo constituirá el marco global que orientará dichos planes operativos institucionales, según los niveles de autonomía que corresponda de conformidad con las disposiciones legales y constitucionales pertinentes".

El artículo 9 del mismo reglamento a su vez indica que "los ministerios y sus órganos adscritos presentarán sus Planes Anuales Operativos ante el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, a más tardar el 30 de abril de cada año, y el resto de las entidades del sector público cuyo presupuesto debe ser aprobado por la Contraloría General de la República, presentarán sus Planes Anuales Operativos, a más tardar el 16 de julio de cada año. El contenido de estos planes deberá ser consistente con los lineamientos técnicos y metodológicos definidos por ese Ministerio, en coordinación con el Ministerio de Hacienda y la Autoridad Presupuestaria de acuerdo con sus competencias".

En virtud de lo señalado, se procedió a analizar el cumplimiento de los objetivos y metas de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE) para los periodos del 2015 al 2018 con el fin de analizar el comportamiento de dicho indicador operativo, y de esta manera obtener una visión global del desempeño de la organización.

CAPÍTULO III

8. Marco Jurídico

A) Ley Contra la Corrupción y Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública No. 8422

El Artículo 3, sobre el "Deber de probidad", establece **puntualmente** que el funcionario público estará obligado a orientar su gestión a la satisfacción del **interés público**. Este deber se manifiesta fundamentalmente, al identificar y atender las necesidades colectivas prioritarias, de manera planificada, regular, eficiente, continua y en condiciones de igualdad para los habitantes de la República. Asimismo, ese cumplimiento de atribuciones debe ajustarse a la imparcialidad y a los objetivos propios de la institución en la que se desempeña y por ende administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas satisfactoriamente a la generalidad.
Lo anterior es medido por parte de los agentes examinadores externos como la Contraloría General de la República, por medio de la medición de los mecanismos utilizados internamente en cada institución pública, para garantizar la transparencia, haciendo uso para ello del libre acceso a la información que promulga el artículo 7 de ésta misma ley; la cual es fiscalizadora en temas específicos de ingreso, presupuestación, custodia, administración, inversión, gasto, así como la forma en la que la misma Administración fiscaliza los fondos públicos, en consideración del interés público a fin de asegurar la efectividad en relación con los hechos y conductas de los funcionarios públicos que tienen relación con el manejo de los mismos.

B) Ley General de Control Interno No. 8292

En el artículo 7 de la Ley General de Control Interno, denominado como "Obligatoriedad de disponer de un sistema de control interno", se regula como disposición coercitiva, el hecho mediante el cual cada ente u órgano que realizan actividad administrativa deba contar con los sistemas de control con carácter aplicable, completo, razonable, integrado y congruente con las competencias y atribuciones de la institución, lo que proporciona seguridad en el cumplimiento de las competencias definidas.
Para esos fines, el artículo 8º, establece el **Concepto de sistema de control interno**:
"Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:
a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico

Dado el modo de proceder descrito, el jerarca y los titulares subordinados les corresponde según artículo 12º de este mismo cuerpo normativo el cumplimiento de los siguientes deberes:

a) Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo.
b) Tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.
c) Analizar e implantar, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y las demás instituciones de control y fiscalización que correspondan.
d) Asegurarse de que los sistemas de control interno cumplan al menos con las características definidas en el artículo 7 de esta Ley.
e) Presentar un informe de fin de gestión y realizar la entrega formal del ente o el órgano a su sucesor, de acuerdo con las directrices emitidas por la Contraloría General de la República y por los entes y órganos competentes de la administración activa.

Para ello, los mismos jerarcas y subordinados mediante el componente de ambiente control y su seguimiento deberá ***mantener una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno***, así lo ha dispuesto ésta misma ley en los **artículos 13º inciso b) y 17º**:
"Artículo 13.- ***Ambiente de control***
(…)
b) Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.
(…)."
*Artículo 17.-****Seguimiento del sistema de control interno****.*
Entiéndase por seguimiento del sistema de control interno las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud.
Lo anterior sin dejar de lado lo regulado en el artículo 14 sobre la Valoración del Riesgo:
a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.

b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.

Del mismo modo, el Artículo 15 sobre las Actividades de Control recalca que entre los quehaceres institucionales se debe:

a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.

Sin dejar de lado lo dispuesto en el Artículo 16 sobre el requerimiento de manejar Sistemas de Información que:
"permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades, con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados. Dicha gestión documental deberá estar estrechamente relacionada con la gestión de la información, en la que deberán contemplarse las bases de datos corporativas y las demás aplicaciones informáticas, las cuales se constituyen en importantes fuentes de la información registrada".

C) Informe 86-16, Auditoría Interna MEP: "Departamento de Contrataciones DIEE- Medición de eficiencia, eficacia y transparencia"

La Auditoría Interna del MEP mediante en el Informe 86-16, realizó un estudio que consistió en determinar si los procesos asignados al Departamento de Contrataciones de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo, son llevados con eficiencia, eficacia y transparencia, así como determinar el cumplimiento de las funciones asignadas según Decreto Ejecutivo No. 38170-MEP, Organización de Oficinas Administrativas Centrales del Ministerio de Educación Pública, detectando los siguientes puntos de interés:
Se presentan deficiencias en el proceso de contratación debido a inconsistencias en el presupuesto de la obra tanto en el monto global como en el detallado por línea, lo que implica un **reproceso al solicitar la corrección de la información.** (Ver apartado "Resumen Ejecutivo").
Analizó el costo beneficio del número de adjudicaciones realizadas por el Departamento de Contrataciones, y se logra demostrar que la cantidad de procesos de contratación concluidos es relativamente baja para la cantidad del personal del departamento. Asimismo, se determinaron tiempos excesivos en las diferentes fases del proceso de contratación.
Se evidencia como debilidad la falta de organización y planificación de las funciones, puesto que la revisión de requisitos es una función que si bien amerita un tiempo de ejecución no se concibe una duración superior a 2 días hábiles para ser remitida para que el Director dé la Autorización para el inicio del proceso de contratación por parte de la Junta.
Para el 2014 por ejemplo, la situación de productividad de las adjudicaciones se tornó grave, en virtud de que únicamente se concluye 1 proceso de contratación, de un total de 9 expedientes que ingresaron.
Se presenta que las funciones asignadas en el Decreto No. 38170-MEP, no todas se llevan a cabo en Departamento de Contrataciones, tenemos en primer lugar el inciso a), donde se indica que debe existir una coordinación entre el Departamento de Contrataciones y la Proveeduría Institucional, para la adquisición de bienes y servicios definidos por el Departamento de Proyectos (Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa), de lo cual se realizó la consulta a la Licda. Rosario Segura Sibaja, Directora de la Proveeduría Institucional, la cual emite la siguiente respuesta vía correo electrónico del 16 de octubre 2015:

(…) no hay una coordinación con el Departamento de Contrataciones de la DIEE, para el desarrollo de los procesos de contratación administrativa para la adquisición de bienes y servicios definidos por el Departamento de Proyectos. Sin embargo, para efectos de la gestión de adquisiciones amparadas en presupuesto ordinario del Programa 554, se mantiene una estrecha coordinación con el jefe y coordinador de programa, así como con las diferentes Unidades encargadas de proyectos de esa Dirección (…).
Igualmente, indicó la Auditoría en el punto 3.” Concluisones”, que:
“No se ha logrado el objetivo que se pretendía con la disposición de realizar Contrataciones Directas Concursadas; el cual se asume en agilizar y hacer más eficiente el trámite de los procedimientos destinados a la mejora de la infraestructura educativa.” (La Negrita es propia)

Para subsanar las situaciones descritas y que para el análisis de nuestro interés se recalca, la Auditoría Interna emitió la siguiente recomendación dirigida al Viceministro Administrativo en el cargo:
“Al Viceministro Administrativo
4.1 *Valorar el traslado del Departamento de Contrataciones de la DIEE, a la Dirección de Proveeduría Institucional, para aprovechar los recursos, el conocimiento, la especialidad y la capacidad instalada de esta Dirección, en aras de mejorar la eficiencia, la eficacia y la productividad, a efecto de brindar con oportunidad una solución de infraestructura a los centros educativos. Un mes plazo para su emisión. (Ver 2.2)”*
Por último, destaca nuestra Auditoría:

“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.” (La Negrita corresponde al original)

D) Ley de Contratación Administrativa No. 7494

Con relación a las compras públicas que se realizan por parte de los entes que manejan fondos públicos deberán acatarse las siguientes disposiciones:

> ***“Artículo 40.- Uso de medios digitales.*** *Toda la actividad de contratación regulada en la presente ley, así como aquella que se regule bajo cualquier régimen especial, deberá realizarse por medio del Sistema digital unificado de compras públicas.*
> *Dicho sistema de gestión será único y centralizado y su administración estará a cargo del Poder Ejecutivo.*
> *El sistema deberá reproducir toda la información relativa a cada una de las etapas del procedimiento de compras.*
> *Asimismo, el Sistema digital unificado de compras públicas garantizará la total transparencia y publicidad de cada uno de los procedimientos, documentos e información relacionada con dichos procesos de compras, para lo cual el sistema debe reproducir la información en formatos digitales aptos para que el público pueda descargarlos, copiarlos, manipularlos y reproducirlos.*
> *Para realizar los actos previstos en esta ley, la administración y los particulares deberán ajustarse a las regulaciones de la Ley N.º 8454, Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos, de 30 de agosto de 2005.*
> *(Así reformado por el artículo único de la ley N.º 9395 del 31 de agosto de 2016, "Transparencia de las contrataciones administrativas".)*

Asimismo, el artículo 40 bis, sobre Obligaciones de transparencia indica:

Artículo 40 bis.- Obligaciones de transparencia. *Toda institución pública que realice cualquier tipo de contratación regulada en esta ley deberá incluir un vínculo en sus páginas web, para que la ciudadanía acceda a la página del Sistema digital unificado de compras públicas. Además, deberá publicar, en su página web y en lenguaje fácilmente comprensible a cualquier lector, al menos la siguiente información:*

> ***a)*** *El anuncio sobre el hecho de que se ha tomado la decisión administrativa de iniciar un proceso de contratación, incluyendo los productos o servicios a contratar.*
> ***b)*** *Los aspectos más relevantes del cartel de licitación.*
> ***c)*** *Cada una de las ofertas recibidas, las cuales deberán publicarse inmediatamente después de cerrado el plazo para su recepción.*
> ***d)*** *El oferente escogido, las razones y los criterios que justificaron su escogencia.*
> ***e)*** *Los términos más importantes del contrato.*
> ***f)*** *Cualquier otra información que se determine vía reglamento.*

Toda institución pública que realice actividad contractual excluida de concurso por existir proveedor único, las contempladas en los incisos e), f) y h), los entes públicos no estatales y las empresas públicas mencionadas en el artículo 2, así como los supuestos mencionados en el artículo 2 bis, ambos de la presente ley y la actividad contractual excluida de concurso según el reglamento de esta ley, deberán publicar, en su página web y en lenguaje fácilmente comprensible a cualquier lector, los aspectos mencionados en este artículo, según corresponda al tipo de contratación efectuada.
(Así adicionado por el artículo único de la ley N.º 9395 del 31 de agosto de 2016, "Transparencia de las contrataciones administrativas".)
A bien situar el análisis jurídico del caso, las compras públicas deben ser realizadas por la Proveeduría institucional de cada ente o institución Pública definida en esta Ley para tales efectos:

*"**Articulo 105.- Proveedurías institucionales***
Órganos. En cada uno de los órganos y sujetos públicos sometidos a los alcances de esta Ley, existirá una dependencia encargada de los procedimientos de contratación administrativa, con la organización y las funciones que, en cada caso, se determinarán por medio del reglamento. Cuando el volumen de las operaciones o la organización territorial lo hagan necesario, podrá existir más de una unidad administrativa encargada de los procedimientos de contratación. El Poder Ejecutivo regulará, mediante decreto, la organización y el funcionamiento de las proveedurías institucionales que considere pertinente crear dentro del Gobierno Central. Esas proveedurías tendrán, para todos los efectos legales, las mismas funciones y competencias previstas en esta sección.

E) **Organización administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública Decreto Ejecutivo N.º 38170-MEP**

El Decreto Ejecutivo N.º 38170-MEP tiene por objeto definir y establecer la organización administrativa de las Oficinas Centrales del MEP y sus relaciones estructurales con el nivel regional para orientar la prestación del servicio de educación pública en todos los ciclos y ofertas educativas.
Dicho decreto establece que la organización administrativa de las Oficinas Centrales del MEP se sustenta en el reconocimiento de cuatro niveles de responsabilidad estrechamente relacionados:

a) Nivel Político. Las potestades y atribuciones del Nivel Político, de conformidad con el ordenamiento jurídico, corresponden al Ministro de Educación Pública, con el auxilio de los tres Viceministros de

Educación Pública (Académico, Planificación Institucional y Coordinación Regional y Administrativo)
b) Nivel Asesor. Está conformado por las siguientes dependencias: Dirección de Asuntos Jurídicos (DAJ), Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación (DAIC), Dirección de Prensa y Relaciones Públicas (DPRP), Dirección de Contraloría de Servicios (DCS) y Auditoría Interna (AI). Cada una de estas dependencias funciona bajo la responsabilidad de un director, quien depende jerárquicamente del Ministro de Educación Pública, tanto para efectos técnicos como administrativos.
c) Nivel Director. Se conforma por las 20 Direcciones adscritas a los tres viceministerios. Cada una de estas dependencias funciona bajo la responsabilidad de un director, quien depende jerárquicamente del viceministro respectivo. Cada Dirección cuenta con un subdirector.
d) Nivel Ejecutor. Corresponde a todos los departamentos que conforman las diferentes Direcciones del MEP.

A partir de esa escala de niveles se propone la estructura de cada uno de los Viceministerios. La Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo se encuentra adscrita al Viceministerio Administrativo, y según el artículo 135 es el órgano técnico encargado de planificar, desarrollar, coordinar, dirigir, dar seguimiento y evaluar planes, programas y proyectos tendientes al mejoramiento y ampliación de la infraestructura física educativa y su equipamiento, como medio para facilitar el acceso, la calidad y la equidad de la educación pública costarricense. Contempla el mantenimiento preventivo y correctivo, la rehabilitación y la construcción de infraestructura educativa, así como su equipamiento y la dotación de mobiliario.
Para el cumplimiento de sus funciones cuenta con los siguientes departamentos:

a) Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa.
b) Departamento de Investigación.
c) Departamento de Gestión de Proyectos Específicos.
d) Departamento de Contrataciones.
e) Departamento de Ejecución y Control.

F) **Ley Fundamental de Educación N.º 2160 del 25 de setiembre de 1957**
La Ley Fundamental de Educación constituye la fuente reguladora del derecho que posee todo habitante de la República a la educación y la obligación que tiene el Estado de procurar ofrecerla en la forma más amplia y adecuada aunada a una condición de calidad.

G) **Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública N.º 3481 del 13 de enero de 1965**
La Ley N.º 3481 establece la función del MEP de administrar todos los elementos que lo integran, para la ejecución de las disposiciones pertinentes del Título Sétimo de la Constitución Política, de la Ley Fundamental de Educación de las leyes conexas y de los respectivos reglamentos.

H) **Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Educación Pública Decreto Ejecutivo N.º 5771 del 26 de febrero de 1976**
El Decreto N.º 5771-E tiene por objeto, regular las relaciones que surgen con ocasión del trabajo, entre el MEP y sus servidores.

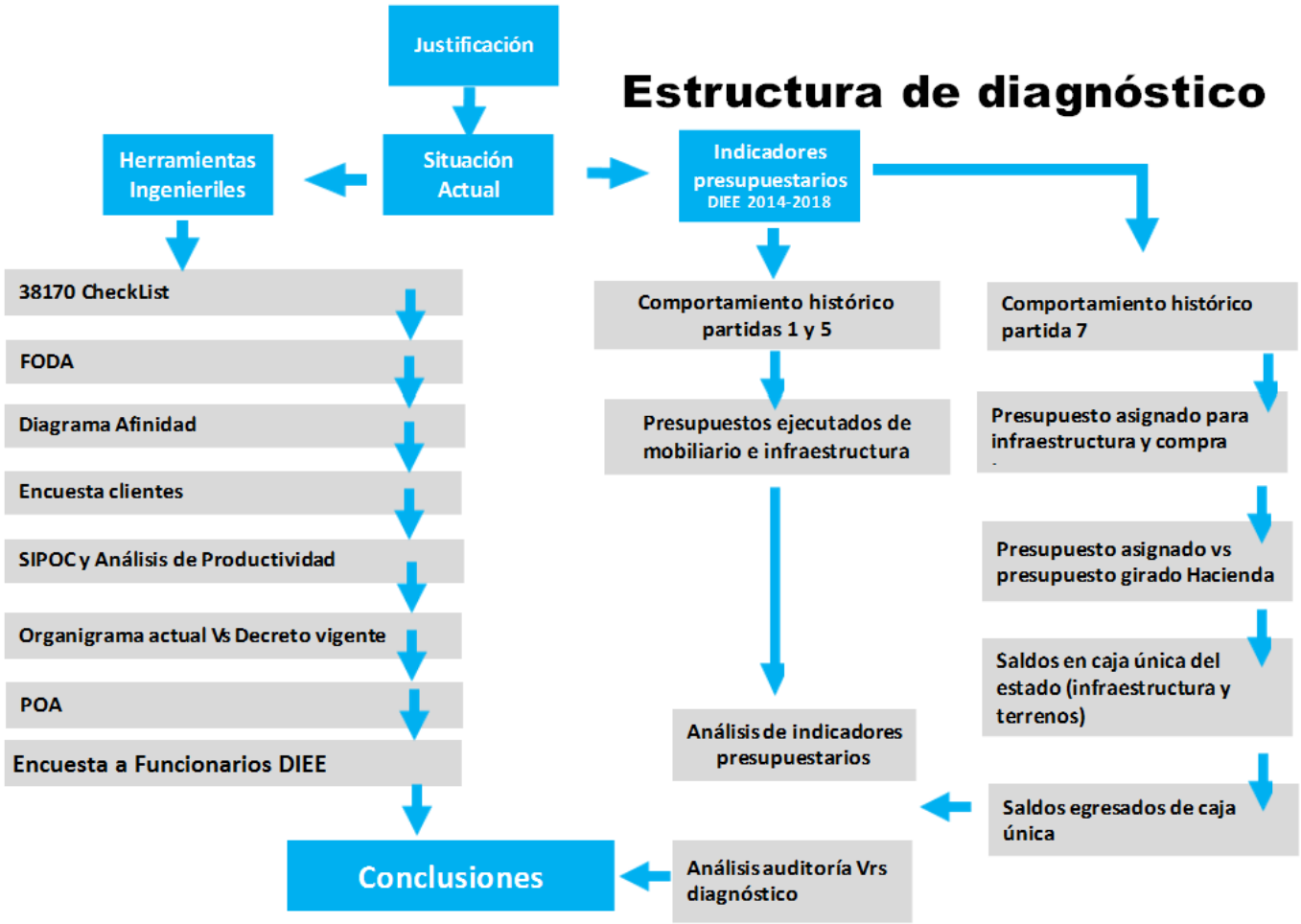
I) **Ley General de la Administración Pública N.º 6227 del 02 de mayo de 1978**
La Ley General de la Administración Pública regula la actividad del Estado y los entes públicos y sus jerarcas, estableciendo requisitos taxativos para la ejecución de sus actos.

9. Situación Institucional Actual

Para el análisis de la situación actual se aplicaron diversas herramientas ingenieriles con el fin de obtener datos de índole cualitativo y cuantitativo, así como el estudio del comportamiento de datos históricos de presupuestos asignados y ejecutados por la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo a lo largo del tiempo.

A continuación, se presenta el diagrama de flujo de la estructura de diagnóstico aplicada en la etapa de diagnóstico:

Ilustración 15 Diagrama de flujo de la estructura de diagnóstico



Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

10.1 Selección de población para el Análisis Cualitativo (Herramientas ingenieriles)

Como parte de la investigación de la situación actual de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), se desarrollaron una serie de herramientas de carácter ingenieril con el propósito de medir la percepción tanto de los funcionarios como de las jefaturas (incluyendo la Dirección y Sub Dirección), del cómo se está gestionando dicha Dirección en la actualidad. En este caso las herramientas implementadas son: 38170-CheckList, aplicación de encuesta de preguntas cerradas y abiertas (entrevista), SIPOC, Diagrama de Afinidad, FODA, entre otras.

Al **momento** de la implementación de dichas herramientas la DIEE contaba con una nómina de 110 funcionarios de planta. Es importante recalcar que la cantidad de población puede verse alterada con el pasar del tiempo, debido a movimientos de personal.

En la siguiente tabla se muestra un resumen de la distribución del personal de la DIEE por Departamento al momento de la selección de la población:

Tabla 3 Distribución del personal profesional de la DIEE

Tabla de distribución del personal DIEE	
Departamento	**Cantidad de funcionarios**
Dirección	16
Gestión de proyectos Específicos	32
Contrataciones	18
Desarrollo de Infraestructura Educativa	21
Ejecución y Control	15
Investigación	8
Total de funcionarios	**110**

Fuente: DIEE (Mes de Julio del 2019)
Elaborado por: Coordinadores de Proyecto
Nota: El total de los 110 funcionarios contemplan funcionarios en propiedad, interinos y plazas especiales.

Por un tema del alcance, así como del tiempo de ejecución del proyecto de reorganización administrativa, con el propósito de no generar mayor afectación en la producción y servicios que brinda dicha Dirección, se determinó que para la aplicación de dichas herramientas sólo se consideraría un 15% del total funcionarios destacados por departamentos.

En la siguiente tabla se muestra la estimación del porcentaje de personal a analizar por Departamento.

Tabla 4 Estimación de muestra a analizar por departamento

Tabla de estimación de la muestra a analizar por Departamento		
Departamento	**Cantidad de entrevistados**	**Muestra 15%**
Dirección	16	2
Gestión de proyectos Específicos	32	5
Contrataciones	18	3
Desarrollo de Infraestructura Educativa	21	3
Ejecución y Control	15	2
Investigación	8	1
Totales	**110**	**17**

Fuente: DIEE (Mes de Julio del 2019)
Elaborado por: Coordinadores de Proyecto

Es importante rescatar que para la selección del personal a analizar se excluyeron: plazas "especiales" por el grado de vulnerabilidad laboral en que se encuentran, de igual forma se excluyen personal de soporte (no profesionales) así como los profesionales que forman parte del equipo del proyecto.

Una vez estimado el número de funcionarios a evaluar por cada departamento, mediante el uso de una fórmula de aleatoriedad de la herramienta Excel, se seleccionó los nombres de los funcionarios a ser analizados mediante la aplicación de una serie de herramientas ingenieriles útiles para la elaboración del diagnóstico.

En el caso de las jefaturas se efectuó el muestreo al 100%, es decir, se incluyeron a todas las jefaturas de la DIEE, Directora y Subdirector en la investigación y recopilación de la información.

En la siguiente tabla se resume el nombre de los funcionarios seleccionados para la aplicación de las herramientas ingenieriles del diagnóstico:

Tabla 5 Personal seleccionado a analizar

Tabla de Personal Seleccionado a Analizar	
Departamento	**Nombre del funcionario**
Dirección	Tatiana Vargas
	William Chacón Fernández
Proyectos Específicos	Kenneth Sevilla Arce
	Ana Victoria Salazar Romero
	Sergio Sandí Rojas
	Tatiana Sánchez Ureña
	Melissa Barrantes Vega
Contrataciones	Heber Méndez Marín
	Marco Vinicio Arias Alfaro
	Jenny Jiménez Alvarado
Desarrollo Infra.	Alejandro Brenes Fernández
	José Agüero Porras
	Rigoberto Villalobos González
Ejecución y Control	Ma. Fernanda Santana Corrales
	Brenda Aymerich Pérez
	Wilfredo Espinoza Alfaro
Investigación	Ricardo Calvo Navarro
	Zetty Young Hernández

Fuente: DIEE (Mes de Julio del 2019)
Elaborado por: Coordinadores de Proyecto

Es importante aclarar que, en el caso del Departamento de Investigación, se decidió integrar un funcionario más al proceso de estudio, esto con el propósito de aumentar el nivel de confiabilidad de la información que se podría tener de dicho Departamento.

10.2 38170-CheckList

Para el análisis de la percepción del cumplimiento de las funciones establecidas para la DIEE según decreto ejecutivo 38170-MEP, se elaboró una herramienta de análisis denominada “38170-CheckList”, la cual se completó de forma separada con los funcionarios por departamentos (incluyendo los de la Dirección) así como con cada una de las jefaturas.

Según lo establecido en el Decreto Ejecutivo 38170-MEP, la DIEE debe de atender un total de 85 funciones, las cuales están distribuidas en cada uno de los departamentos que la conforman. En la siguiente tabla, se resume la distribución de las funciones por departamento incluyendo la Dirección según decreto vigente:

Tabla 6 Distribución de funciones del decreto ejecutivo 38170-MEP por Departamento

Tabla de Distribución de funciones del decreto ejecutivo 38170-MEP por Departamento	
Departamento	***Total de funciones***
Investigación	11
Proyectos Específicos	14
Ejecución y Control	14
Dirección	19
Desarrollo de Infraestructura	20
Contrataciones	7
Totales	**85**

Fuente: Decreto Ejecutivo 38170-MEP
Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

Con el propósito de cuantificar el porcentaje de cumplimiento del decreto ejecutivo 38170-MEP vigente por parte de la DIEE, se tomaron las funciones establecidas en dicho decreto y a juicio experto de los funcionarios y jefaturas, se clasificaron como: "se realiza en su totalidad", "no se realiza" y "se realiza parcialmente". Donde en la primera columna, hacen referencia a aquellas funciones que hoy en día se realizan de forma completa, la segunda columna hace referencia a las funciones que del todo no son atendidas y en la tercera columna hace referencia a aquellas funciones que por diferentes variables se realizan de forma parcial.

En las siguientes tablas se resumen los resultados obtenidos con la aplicación de dicha herramienta tanto para los funcionarios como para las jefaturas.

Tabla 7 Clasificación de funciones del decreto ejecutivo 38170-MEP por Departamento, según percepción de funcionarios

Tabla de Clasificación de funciones del decreto ejecutivo 38170-MEP por Departamento Según percepción de funcionarios.						
Departamento	***Se realizan en su totalidad***	***No se realizan***	***Se realiza parcialmente***	***Distribución porcentual resultados***		
				Se realizan en su totalidad	***No se realizan***	***Se realizan parcialmente***
Investigación	5	1	5	45%	9%	45%
Proyectos Específicos	6	4	4	43%	29%	29%
Ejecución y Control	4	9	1	29%	64%	7%
Dirección	11	2	6	58%	11%	32%
Desarrollo de Infra.	11	0	9	55%	0%	45%
Contrataciones	3	2	2	43%	29%	29%
Totales	**40**	**18**	**27**	**47%**	**21%**	**32%**

Fuente: Funcionarios DIEE
Elaborado por: *Coordinadores y equipo del proyecto*

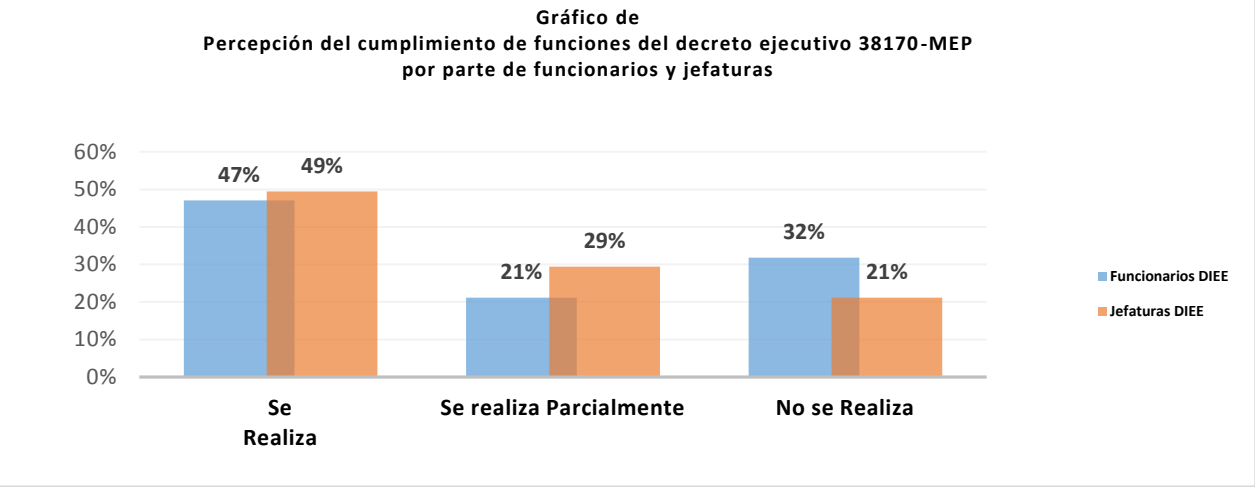
Tabla 8 Clasificación de funciones del decreto ejecutivo 38170-MEP por Departamento, según percepción de Jefaturas

Tabla de Clasificación de funciones del decreto ejecutivo 38170-MEP por Departamento Según percepción de Jefaturas.						
Departamento	***Se realizan en su totalidad***	***No se realizan***	***Se realiza parcialmente***	***Distribución porcentual resultados***		
				Se realizan en su totalidad	***No se realizan***	***Se realiza parcialmente***
Investigación	4	3	4	36%	27%	36%
Proyectos Específicos	11	2	1	79%	14%	7%
Ejecución y Control	4	9	1	29%	64%	7%
Dirección	9	7	3	47%	37%	16%
Desarrollo de Infra.	12	2	6	60%	10%	30%
Contrataciones	2	2	3	29%	29%	43%
Total	**42**	**25**	**18**	**49%**	**29%**	**21%**

Fuente: Jefaturas DIEE
Elaborado por: *Coordinadores del proyecto*

En el siguiente gráfico se resume el comportamiento porcentual de los resultados con la aplicación de dicha herramienta comparando los resultados de los funcionarios contra los de las jefaturas.

Ilustración 16 Percepción del cumplimiento de funciones del decreto ejecutivo 38170-MEP



Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

De la misma manera, como parte del alcance de dicha herramienta, se logró identificar a criterio tanto de los funcionarios como de las jefaturas la existencia de funciones duplicadas entre departamentos y funciones adicionales, es decir, que no están establecidas en el decreto ejecutivo vigente, sin embargo, son efectuadas por los departamentos.

En las siguientes tablas se resumen los resultados arrojados con la aplicación de dicha herramienta tanto para funcionarios como para jefaturas.

Tabla 9 Cuantificación de funciones del decreto ejecutivo 38170-MEP por Departamento, según percepción de funcionarios

Tabla de Cuantificación de funciones duplicadas y adicionales a Decreto Ejecutivo 38170-MEP Según percepción de funcionarios.		
Departamento	***Función Duplicada***	***Funciones adicionales***
Investigación	1	3
Proyectos Específicos	10	8
Ejecución y Control	1	7
Dirección	2	8
Desarrollo de Infraestructura	4	4
Contrataciones	2	11
Totales	**20**	**41**

Fuente: Funcionarios y Jefaturas DIEE
Elaborado por: *Coordinadores y equipo del proyecto*

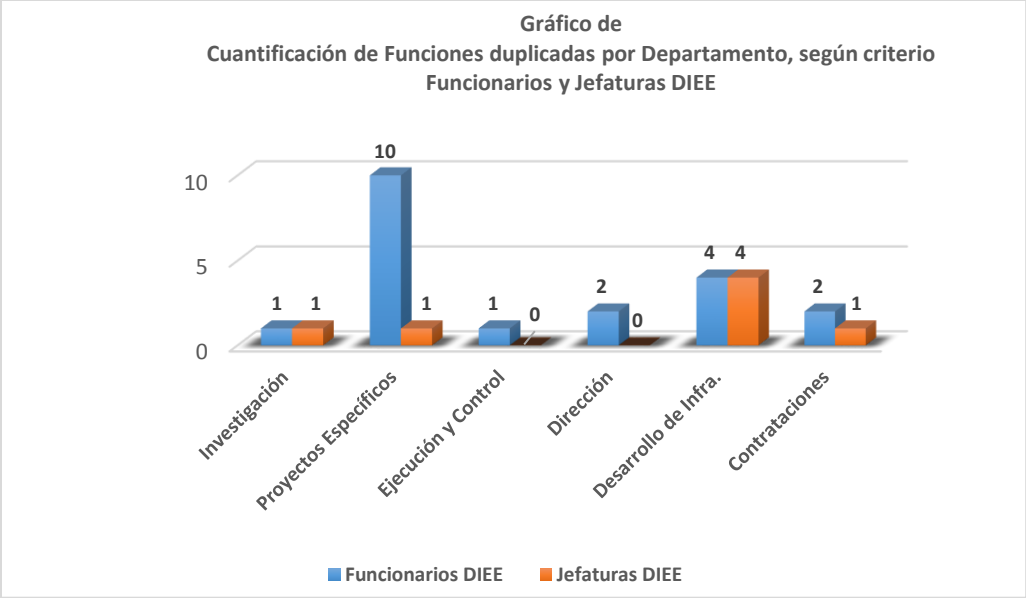
Tabla 10 Cuantificación de funciones del decreto ejecutivo 38170-MEP por Departamento, según percepción de Jefaturas

Tabla de Cuantificación de funciones duplicadas y adicionales a Decreto 38170-MEP, según percepción de Jefaturas.		
Departamento	***Función Duplicada***	***Funciones adicionales***
Investigación	1	3
Proyectos Específicos	1	1
Ejecución y Control	0	0
Dirección	0	0
Desarrollo de Infra.	4	1
Contrataciones	1	0
Total	7	5

Fuente: Jefaturas DIEE
Elaborado por: *Coordinadores y equipo del proyecto*

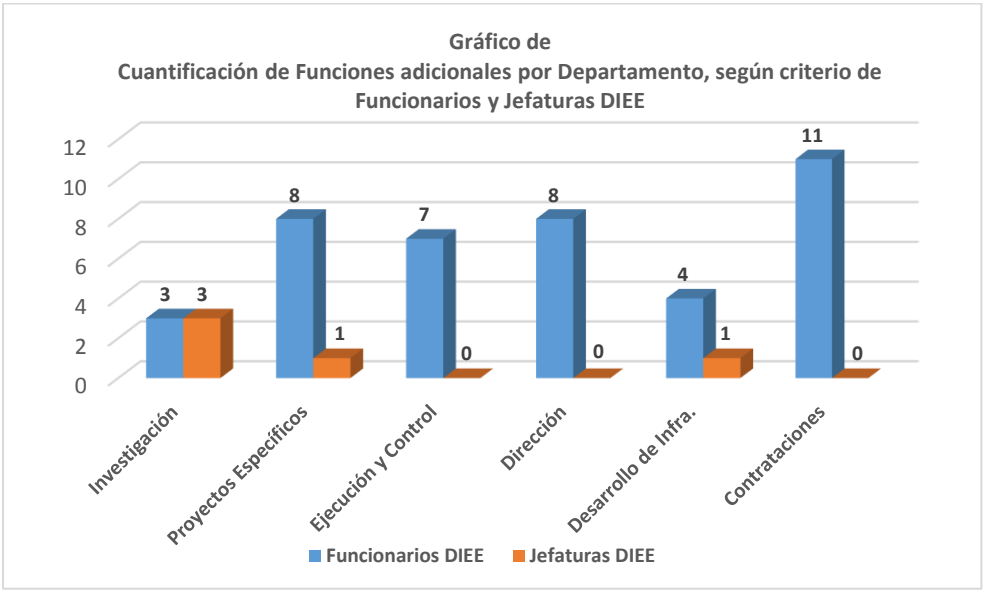
En los siguientes gráficos se muestra el comportamiento cuantitativo de los resultados obtenidos en referencia a la duplicidad de funciones de cada uno de los departamentos en referencia con los demás departamentos, esto comparando los resultados de los funcionarios contra los de las jefaturas DIEE, lo que demuestra que algunos departamentos realizan las mismas funciones de otros.

Ilustración 17 Cuantificación de Funciones duplicadas por Departamento, según criterio de Funcionarios y Jefaturas DIEE



Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

Ilustración 18 Cuantificación de Funciones adicionales por Departamento, según criterio de Funcionarios y Jefaturas DIEE



Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

10.2 1. Análisis de resultados de la Herramienta 38170-CheckList

Como se puede observar en el gráfico de "***Percepción del cumplimiento de funciones del decreto ejecutivo 38170-MEP por parte de funcionarios y jefaturas***", es de común consenso tanto para los funcionarios como para las jefaturas DIEE, que en la actualidad no se alcanza un **50%** de cumplimiento de las funciones establecidas en el Decreto Ejecutivo 38170-MEP.

En el caso del análisis del gráfico de "***Cuantificación de Funciones duplicadas por Departamento, según criterio Funcionarios y Jefaturas DIEE***", según percepción de los funcionarios, todos los departamentos cuentan con al menos una función duplicada, sólo en el caso del Dpto. de Proyectos Específicos en el que los funcionarios indican que se cuenta con diez funciones duplicadas con el Dpto. de Desarrollo de Infraestructura lo que equivale a un **73%** de las funciones establecidas según el decreto para dicho Departamento.

De igual manera los funcionarios del Dpto. de Desarrollo de Infraestructura indican que cuentan con cuatro funciones duplicadas con el Dpto. de Proyectos Específicos, lo que equivale a un **20 %** de sus funciones según el decreto ejecutivo vigente 38170-MEP.

En el caso de las jefaturas, se observa que los Departamentos de Ejecución & Control y la Dirección consideran que no cuentan con funciones duplicadas, los restantes departamentos establecen que cuentan con al menos una función duplicada, de igual forma llama la atención que existe una clara diferencia de criterios entre lo indicado por los funcionarios del Dpto. de Proyectos Específicos y su jefatura ya que esta última indica que solo cuentan con una función duplicada.

En síntesis, se puede destacar que a juicio experto de los funcionarios del Dpto. de Proyectos Específicos y los funcionarios y jefatura del Dpto. de Desarrollo de Infraestructura, existe una duplicidad de funciones entre ambos departamentos. Para los restantes departamentos la tendencia es menor.

En referencia al análisis del gráfico de "***Cuantificación de Funciones adicionales por Departamento, según criterio de Funcionarios y Jefaturas DIEE***", a percepción de los funcionarios, todos los departamentos desempeñan como mínimo tres funciones adicionales a las que están actualmente establecidas en el Decreto Ejecutivo 38170-MEP. Bajo esa misma línea, el Departamento de Contrataciones a criterio de sus colaboradores, es el que cuenta con más funciones adicionales para un total de once.

En el caso de las jefaturas, la percepción es completamente diferente a la de sus subalternos, ya que, para tres de las seis jefaturas de la DIEE, según su criterio los departamentos a su cargo no desempeñan funciones adicionales a las establecidas en el Decreto Ejecutivo 38170-MEP. Dentro de las cuáles se destaca la jefatura del Dpto. de Contrataciones, que a criterio de los subalternos es el Departamento con más funciones adicionales.

Dicha tendencia se puede evidenciar en la Dirección y el Departamento de Ejecución y Control. En el caso del Dpto. de Investigación, se puede identificar una coherencia entre los resultados obtenidos, ya que tanto para los funcionarios como para su jefatura dicho Dpto. tiene claro que cuenta con tres funciones adicionales a lo establecido en el decreto ejecutivo.

10.3 Análisis FODA de la situación actual de la DIEE

Como parte del diagnóstico, se implementó el análisis FODA, información obtenida de 18 funcionarios distribuidos en todos los Departamentos de la DIEE (ver Anexos), así como el FODA general de la DIEE en el que las 6 Jefaturas fueron los responsables de brindar dicha información, analizando el entorno actual de la organización en referencia a sus características internas y su situación externa en la siguiente matriz.

Cabe destacar que cuando se indican características internas se hace énfasis a las Debilidades y Fortalezas, y cuando se indica la situación externa se hace énfasis a las amenazas y oportunidades.

Ilustración 19 Matriz Análisis FODA de la DIEE

Fortalezas	Oportunidades
• Recurso Humano comprometido en su mayoría. • Experiencia del recurso humano (curva de aprendizaje). • Conocimiento técnico acumulado del recurso humano. • Experiencia técnica en infraestructura educativa por parte de la organización adquirida durante el transcurso del tiempo. • Directora con experiencia en infraestructura educativa. • Activos documentales valiosos (planos tipo desarrollados a lo largo del tiempo, presupuestos referenciales). • Disponibilidad de procedimientos. • Expertise institucional de 10 años sobre el desarrollo de infraestructura educativa • La gestión de infraestructura educativa se encuentra dentro del Ministerio de Educación Pública, lo cual optimiza la gestión enfocada al sector educativo	• Alianzas estratégicas con instituciones externas. • Disposición por parte de los jerarcas del MEP en cuanto a la mejora continua. • Disponibilidad de recursos para la atención del sector educación 8% de presupuesto (infraestructura). • Presupuesto disponible por ley para el sector educativo (Infraestructura Educativa). • Mejora de comunicación con el usuario por medio de la plataforma Redes del Bicentenario. • Necesidades de infraestructura educativa. • Desarrollo a nivel nacional e internacional en sistemas de desarrollo y comunicación para gestiones de infraestructura
Debilidades	**Amenazas**
• Falta de un sistema de información adecuado para la gestión de proyectos y procesos • Debilidades en el clima organizacional • Falta de tiempo para labores de planificación • Falta de control adecuado del desempeño de los funcionarios • Atención de procesos secundarios o de soporte por parte de Jefaturas DIEE (gestión administrativa) • Falta de continuidad en la gestión de procesos • Débil transmisión de lecciones aprendidas	• Opinión Pública hostil por parte de Juntas y Medios de Comunicación • Falta de recursos financieros para la gestión de proyectos • Falta de recurso humano en la gestión • Falta de recursos logísticos (transporte) • Sobrecarga de funciones incompatibles en temas de infraestructura educativa pública • Deficiente infraestructura de oficinas DIEE • Exceso de trámites administrativos • Injerencia política en la toma de decisiones

• Falta de inventario de diagnóstico de infraestructura educativa • Falta de capacidad operativa para la atención de ordenes sanitarias (recurso humanos y financieros) • Poca importancia a la gestión administrativa de los proyectos • Falta de análisis robusto en la gestión de riesgos • Falta de métricas sobre los procesos y actividades de los funcionarios • Falta de análisis de cargas de trabajo • Distribución inadecuada en la gestión por procesos • Ausencia de macroprocesos • Débil sistema en la gestión y control de calidad • Débil gestión para atención de denuncias por parte de ejecutores de proyectos • Falta de definición procedimental	• Establecimiento de metas (PND) sin consenso técnico de la DIEE • Falta de articulación entre direcciones del MEP • Falta de compromiso por parte de las direcciones Regionales en la gestión de los proyectos de Infraestructura Educativa • Cantidad de solicitudes de ordenes sanitarias • Rezago en inversión estatal para el mantenimiento de edificios • Inminente cambio en la normativa de contratación administrativa • Falta de una visión clara y objetiva por parte de Auditoría Interna • Presunta indolencia por parte de agentes de control (CFIA) • Poca responsabilidad de actores externos involucrados en la gestión de proyectos de infraestructura educativa. • Rotación en el personal de las Juntas • Rotación de miembros de Juntas de Educación o Juntas Administrativas • Falta de compromiso por parte de Juntas • Legislación inarticulada entre instituciones de infraestructura o construcción

Fuente: *Jefaturas, Subdirector y Directora de la DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

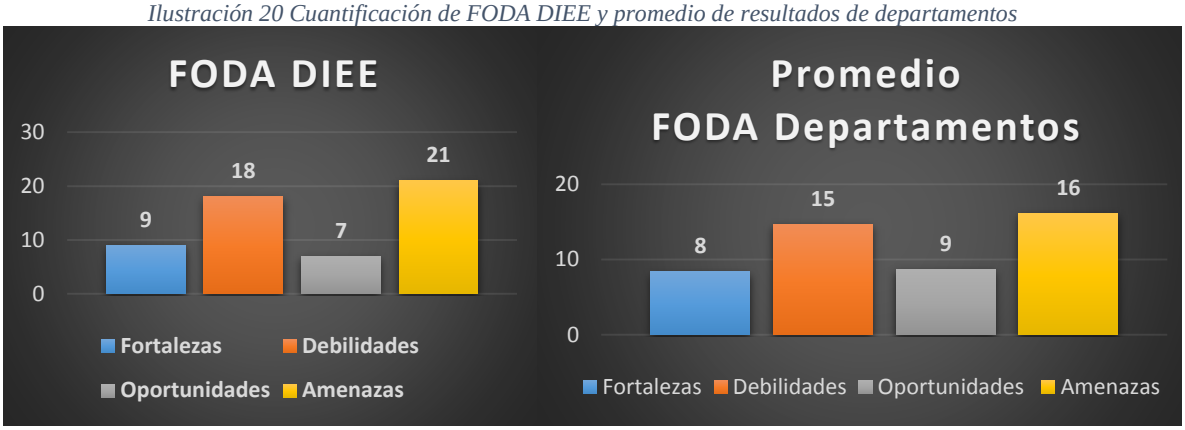
A continuación, se muestra el comportamiento numérico de resultados de la cantidad de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la DIEE en general y por departamentos:

Tabla 11 Cuantificación del FODA general y por Departamentos

FODA	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
DIEE (Jefaturas)	9	18	7	21
Dirección	6	21	11	19
Desarrollo	7	11	7	8
Específicos	9	21	9	26
Contrataciones	16	15	12	19
Ejecución & Control	7	10	10	15
Investigación	5	7	5	5
Promedio=	**8**	**15**	**9**	**16**

Fuente: *Jefaturas, Subdirector y Directora de la DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

Ilustración 20 Cuantificación de FODA DIEE y promedio de resultados de departamentos



Fuente: *Jefaturas, Subdirector y Directora de la DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

Con los datos anteriormente identificados, se demuestra que existen más debilidades y amenazas que fortalezas y oportunidades en la organización, esto intrínsecamente va en paralelo con las amenazas detectadas, por lo que se evidencia que se requiere un cambio en la organización de la DIEE con el fin de minimizar las debilidades y amenazas para maximizar las oportunidades y fortalezas.

10.4 Diagrama de Afinidad:

10.4. 1. *Sesiones de trabajo para implementación del Diagrama de Afinidad*

Como parte de las actividades de recopilación de información y diagnóstico, se procedió a realizar dos sesiones de trabajo; una con funcionarios de los diferentes departamentos (15% de la población por departamento) y otra con todas las jefaturas, incluyendo la Directora y el subdirector; esto con el objetivo de obtener datos de acuerdo al conocimiento, experiencia y juicio experto de todos los funcionarios con respecto a los principales problemas que interfieren en la gestión actual de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE).

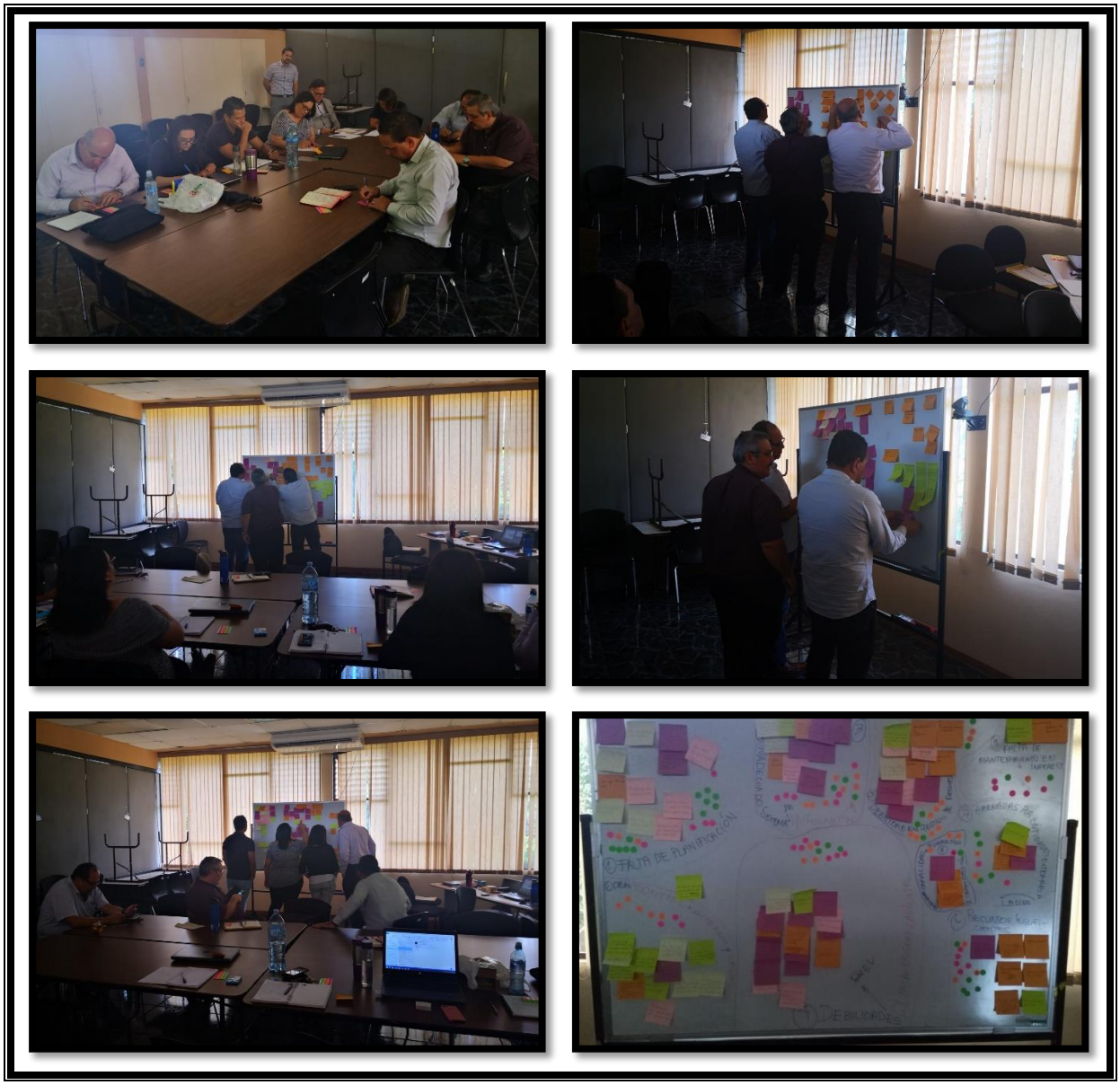
Para ello, se implementó toda la metodología referente a la elaboración de un diagrama de afinidad en la que los funcionarios y jefaturas (incluyendo sub director y la directora) identificaron los problemas escribiéndolos en post-its notes distribuidos en cantidades equitativas por persona, para que una vez que se obtengan todas las ideas o problemas, se procedan a ordenar las ideas por afinidad y finalmente aplicar la técnica de multi-voto utilizando etiquetas adhesivas que reflejen los puntajes, de manera que se les pueda dar un peso a cada uno de los problemas identificados de acuerdo a su criticidad, tomando en cuenta la opinión y juicio experto de los involucrados.
En los siguientes recuadros se puede apreciar las dos sesiones de trabajo realizadas con el personal de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE):

Ilustración 21 Fotos de la Sesión de trabajo con funcionarios de la DIEE



Fecha: *Lunes 09 de setiembre del 2019*
Fuente: *Coordinadores del proyecto*

Ilustración 22 Fotos de la Sesión de trabajo con jefaturas de la DIEE



Fecha: *Viernes 04 de octubre del 2019*
Fuente: *Coordinadores del proyecto*

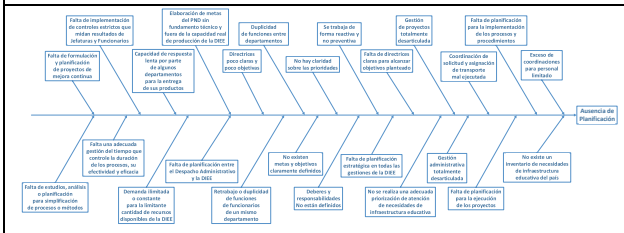
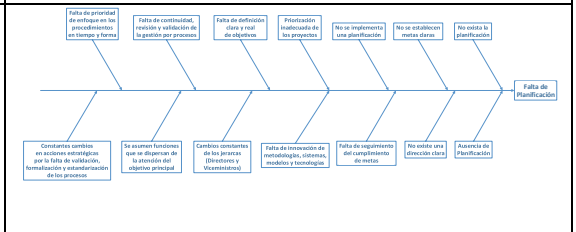
Como resultado de las sesiones de trabajo con los funcionarios y jefaturas, se realizaron los diagramas de Afinidad, Ishikawa y Pareto con la información de los principales problemas identificados en la gestión actual de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE). Los resultados de cada una de estas herramientas se pueden verificar en sus análisis correspondientes, así como en la sección de anexos del presente documento.

10.4. 2. Diagramas Ishikawa

Para cada uno de estos problemas, se identificaron una gran cantidad de causas que permitieron detallar a manera general su efecto. Con la información que se obtuvo de los diagramas de afinidad, se realizaron los diagramas de causa y efecto (Diagramas Ishikawa) adjuntos en los Anexos de éste documento, en los cuales se puede apreciar detalladamente las causas (ver Anexos) y sus efectos según la información brindada por parte de los profesionales involucradas en las sesiones de trabajo.

Dicha información o lluvia de ideas registrada según el juicio experto de los funcionarios, se explica claramente en cada uno de los diagramas, tomando en cuenta todos los factores, aun cuando algunos tengan semejanzas o contextualmente sean lo mismo, se decidió identificarlos y dejarlos tal y como fueron descritos en los diagramas para no sesgar la información.

Ilustración 23 Ejemplos de Diagramas Ishikawas sobre la falta de una gestión de Planificación

Funcionarios	Jefaturas
	

Fuente: Funcionarios y Jefaturas DIEE
Elaborado por: *Coordinadores del proyecto*
Nota: Ver los Anexos para apreciar la lluvia de ideas

10.4. 3. Análisis Pareto de los problemas de la DIEE

Una vez identificados los principales problemas de acuerdo al conocimiento, juicio experto y percepción de los funcionarios y jefaturas, así como las causas de cada uno de estos, se procedió a realizar un análisis Pareto de los indicadores arrojados de la ponderación que se le dio a cada problema mediante la técnica del multi-voto.

Para la elaboración del análisis Pareto de la información proporcionada tanto por los funcionarios como las jefaturas, se procedió a ordenar los datos de mayor a menor según la frecuencia de los votos que se le dieron a los problemas. Una vez ordenada la información en referencia a la cantidad de votos, se procedió a obtener el peso porcentual para cada uno de los problemas identificados. Después de que se obtiene el peso porcentual de los problemas, se procedió a calcular la frecuencia acumulada de los votos de cada problema y de igual manera se calcula la representación porcentual de la frecuencia acumulada.

Generalmente, para la implementación de una herramienta como el análisis Pareto, se toma como referencia la regla del 80/20 que indica que, para un amplio número de fenómenos, aproximadamente el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas, sin embargo, en gestión empresarial, esta regla suele cumplirse a cabalidad en los campos de ventas y gastos.

Para este estudio en específico, se toma como referencia el comportamiento de los datos, por lo que a juico experto de los coordinadores del proyecto (Ingenieros Industriales) se procede a hacer el análisis con una regla del 81/19 para los datos obtenidos de los funcionarios y una regla del 72/28 para los datos obtenidos de las jefaturas.

En virtud de lo señalado, de acuerdo a la información identificada o recopilada por los funcionarios de la DIEE, como se aprecia en la siguiente tabla (Pareto Funcionarios), se puede concluir que del 100% de los problemas en la gestión de la DIEE, los que representan el 81% de mayor impacto negativo, son los que se encuentran marcados en color rojo; estos son problemas prioritarios que se deberían resolver a corto plazo o de inmediato; el restante de problemas que representan el 19% de impacto negativo son los problemas secundarios que se podrían ir solucionando gradualmente o a mediano plazo.

Tabla 12 Análisis Pareto de los problemas de la DIEE según Funcionarios

ID	Problema	Frecuencia Votos	%	Acumulado	% Acumulado	81-19
1	Liderazgo deficiente de Jefaturas	55	22%	55	22%	81%
2	Ausencia de planificación	40	16%	95	37%	81%
3	Comunicación ineficiente	30	12%	125	49%	81%
4	Falta definición y formalización procedimental	28	11%	153	60%	81%
5	Clima organizacional negativo	27	11%	180	71%	81%
6	Politización excesiva	26	10%	206	81%	81%
7	Inadecuada distribución de cargas de trabajo	15	6%	221	87%	81%
8	Falta de una gestión de mejora continua	11	4%	232	91%	81%
9	Gestión de datos ineficiente	8	3%	240	94%	81%
10	Recursos económicos y humanos limitados	8	3%	248	97%	81%
11	Inadecuada gestión del RRHH	7	3%	255	100%	81%
	TOTAL=	**255**	**100%**			

Fuente: *Funcionarios DIEE*

Elaborado por: *Coordinadores del proyecto*

De la misma manera, con la información identificada o recopilada por las jefaturas de la DIEE, como se aprecia en la siguiente tabla (Pareto Jefaturas), se puede concluir que del 100% de los problemas detectados en la gestión de la DIEE, los que representan el 72% de mayor impacto negativo, son los que se encuentran marcados en color rojo; estos son problemas prioritarios que se deberían resolver a corto plazo o de inmediato; el restante de problemas que representan el 28% de impacto negativo son de índole secundario que se podrían ir solucionando gradualmente o a mediano plazo.

Tabla 13 Análisis Pareto de los problemas de la DIEE según Jefaturas

ID	PROBLEMA	Frecuencia Votos	%	Acumulado	% Acumulado	72-28
1	Falta de Planificación	19	18%	19	18%	72%
3	Inadecuada gestión y sistema de información	16	15%	35	33%	72%
5	Debilidad en la gestión por procesos y de procesos	14	13%	49	47%	72%
6	Recursos insuficientes	14	13%	63	60%	72%
4	Debilidades en clima organizacional	13	12%	76	72%	72%
2	Débil control interno y de seguimiento de métricas e indicadores del desempeño	8	8%	84	80%	72%
7	Amenazas por entidades externas a la DIEE	8	8%	92	88%	72%
9	Falta mantenimiento preventivo de Infraestructura (Departamento)	8	8%	100	95%	72%
8	Debilidad en la capacidad de la formación profesional (capacitación)	5	5%	105	100%	72%
	TOTAL=	**105**	**100%**			

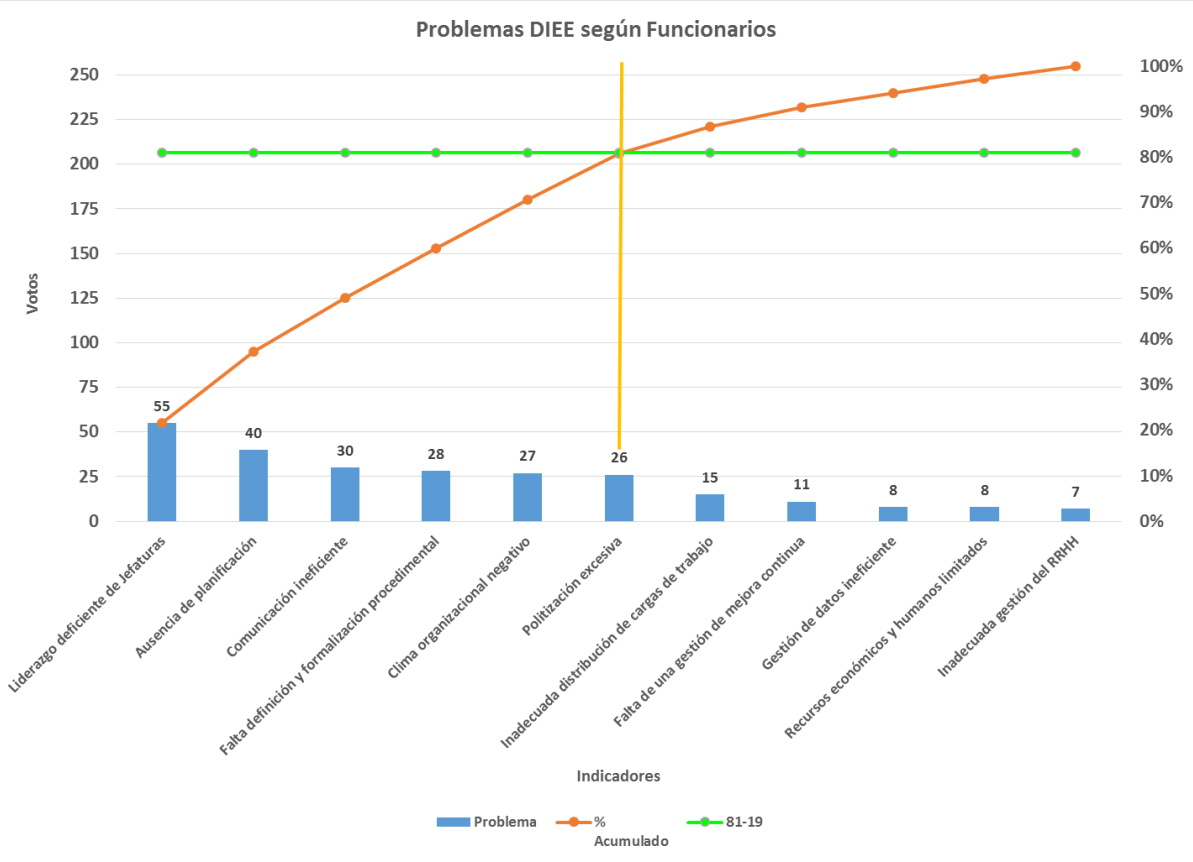
Fuente: *Jefaturas, Subdirector y Directora de la DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores del proyecto*

Una vez realizados los análisis Pareto de la información proporcionada por funcionarios y jefaturas de la DIEE y obtenido los indicadores numéricos, se procede a elaborar dichos diagramas.

Diagrama Pareto de Problemas de la DIEE según funcionarios

En el diagrama de Pareto con respecto a los problemas identificados por los funcionarios, podemos apreciar la línea verde que hace referencia al 81% como indicador de advertencia, así como la línea de tendencia en color rojo que indica el porcentaje acumulado según la ponderación o peso porcentual de cada problema. Partiendo de estos indicadores, se traza una línea amarilla horizontal, la cual nos indica que todos los datos ubicados a su izquierda son los que representan el 81% de los problemas a los que se les debe dar prioridad para su pronta solución, el resto de problemas (19%) ubicados al lado derecho son los secundarios, más, sin embargo, no del todo se deben descuidar y deben ser atendidos paulatinamente.

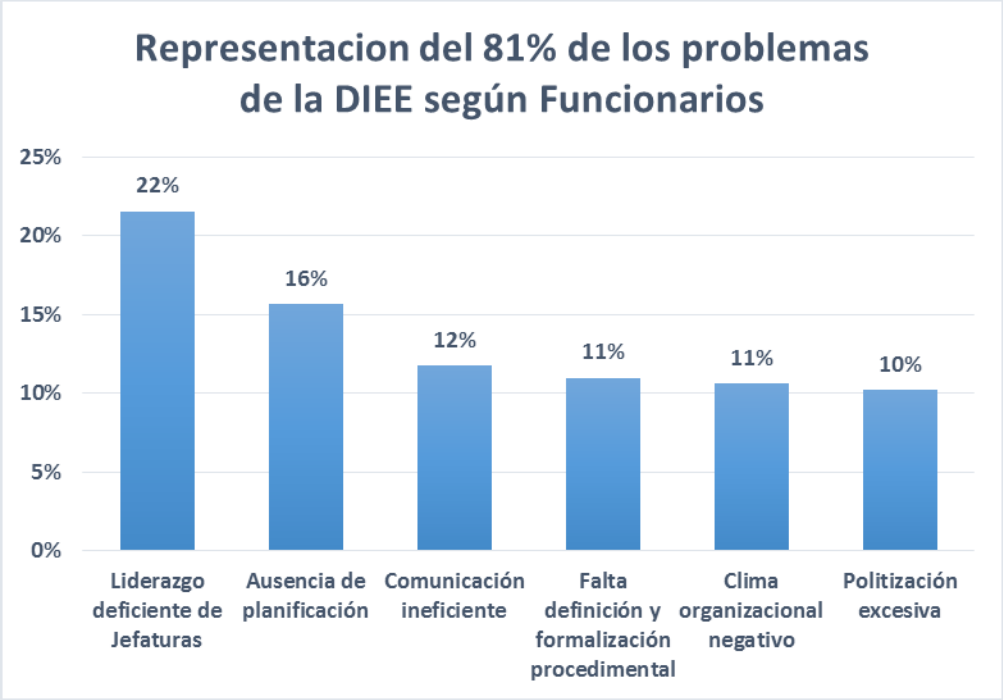
Ilustración 24 Diagrama Pareto de Problemas de la DIEE según Funcionarios



Fuente: Funcionarios DIEE
Elaborado por: *Coordinadores del proyecto*

Según lo expuesto en el diagrama Pareto anterior, referente a los problemas identificados por los funcionarios, en la siguiente tabla se demuestra la representación gráfica del 81% de los problemas de la gestión actual de la DIEE, donde claramente se denota que los primeros 3 problemas de mayor impacto son el liderazgo deficiente por parte de las jefaturas de los departamentos de la DIEE, seguidamente de la ausencia de una planificación de los proyectos y procesos que se gestionan a nivel interno, y finalmente una comunicación ineficiente entre el personal y departamentos de la DIEE.

Ilustración 25 Representación del 81% de problemas de la DIEE según funcionarios

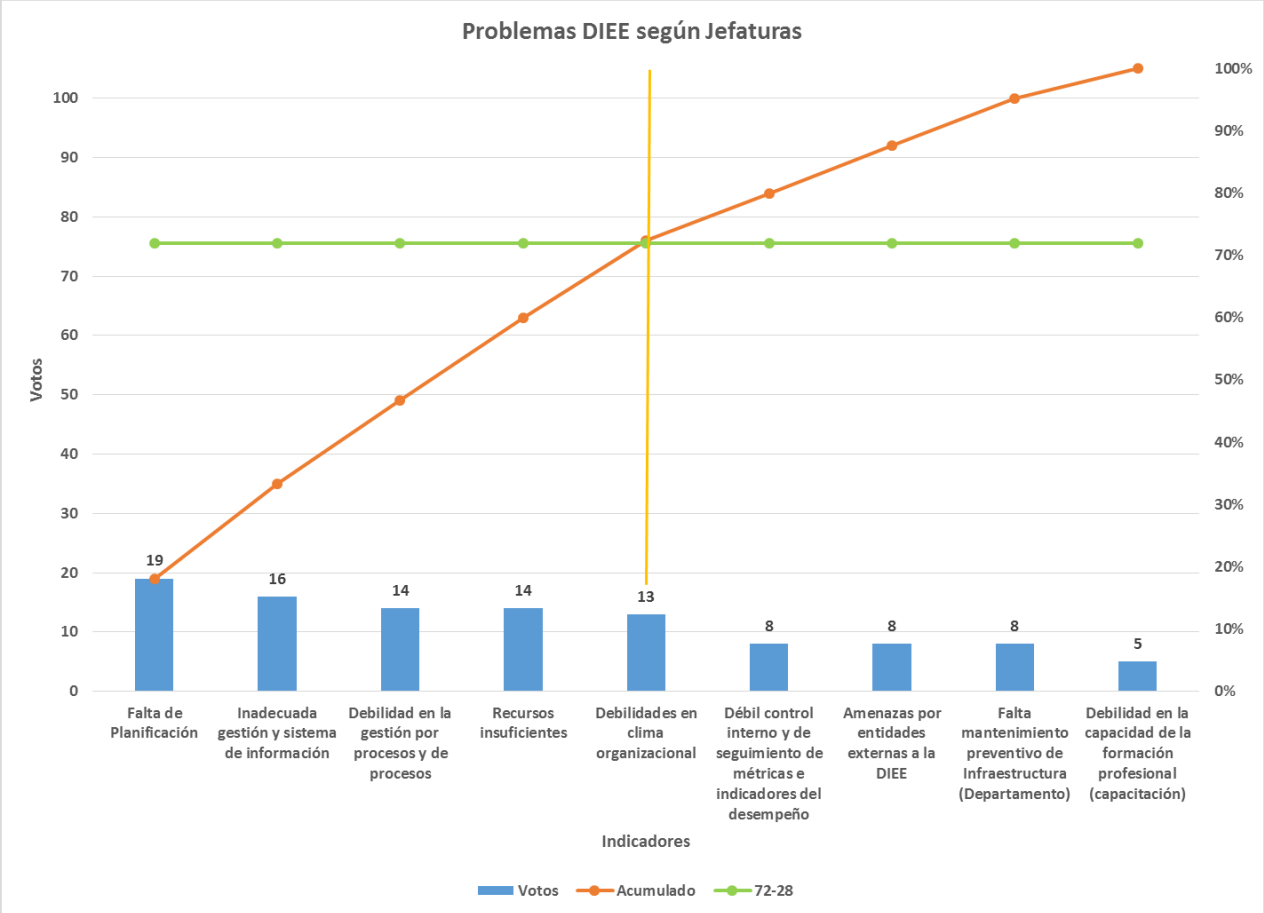


Fuente: *Funcionarios DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores del proyecto*

Diagrama Pareto de Problemas de la DIEE según Jefaturas

Con respecto al diagrama de Pareto de los problemas identificados por las jefaturas, podemos apreciar la línea verde que hace referencia al 72% como indicador de advertencia, así como la línea de tendencia en color rojo que indica el porcentaje acumulado según la ponderación o peso porcentual de cada problema. Partiendo de estos indicadores, se traza una línea amarilla horizontal, la cual nos indica que todos los datos ubicados a su izquierda son los que representan el 72% de los problemas a los que se les debe dar prioridad para su pronta solución, el resto de problemas (28%) ubicados al lado derecho son los secundarios, más, sin embargo, no del todo se deben descuidar y deben ser atendidos paulatinamente.

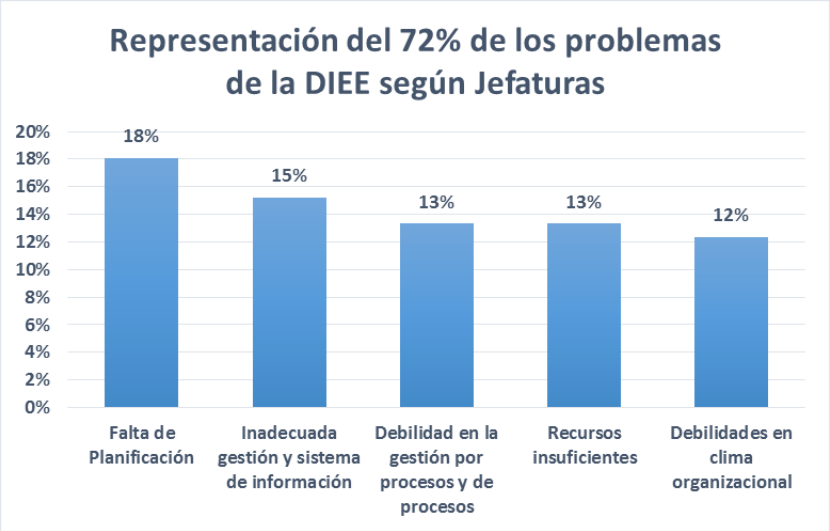
Ilustración 26 Diagrama Pareto de Problemas de la DIEE según Jefaturas



Fuente: Jefaturas, Subdirector y Directora de la DIEE
Elaborado por: *Coordinadores del proyecto*

En razón de lo expuesto en el diagrama Pareto anterior, referente a los problemas identificados por las jefaturas, en la siguiente tabla se demuestra la representación gráfica del 72% de los problemas de la gestión actual de la DIEE, donde se puede apreciar que los 2 primeros problemas de mayor impacto son la falta de planificación en la gestión de proyectos y procesos que se gestionan a nivel interno, seguidamente de una inadecuada gestión y sistema de información.

Ilustración 27 Representación del 72% de problemas de la DIEE según jefaturas



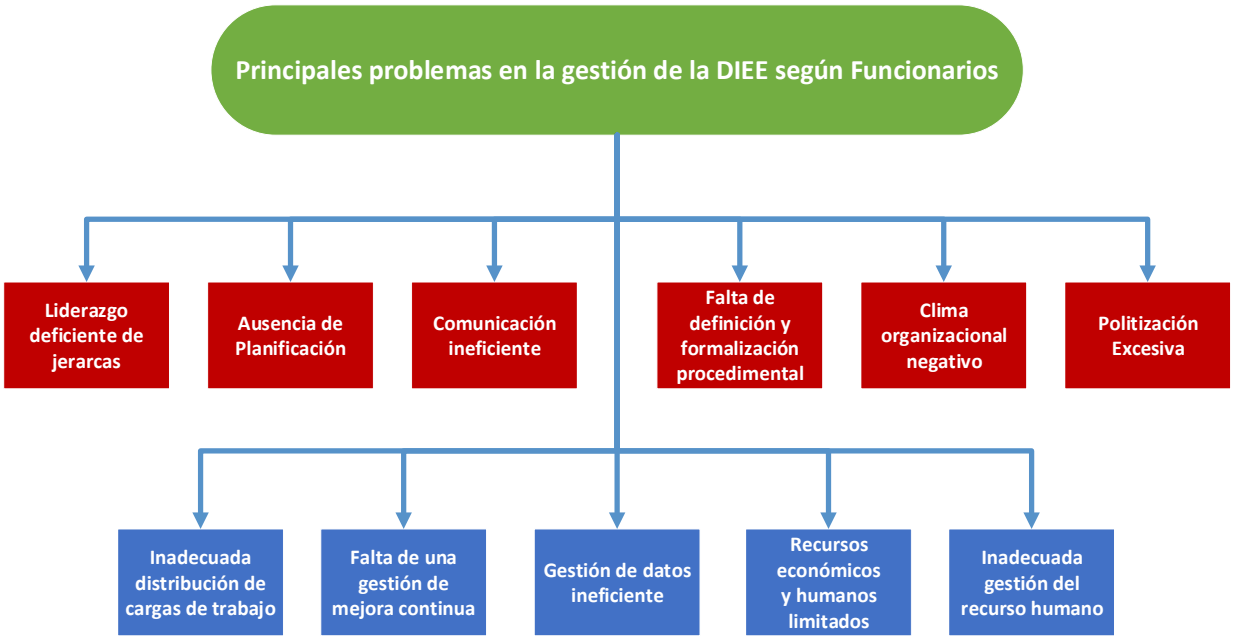
Fuente: *Jefaturas, Subdirector y Directora de la DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores del proyecto*

10.4. 4. Análisis general de Diagrama de Afinidad:

De la sesión realizada con los funcionarios de todos los departamentos (15% de la población de profesionales de cada departamento) se identificó que los principales problemas en la actual gestión son: el liderazgo deficiente de sus jerarcas, la ausencia de planificación en la gestión, una comunicación ineficiente entre los mismos funcionarios, jefaturas y departamentos, falta de definición y formalización procedimental a nivel interno, clima organizacional negativo y una politización excesiva, tal y como se aprecia en los cuadros en rojo del Diagrama de Afinidad de Funcionarios.

Con respecto a los problemas secundarios o de segundo nivel, se identificaron: una inadecuada distribución de las cargas de trabajo, una falta de gestión de mejora continua, una gestión de datos ineficiente, recursos económicos y humanos limitados y una inadecuada gestión del recurso humano en general, tal y como se aprecia en los cuadros en azul del Diagrama de Afinidad de Funcionarios.

Ilustración 28 Diagrama de Afinidad de Funcionarios

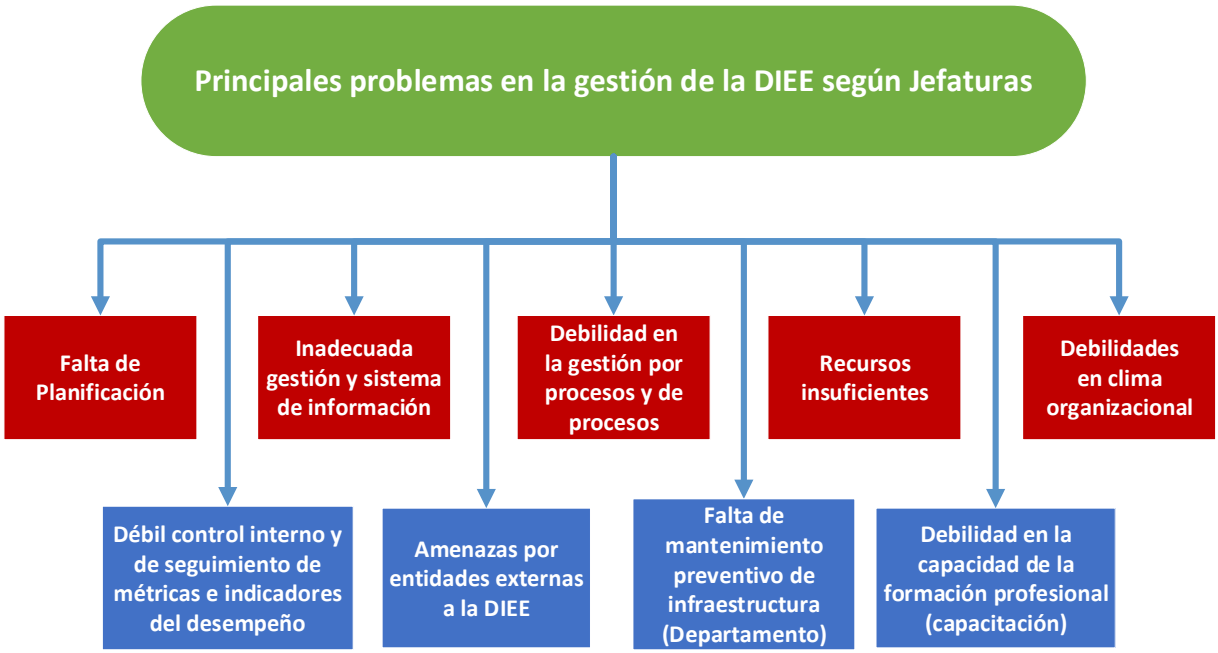


Fuente: *Funcionarios de la DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores del proyecto*

Así mismo, de la sesión de trabajo realizada con las jefaturas, se identificó que los principales problemas de la gestión actual son: una falta de planificación en cuanto a la gestión de proyectos, una inadecuada gestión y sistema de información, debilidad en la gestión por procesos y de procesos, recursos insuficientes y debilidades en clima organizacional, tal y como se aprecia en los cuadros en rojo del Diagrama de Afinidad de Jefaturas.

En referencia a los problemas secundarios o de segundo nivel, se identificaron: un débil control interno y de seguimiento de métricas e indicadores del desempeño en general (departamento, funcionarios, jefaturas, procesos, proyectos, entre otros), amenazas por entidades externas a la DIEE que afectan de alguna u otra manera el desempeño, misión y objetivos de la organización, la falta de mantenimiento preventivo de la infraestructura educativa (necesidad de un departamento de mantenimiento) y una debilidad en la capacidad de la formación profesional de algunos profesionales (refiriéndose a su poca capacidad o capacitación), tal y como se aprecia en los cuadros en azul del Diagrama de Afinidad de Jefaturas.

Ilustración 29 Diagrama de Afinidad de Jefaturas



Fuente: Jefaturas, Subdirector y Directora de la DIEE
Elaborado por: Coordinadores del proyecto

10.4. 5. Comparación de resultados del análisis de los funcionarios versus jefaturas con respecto a los problemas de la DIEE

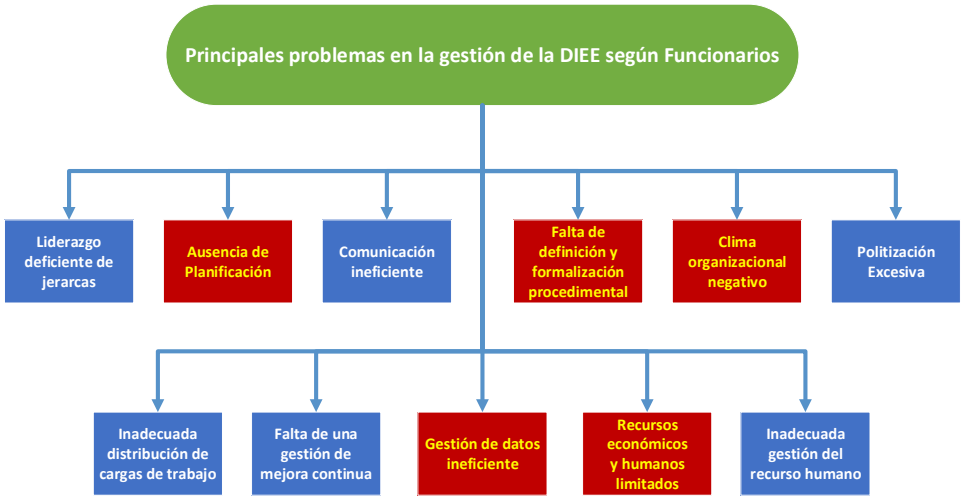
Comparando los resultados tanto de los funcionarios como los de las jefaturas encontramos similitudes en cuanto a la detección de problemas, las cuales se detallan en los siguientes puntos:

- **Gestión de Planificación:** de acuerdo a los funcionarios hay una ausencia de planificación, de igual manera las jefaturas indican la falta de planificación.
- **Gestión de datos e información:** de acuerdo a los funcionarios hay una gestión de datos ineficientes, de igual forma las jefaturas indican que existe una inadecuada gestión y sistema de información, lo cual conlleva a una comunicación ineficiente.
- **Clima organizacional:** de acuerdo a los funcionarios existe un clima organizacional negativo, de la misma manera las jefaturas indican que hay debilidades en el clima organizacional.
- **Recursos:** de acuerdo a los funcionarios los recursos económicos y humanos en la DIEE son limitados, lo cual concuerda con las jefaturas que indican los recursos son insuficientes.

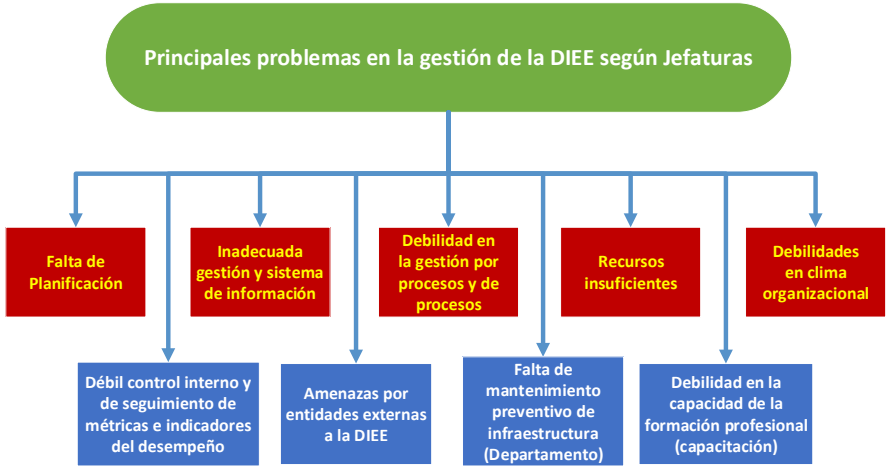
Estas comparaciones se pueden apreciar en los siguientes gráficos, donde las similitudes entre funcionarios y jefaturas se encuentran en los cuadros en color rojo, así mismo se aprecian los gráficos de barras de representación del 81% y 72% de los problemas de mayor impacto según funcionarios y jefaturas respectivamente.

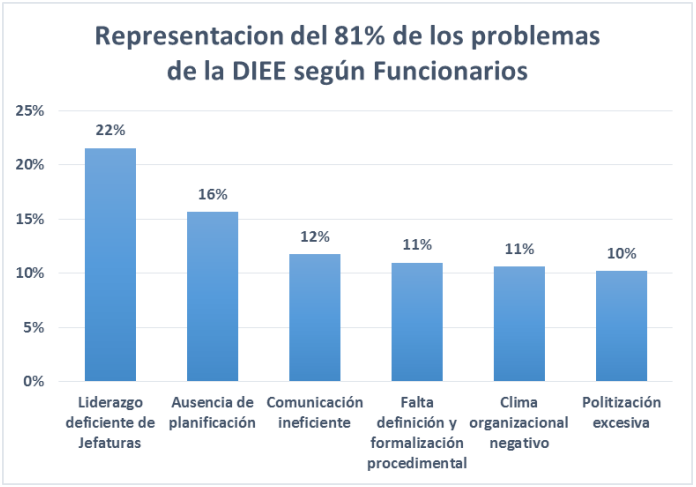
Ilustración 30 Comparación de resultados de Diagramas de Afinidad de Funcionarios versus Jefaturas

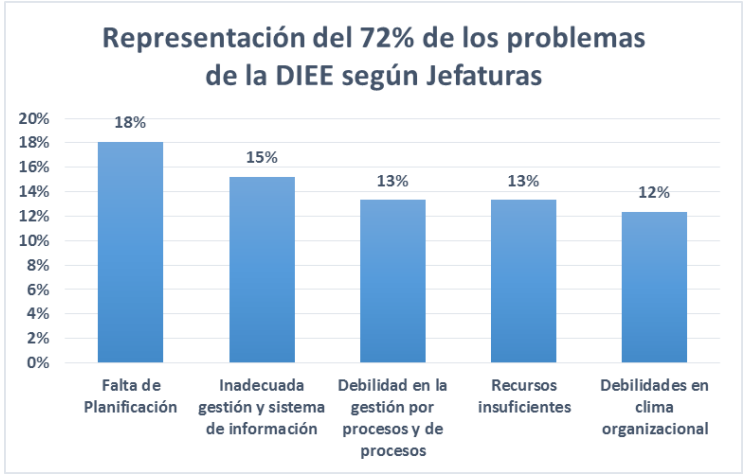
FUNCIONARIOS



JEFATURAS







10.5 Encuesta de Servicio al Cliente

Como parte del análisis de la gestión de la DIEE, se desarrolló una encuesta de servicio al cliente.

Por un tema de facilidad de acceso a la información se determinó que los formularios fueran remitidos a los todos los directores de los centros educativos. El propósito de implementar dicha herramienta es cuantificar la calidad del servicio que brinda la DIEE en el trámite de solicitudes de infraestructura, terrenos, mobiliario y atención de consultas (técnica, legal e informativa).

AL 25 de octubre de 2019 se tiene un corte de 2137 entrevistados, lo que asegura una confiabilidad del 98% con un margen de error del 2%.

Datos relevantes de la aplicación de la encuesta se Servicio al Cliente:

Información General de los centros educativos encuestados:

En la siguiente tabla se resume la capacidad de respuesta a la encuesta por parte de los centros educativos por Provincia.

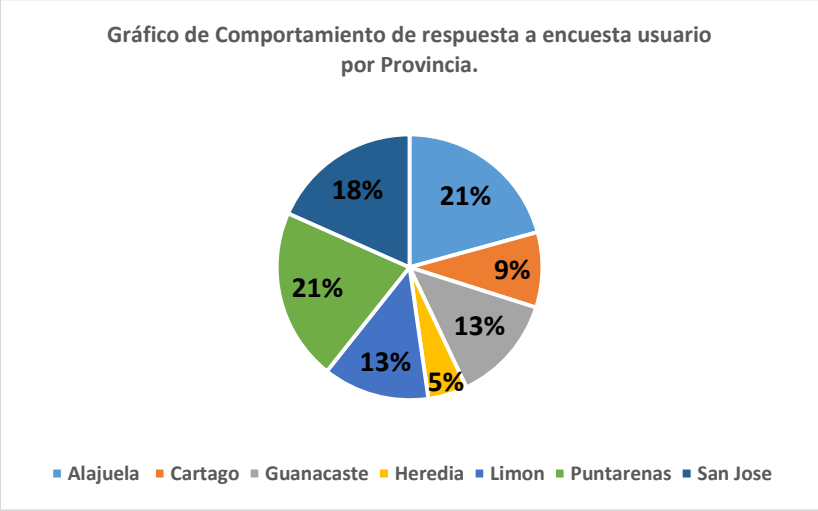
Tabla 14 Comportamiento de respuesta a encuesta usuario por Provincia.

Tabla del comportamiento de respuesta de encuesta a usuario por Provincia		
Provincia	**Número de encuestados**	**Valor porcentual**
Alajuela	443	21%
Puntarenas	448	21%
San Jose	392	18%
Guanacaste	279	13%
Limón	277	13%
Cartago	196	9%
Heredia	102	5%
Total =	**2137**	**100%**

Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

En el siguiente gráfico, se puede observar, que los centros educativos de la Provincias de Alajuela y Limón son las que más interés mostraron en completar la encuesta del servicio al cliente, ambas con un 21%, en el caso de los centros educativos pertenecientes a las Provincia de Cartago y Heredia mostraron menor interés, la primera con un 9% y la segunda con tan solo un 5%.

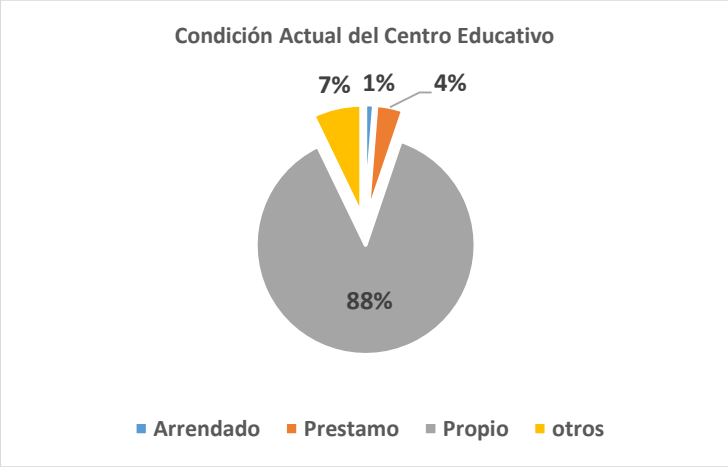
Ilustración 31 Comportamiento de respuesta a encuesta usuario por Provincia.



Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

En referencia a la pregunta sobre la condición actual del inmueble del centro educativo, el total de encuestados indica que el 88% cuenta con instalaciones propias, el 4% ocupan instalaciones prestadas, 1% arriendan instalaciones y un 7% indica que otros.

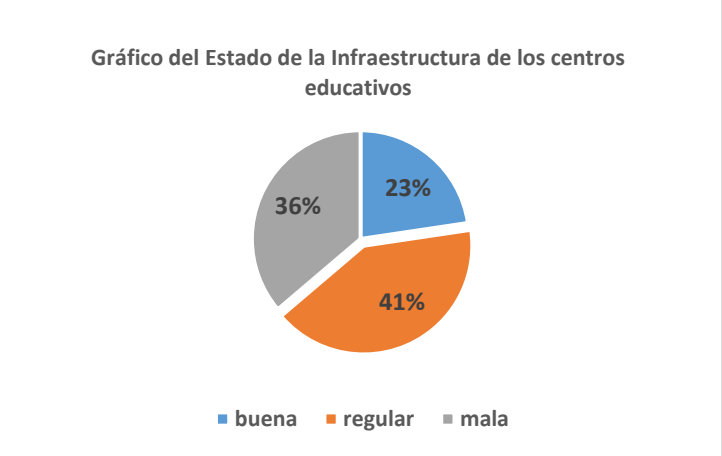
Ilustración 32 Condición Actual del Centro Educativo



Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

Sobre el estado de las instalaciones de los centros educativos encuestados, se resume que 41% de las instalaciones se encuentran en estado regular, el 30% en mal estado y solo el 23 % indican que se encuentran en buen estado.

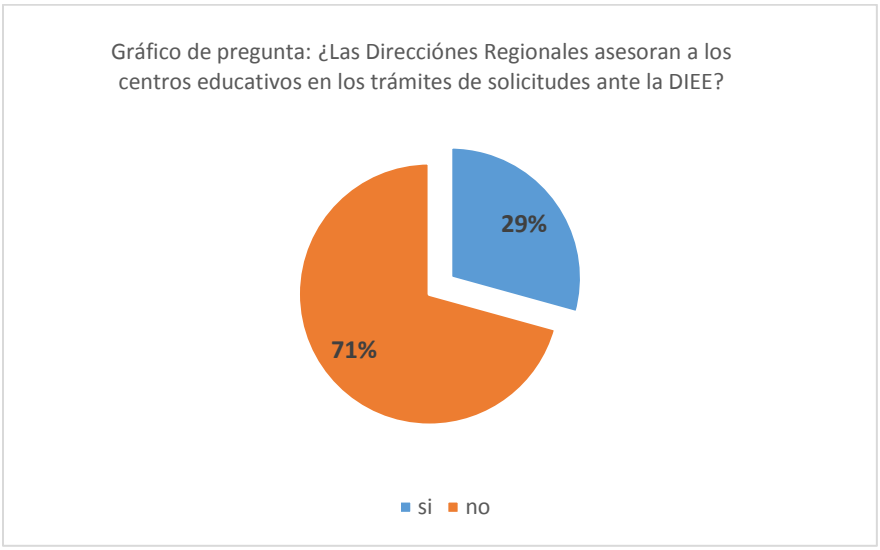
Ilustración 33 Gráfico del Estado de la Infraestructura de los centros educativos



Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

En cuanto a la consulta que, si los centros educativos han recibido algún tipo de asesoría por parte de las Direcciones Regionales sobre el trámite de las necesidades de infraestructura, terrenos y mobiliario, el 71% manifiestan que no y solo el 29% indica que si han recibido algún tipo de asesoría.

Ilustración 34 Gráfico de pregunta: ¿Las Direcciones Regionales asesoran a los centros educativos en los trámites de solicitudes ante la DIEE?

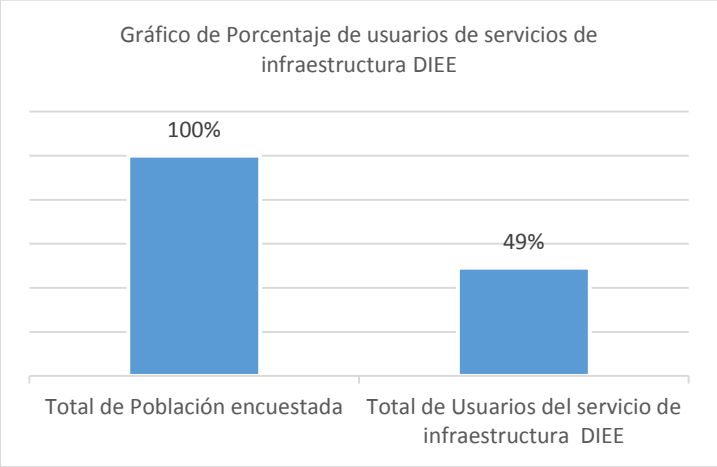


Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

Análisis la gestión de solicitudes de Infraestructura.

Del total de los 2137 (100%) centros educativos encuestados, 1050 (49%) indican que han tramitado algún tipo de solicitud referente a la necesidad de atención de infraestructura educativa ante la DIEE.

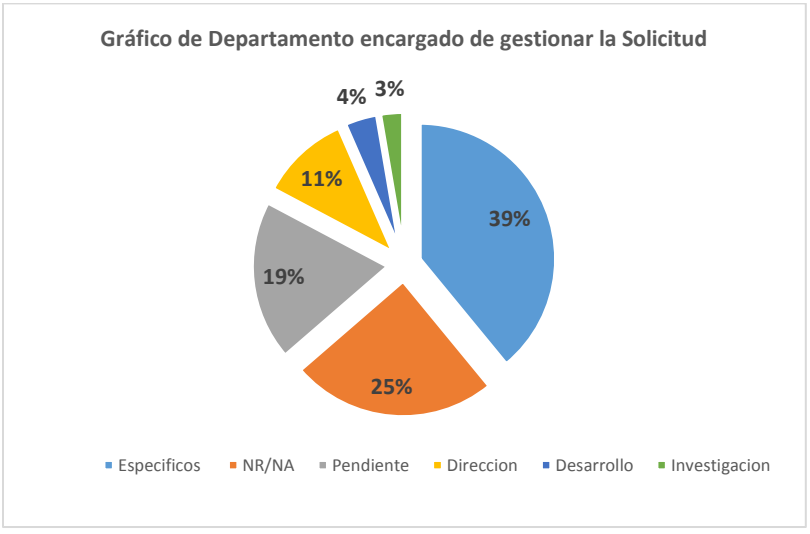
Ilustración 35 Gráfico de Porcentaje de usuarios de servicios de infraestructura DIEE



Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

Sobre la consulta de que una vez ingresada la solicitud de infraestructura educativa a la DIEE, cual departamento fue el encargado de dar trámite a la misma, se cuantifico que el 39 % son atendidas por el Departamento de Gestión de Proyectos Específicos, el 11 % por la Dirección, el 4 % por el Dpto. de Desarrollo de Infraestructura, el 3% por el Dpto. de Investigación, un 11 % indica que están pendiente de asignación y un 25 % no sabe o no responde.

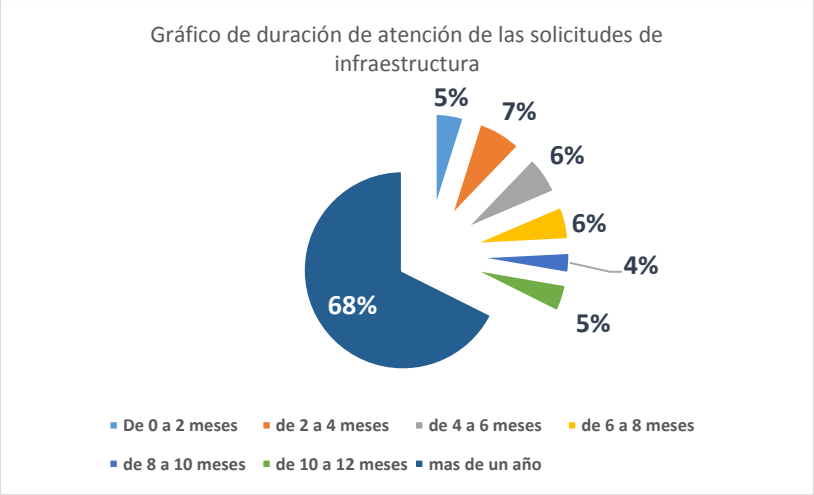
Ilustración 36 Gráfico de Departamento encargado de gestionar la Solicitud



Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

Sobre la duración en la atención a la solicitud de Infraestructura, la percepción del entrevistado es que el 68 % de las solicitudes tardan más de un año en ser atendidas.

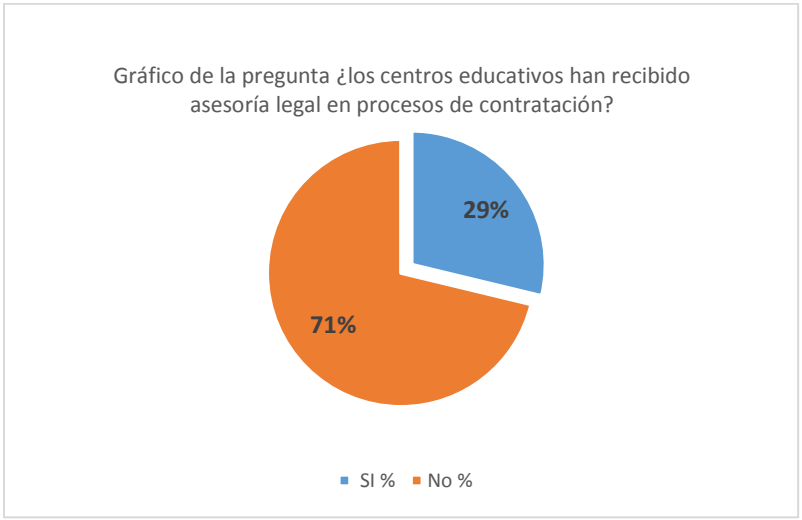
Ilustración 37 Gráfico de duración de atención de las solicitudes de infraestructura



Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

En referencia a la consulta; ¿Centro Educativo (incluyendo la Junta Administrativa o de Educación) durante los procesos de contratación de servicios profesionales para el diseño o ejecución de obra de infraestructura educativa, ha recibido asesoría jurídica/legal con respecto al tema de contratación administrativa por parte de la DIEE?, el 71 % de los entrevistados indican que no han recibido asesoría y el 29% que sí.

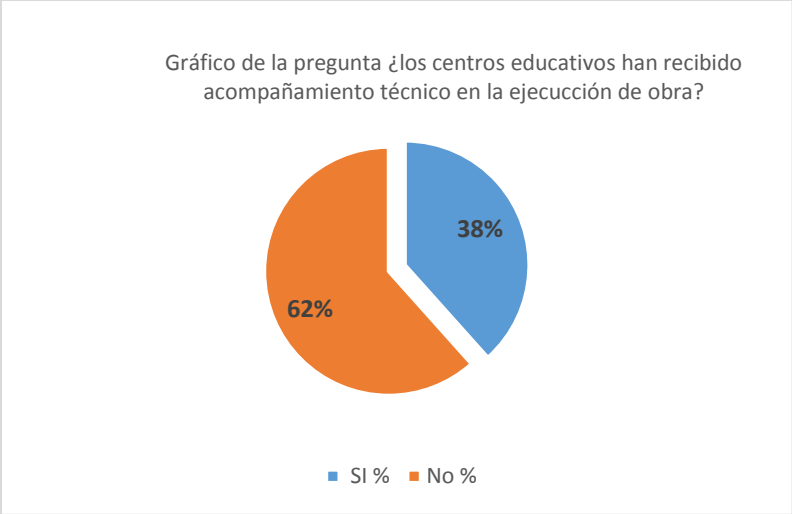
Ilustración 38 Gráfico de la pregunta ¿los centros educativos han recibido asesoría legal en procesos de contratación?



Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

En cuanto a si: ¿El Centro Educativo (incluyendo la Juntas Administrativa o de Educación) ha recibido acompañamiento técnico por parte de los funcionarios de la DIEE durante la ejecución de la obra de infraestructura (etapa de construcción) ya sea nueva o mantenimiento?, los encuestados indicaron que el 62% no ha recibido acompañamiento y el 38 que sí.

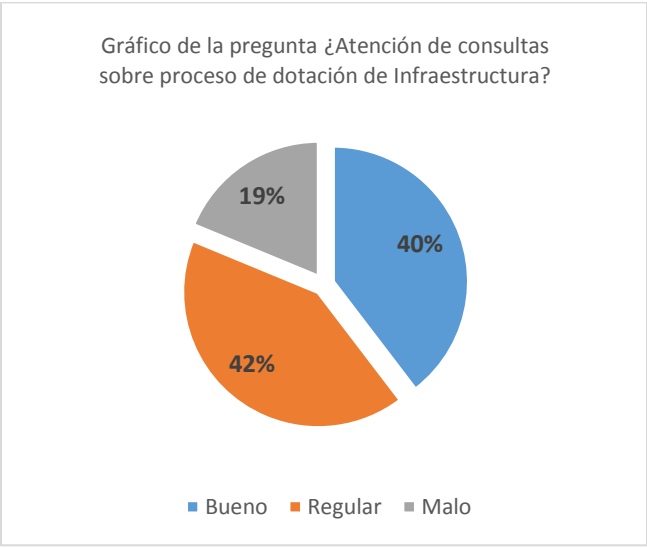
Ilustración 39 Gráfico de la pregunta ¿los centros educativos han recibido acompañamiento técnico en la ejecución de obra?



Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

En cuanto a la consulta de; ¿Cómo califica el trato recibido por parte del personal de la DIEE ante las dudas o consultas planteadas en el proceso de dotación de Infraestructura Educativa?, el 40 % indica que bueno el 42 % regular y el 19% malo.

Ilustración 40 Gráfico de la pregunta ¿Atención de consultas sobre proceso de dotación de Infraestructura?

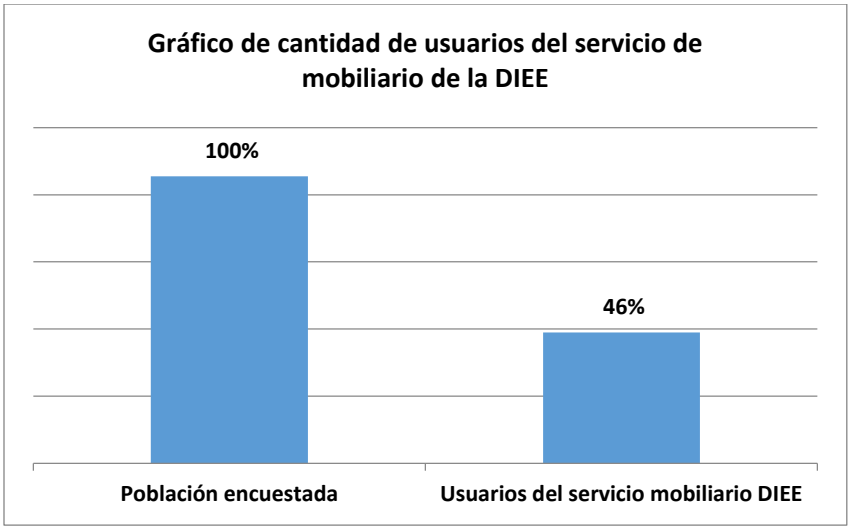


Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

Análisis la gestión de solicitudes de Mobiliario.

Del total de los 2137 (100%) centros educativos encuestados, 974 (46%) indican que han sido usuarios del servicio de mobiliario proporcionado por la DIEE.

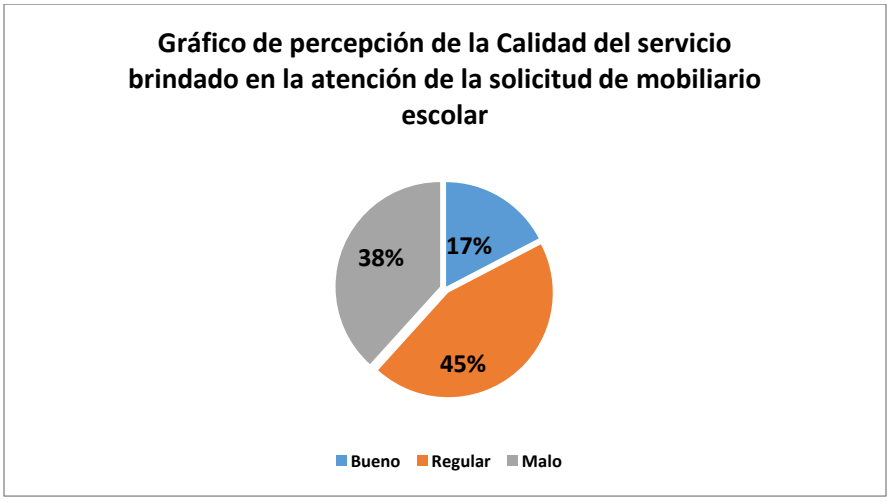
Ilustración 41 Gráfico de cantidad de usuarios del servicio de mobiliario de la DIEE



Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

A los 974 usuarios que indicaron que sí han utilizado el servicio de dotación de mobiliario en la DIEE, se les consultó cuál fue la percepción de la calidad del servicio brindado en la atención de su solicitud, con lo cual se obtuvieron los datos mostrados en el gráfico a continuación:

Ilustración 42 Gráfico de percepción de la Calidad del servicio brindado en la atención de la solicitud de mobiliario escolar



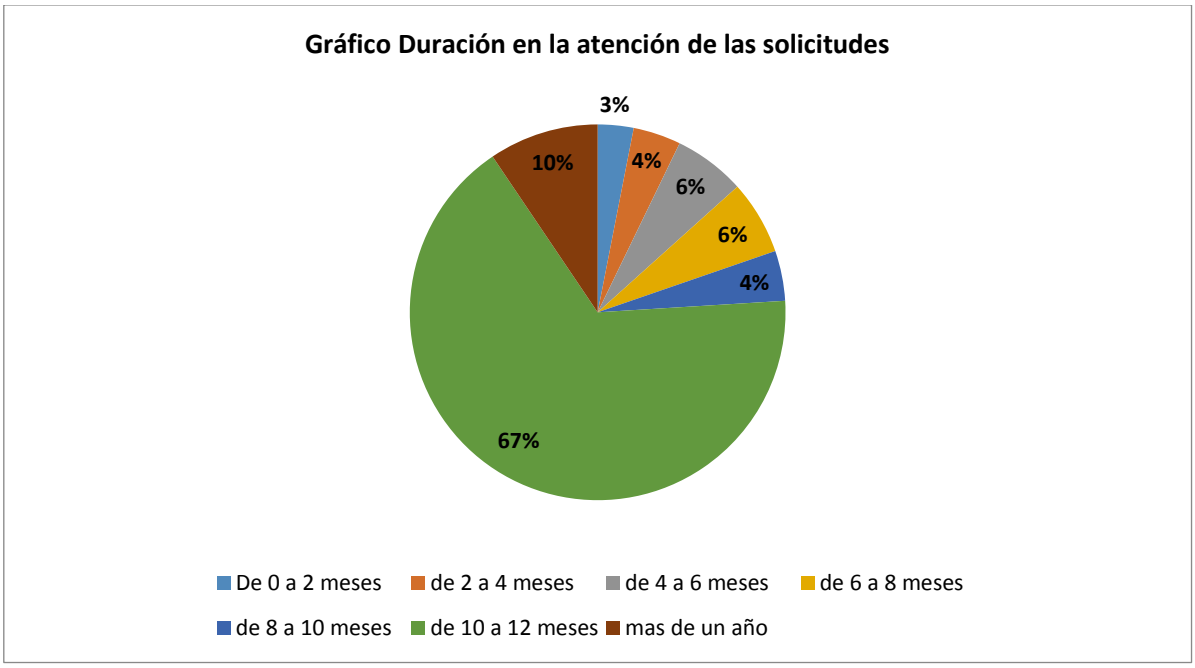
Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

El 17% corresponde a 169 solicitudes, el 45% a 432 solicitudes y el 38% a 373 solicitudes.

Es posible concluir, en términos generales, que el servicio ha sido deficiente; se tiene únicamente un 17% que indica que fue bueno, el 45% si bien indica regular, puede considerarse como un porcentaje que no cumple las expectativas e infiere cierto descontento por parte de los usuarios. En virtud de lo señalado, si sumamos al 38% que indicó que el servicio fue malo, el 45% de regular, se tendría un total de 83% de usuarios que no están satisfechos plenamente con el servicio brindado.

En referencia a la pregunta sobre la duración en atención de las solicitudes de mobiliario;

Ilustración 43 Gráfico Duración en la atención de las solicitudes



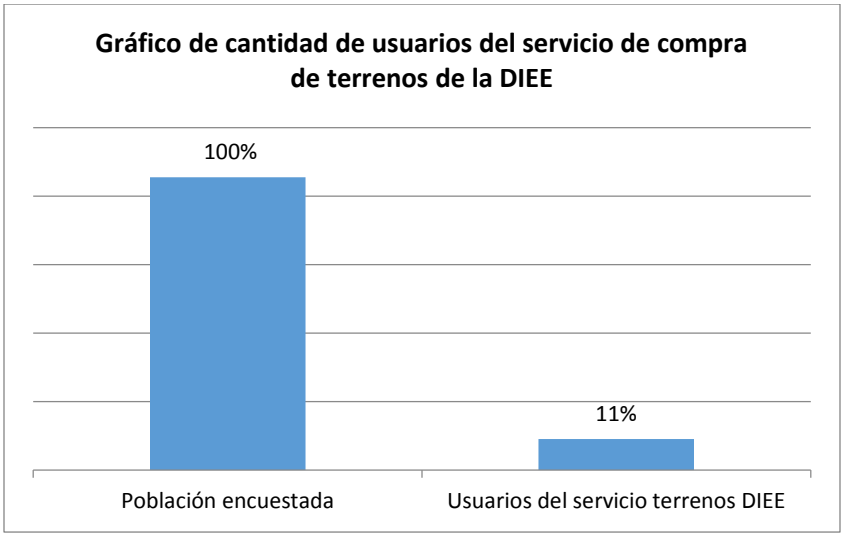
Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

El 67% de las solicitudes están en el rango de los 10 a 12 meses (casi un año). Con este resultado es comprensible concluir, por qué un alto porcentaje de usuarios no está satisfecho con el servicio.

Análisis la gestión de solicitudes de Terrenos.

Del total de los 2137 (100%) centros educativos encuestados, 227 (11%) indican que han sido usuarios del servicio de compra de terrenos proporcionado por la DIEE.

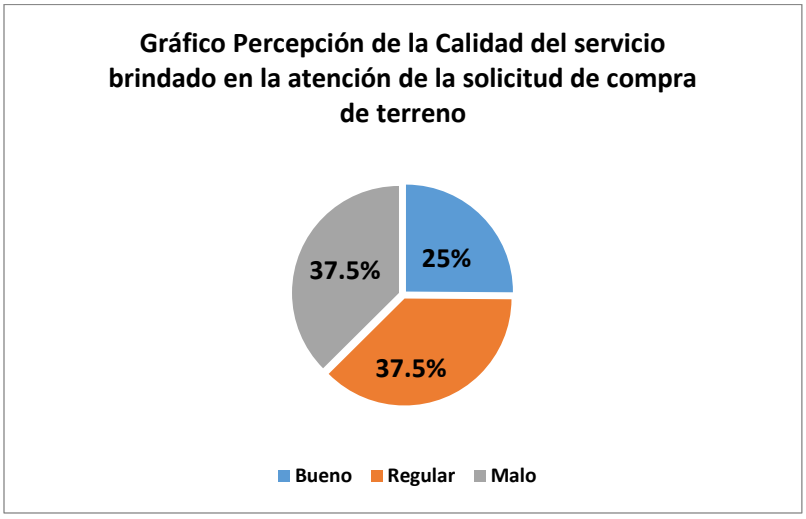
Ilustración 44 Gráfico de cantidad de usuarios del servicio de compra de terrenos de la DIEE



Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

A los 227 usuarios que indicaron que sí han utilizado el servicio de compra de terreno en la DIEE, se les consultó cuál fue la percepción de la calidad del servicio brindado en la atención de su solicitud, con lo cual se obtuvieron los datos mostrados en el gráfico a continuación:

Ilustración 45 Gráfico Percepción de la Calidad del servicio brindado en la atención de la solicitud de compra de terreno



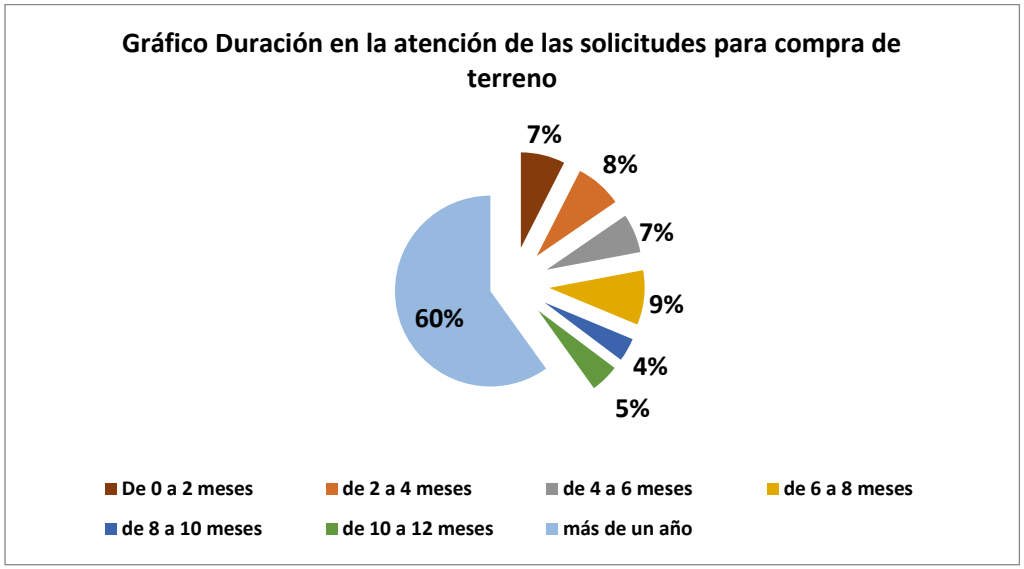
Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

El 25% corresponde a 57 solicitudes, el 37.5% a 85 solicitudes y el otro 37.5% a 85 solicitudes también.

Si se considera el 25% de usuarios que indica que el servicio ha sido bueno, respecto al porcentaje que se deriva de la suma de los porcentajes regular y malo (haciendo un análisis similar al realizado para el caso de mobiliario) que es del 75%, el resultado nuevamente es que la dotación del servicio es deficiente. Ya que el 75% de la población no está del todo satisfecha.

Con el gráfico siguiente, de la duración de la atención de solicitudes para compra de terreno, nuevamente es posible ligar esta insatisfacción con el factor tiempo:

Ilustración 46 Gráfico Duración en la atención de las solicitudes para compra de terreno



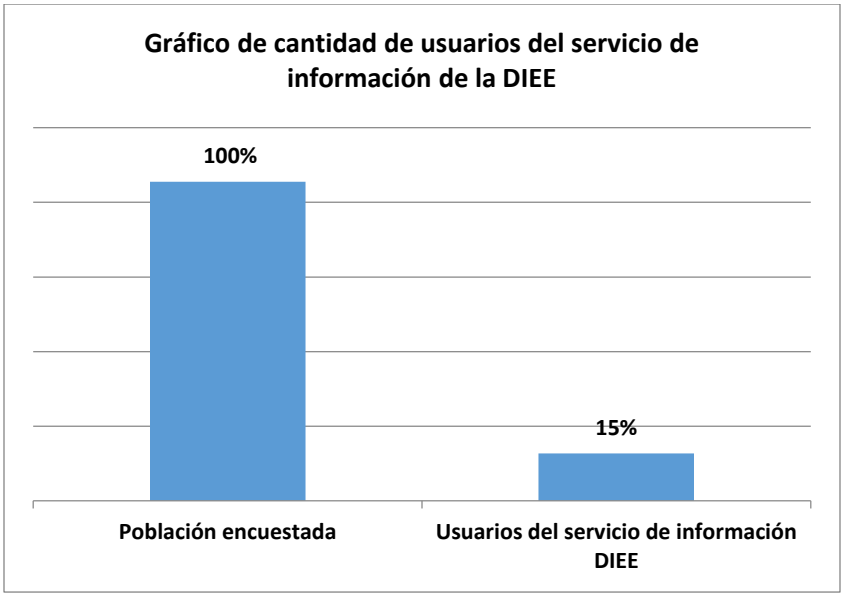
Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

El 60% de los usuarios encuestados, indica que su solicitud fue completada más de un año después de haber sido requerida, lo cual en definitiva es causa de descontento.

Análisis la gestión de solicitudes de Información general.

Del total de los 2137 (100%) centros educativos encuestados, 317 (15%) indican que han hecho solicitudes de información general a la DIEE, no se especifica el tema específico.

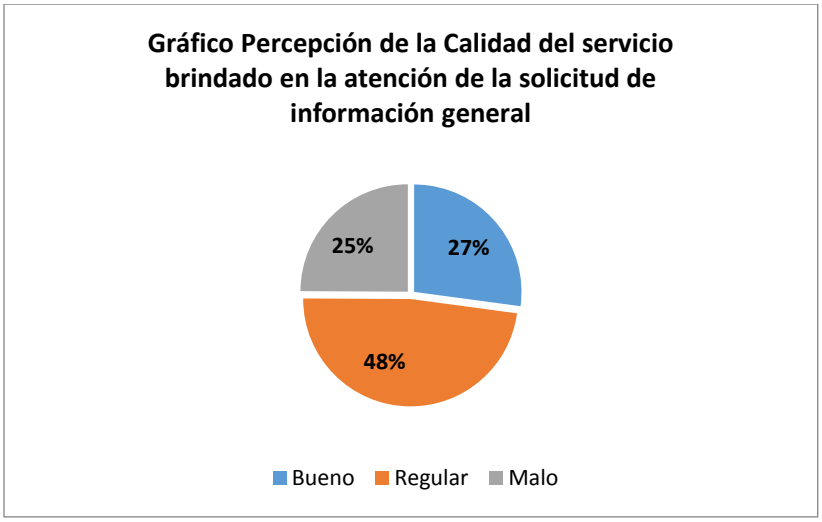
Ilustración 47 Gráfico de cantidad de usuarios del servicio de información de la DIEE



Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

A los 317 usuarios que indicaron que sí han hecho solicitudes de información general a la DIEE, se les consultó cuál fue la percepción de la calidad del servicio brindado en la atención de su solicitud, con lo cual se obtuvieron los datos mostrados en el gráfico a continuación:

Ilustración 48 Gráfico Percepción de la Calidad del servicio brindado en la atención de la solicitud de información general



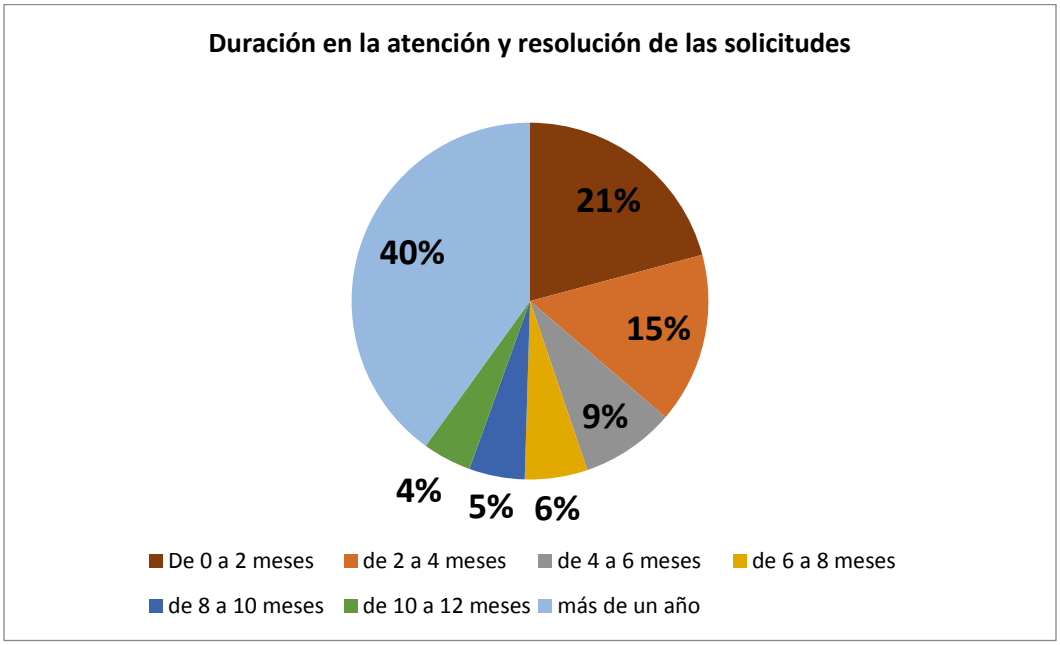
Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

El 27% corresponde a 86 solicitudes, el 48% a 152 solicitudes y el 25% a 79 solicitudes.

Únicamente un 27% de los usuarios consideró que la atención recibida fue buena, y siguiendo el mismo análisis empleado anteriormente respecto a los casos regulares y malos, se obtiene que un 73% de los usuarios no están satisfechos con la atención que se les brindó, lo cual, aunado a los casos de mobiliario y terrenos, denota que la DIEE carece de un adecuado servicio al cliente, que en razón de su naturaleza, no se está brindando solución eficiente a las necesidades de sus usuarios.

Con el gráfico siguiente, de la duración de la atención de solicitudes de información general, es posible relacionar esta insatisfacción con el factor tiempo:

Ilustración 49 Duración en la atención y resolución de las solicitudes



Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

El 40% de los usuarios encuestados, indica que su solicitud fue resuelta más de un año después de haber sido requerida.

En este caso, a 21% de los usuarios se les atendió de forma más expedita, menos de dos meses, el cual es un porcentaje bastante cercano de los usuarios que indicaron que el servicio fue bueno (27%). Lo cual permite inferir que el tiempo en la atención de solicitudes, es lo que más interesa a los usuarios y es en lo que la DIEE más debe trabajar.

Análisis general de los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta.

Una vez procesada la información de la encuesta a los usuarios de la DIEE, se puede identificar que el servicio más requerido por lo centros educativos es el de atención de las solicitudes de requerimiento de Infraestructura Educativa (1050 solicitudes), el segundo lugar lo ocupa atención de solicitudes de mobiliario escolar (974), seguido por solicitud de información (317) y por último terrenos (227 solicitudes).

Una vez entregada las solicitudes de Infraestructura, terrenos e información general, según lo indicado por los usuarios, la DIEE dura de **un año a más** en dar respuestas a la misma, en el caso de mobiliario el tiempo de atención oscila en mayor grado entre los **10 a 12 meses**.

En cuanto a la calidad del servicio brindado por la DIEE en la atención de las solicitudes de, infraestructura, mobiliario, terrenos e información, es calificada en mayor grado como **regular**.

De igual forma queda en evidencia con la aplicación de la presente herramienta, que el sentir del usuario es que la DIEE no le da un adecuado acompañamiento en los procesos tanto de contratación de obra y/o servicios profesionales, así como durante el proceso de fiscalización de los mismos.

10.6 Mapa de Procesos de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo

Como parte del diagnóstico, se procedió a identificar los procesos más importantes, primarios o estrellas con la finalidad de obtener un diagrama de valor o inventario gráfico que proporcione una perspectiva global que identifique cuales son los Procesos Estratégicos, Procesos Misionales, Procesos de Apoyo y Procesos de Control, Evaluación y Mejora de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE).

Con este inventario gráfico de procesos se pretende identificar la situación actual de la organización, así como identificar aquellos procesos relevantes que deberían implementarse según las necesidades de la administración.

En los procesos estratégicos, se identifican las gestiones de mayor relevancia a nivel gerencial, directivo o político tanto de la Dirección de Infraestructura como por parte del Despacho Administrativo con referencia a directrices, métodos o planes dirigidos a toda la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE).

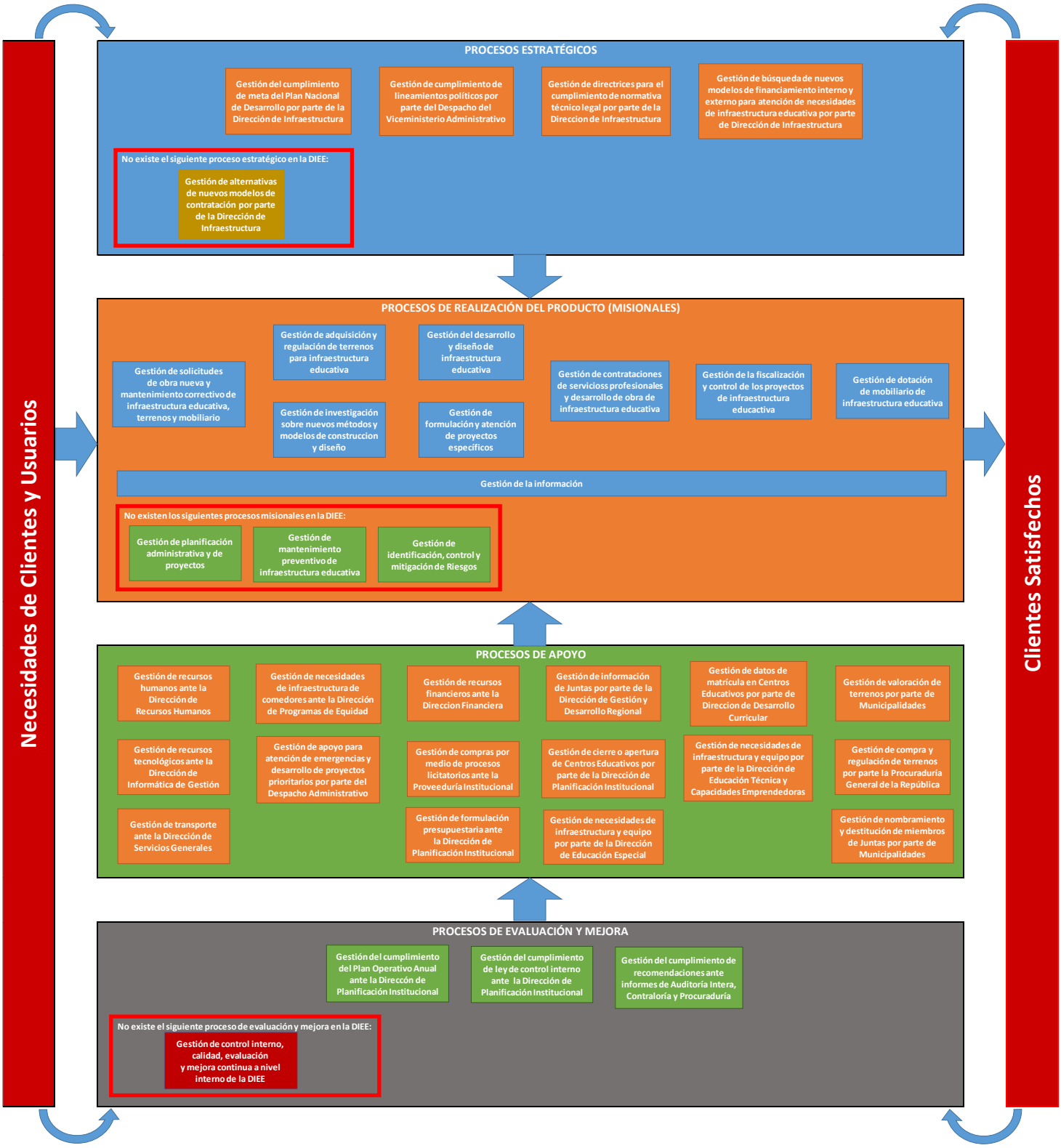
En los procesos misionales, se identifican aquellos que son la razón de ser de la organización, es decir, aquellos procesos operativos de dependencia total en los que se desarrolla el producto o servicio, que específicamente se enfoca en la dotación de infraestructura educativa, terrenos y mobiliario para centros educativo, lo cuales impactan directamente al cliente y la misión de la institución.

En los procesos de apoyo, se identifican todas aquellas actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos misionales u operativos en los que se proporcionan recursos para poder brindar el servicio o producto que requiere el usuario. Todos estos procesos son desarrollados por entidades externas a la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE).

En los procesos de evaluación y mejora, se identifican aquellos que controlan el cumplimiento de las especificaciones o metas, evalúan el desempeño y aseguran la mejora. En el caso de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE) los únicos que se implementan son los solicitados por entidades externas como Planificación Institucional del MEP y entidades contraloras o reguladoras.

A continuación, se muestra el Mapeo de Procesos de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE):

Ilustración 50 Mapa de Procesos de la DIEE



Elaborado por: *Coordinadores y Equipo de trabajo del Proyecto*

Como se aprecia en el mapa de procesos anterior, dentro de los procesos estratégicos se identifica la necesidad de realizar una gestión de alternativas de nuevos modelos de contratación administrativa por parte de la Dirección de Infraestructura, esto porque actualmente no se lleva a cabo y es una gestión de gran importancia para optimizar las metodologías de contratación.

En cuanto a los procesos misionales, y según los estudios realizados en el diagnóstico, se identifica la necesidad de implementar una gestión de planificación administrativa y de proyectos, así como una gestión de mantenimiento preventivo de la infraestructura educativa, y la necesidad de una gestión de identificación, control y mitigación de riesgos, esto con el fin de completar el flujo o línea de trabajo de acuerdo a la naturaleza de la gestión de proyectos de infraestructura educativa.

En cuanto a los procesos de apoyo, se puede evidenciar que la mayor cantidad de gestiones o procesos de apoyo proviene de entidades internas que se encuentran bajo la dependencia del Viceministerio de Planificación.

Finalmente, en cuanto a los procesos de evaluación y mejora, según los estudios realizados en el diagnóstico, actualmente no se implementan controles (indicadores) o mediciones (métricas) de desempeño del proceso, proyectos y recurso humano, por lo que se identifica la necesidad de implementar una gestión de calidad, evaluación y mejora continua a nivel interno de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE).

10.7 Diagramas SIPOC de los departamentos de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo

Durante la etapa de diagnóstico, en colaboración con el 15% de funcionarios profesionales en propiedad de cada departamento y las jefaturas correspondientes, se implementó un diagrama SIPOC para cada departamento.

Con esta herramienta se identificaron los Proveedores, Entradas, Proceso, Salidas y Clientes de cada uno de los departamentos, así como los de la Dirección.

En estos diagramas SIPOC podemos identificar la situación actual en cuanto a la distribución de los procesos claves de la organización, así como la cantidad de macro procesos por cada departamento.

A continuación, se demuestran los Diagramas SIPOC, así como los diagramas de flujo de los macro procesos de cada uno de los departamentos de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo DIEE.

10.8. 1. Diagrama SIPOC de la Dirección de Infraestructura Educativa

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
• Dpto. de Gestión de Proyectos Específicos • Dpto. de Investigación • Dpto. de Contrataciones • Dpto. de Desarrollo de Proyectos Específicos • Dpto. de Ejecución y Control • Auditoría Interna (gira recomendaciones) • Contraloría GS • Juntas • Direcciones Regionales • Despachos MEP • Casa Presidencial • Diputados • Procuraduría • Dependencias del MEP • Ministerio de Hacienda • CFIA (APC) • Bomberos • Público General • Ministerio de Cultura (Patrimonio) • SETENA • Profesionales externos • Proveedores de Mobiliario externos (contratistas) • Ministerio de Salud • Municipalidades • Defensoría de los Habitantes • Comisión Nacional de Emergencias • Ministerio de Justicia • MIDEPLAN • Ministerio de Seguridad • MOPT • AYA	1.Oficios de solicitud de información, asesoría e instrucciones (provenientes de entes externos e internos)	**1.Gestión de Solicitudes:** 1. Ingreso de solicitud a recepción 2. Revisión y análisis de solicitudes 3. Traslado de solicitudes hacia jefaturas de departamentos o coordinaciones	1. Oficio/correo de respuesta al solicitante	•Dpto. de Gestión de Proyectos Específicos •Dpto. de Investigación •Dpto. de Contrataciones •Dpto. de Desarrollo de Proyectos Específicos •Dpto. de Ejecución y Control •Auditoría •Contraloría •Juntas •Direcciones Regionales •Despachos MEP •Casa Presidencial •Procuraduría •Diputados •Dependencias del MEP •CFIA •Público General •Patrimonio •SETENA •Profesionales externos •Proveedores de Mobiliario externos (contratistas) •Ministerio de Salud •Municipalidades •Defensoría •Comisión Nacional de Emergencias •ICODER •DINADECO •Ministerio de Hacienda
	2.Públicaciones de Leyes, códigos, reglamentos, directrices, circulares, informes de carácter técnico, legal y administrativo por parte de entes externos a la DIEE	**2.Gestión de Directrices:** 1. Ingreso de directrices (nivel de jerarcas), circulares e informes a recepción 2. Registro de directrices, circulares e informes en base de datos 3. Toma de decisión de Dirección para resolución 4. Traslado de directrices a entes internos o externos interesados	2. Circular u oficio de traslado de directriz a interesados	
	3.Oficio (Plantilla) de solicitud de presupuesto anual de la DIEE	**3.Gestión de solicitud de recursos (presupuesto 554 anual de la DIEE):** 1. Ingreso de plantilla de solicitud de presupuesto anual por parte de Planificación Institucional 2. Elaboración de propuesta de necesidad de recursos por parte de la DIEE 3. Traslado de propuesta a Planificación Institucional	3. Correo con plantilla de propuesta de recursos dirigido a Planificación Institucional	
	4.Solicitudes de Infraestructura: -Obra nueva -Mantenimiento -Instalaciones temporales -Revisión de normativa constructiva (Centros Privados) b) Terreno c) Órdenes Sanitarias	**4.Trámite de solicitudes de infraestructura, terrenos y ordenes sanitarias:** 1. Ingreso de solicitudes a recepción 2. Registro de solicitud en base de datos 3. Análisis del tipo de solicitud 4. Traslado de solicitudes hacia jefaturas de departamentos o coordinaciones	4. Oficio o correo electrónico con información de solicitud de infraestructura, terrenos u órdenes sanitarias	

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
• Asociaciones de Desarrollo • CONAI (Consejo Nacional Indígena) • BID • Banco Mundial • BCIE • Organismos Internacionales de ayuda o financiamiento (ONGs) • Embajadas • Ministerios Gubernamentales • ICE • CNFL • FOD (Fundación Omar Dengo) • INVU • Organizaciones sin fines de lucro • Empresa privada (donaciones de infraestructura) • Sala Constitucional • Ministerio de Trabajo • INTECO • PANI • ICODER • DINADECO	5. Solicitudes de recursos financieros por parte de Dptos. para: -Compra de terrenos -Contratación de Infraestructura -Servicios de Ingeniería -Ampliaciones de destino -Instalaciones temporales (Alquileres)	**5.Gestión de recursos financieros (gastos):** 1. Ingreso de solicitudes de Departamentos a coordinación financiera 2. Registro de solicitud en base de datos 3. Revisión y análisis de tipo de recursos solicitados 4. Conformación de expediente y traslado a Dirección para firma 5. Traslado de oficio de solicitud de recursos a Dirección Financiera, Junta de Educación/Administrativa (Ampliación de destino), Despacho Administrativo (Instalaciones temporales)	5. Oficios: 5.1 Oficio de solicitud de recursos a Dirección Financiera, para trámite de traslado de recursos a Juntas de Educación/Administrativa 5.2 Oficio de ampliación de destino 5.3 Oficio de visto bueno para instalaciones temporales (Alquiler) de instalaciones educativas	
	6.Solicitudes de mobiliario escolar (Juntas, Diputados, Casa Presidencial, entre otros)	**6.Gestión de solicitud mobiliarios:** 1. Registro de solicitud de mobiliario 2. Análisis y asignación de mobiliario 3. Trámite de solicitud y justificación de compra 4. Coordinación de entrega con proveedores 5. Recepción y trámite de facturas 6. Elaboración de acta de recepción definitiva	6. Actas de recepción definitiva por entrega de bienes	
	7.Resoluciones de Sala Constitucional, Contraloría y Auditoría	**7.Gestión de resoluciones de entes contralores o reguladores:** 1. Ingreso de solicitud a recepción 2. Revisión y análisis de disposición 3. Traslado de disposición hacia los Departamentos 4. Traslado de respuesta al ente interesado	7. Oficio de respuesta a ente contralor o regulador (Oficio de traslado de disposición hacia los Departamentos)	

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
	8.Solicitudes de gestión administrativa (Formularios, matrices, PND, POA, cuadros informativos, programaciones, otros)	**8.Trámite de Solicitudes de gestión administrativa:** 1. Ingresa solicitud de gestión administrativa 2. Revisión y análisis de solicitud 3. Traslado de solicitud hacia los Departamentos 4. Elaboración de resumen de información de los Departamentos 5. Traslado de respuesta al ente interesado	8. Formularios, matrices, PND, POA, cuadros informativos, programaciones, otros.	
	9.Denuncias de profesionales o entidades internas y externas	**9.Gestión de Denuncias:** 1. Ingreso de denuncia a recepción 2. Análisis del tipo de denuncia 3. Traslado de denuncia al Dpto. o unidad correspondiente para elaboración de criterio técnico o legal 4. Traslado de respuesta de denuncia a la Dirección 5. Revisión y análisis de respuesta del departamento o unidad 6. Traslado de respuesta de denuncia al interesado	9.Oficio de remisión de denuncia	
	10.Solicitudes de audiencias y acompañamiento a reuniones por parte de jerarcas	**10.Gestión de Audiencias** 1. Ingreso de solicitud de audiencia por correo electrónico 2. Revisión y análisis de solicitud de audiencia 3. Agenda o asignación de atención de audiencia	10.Comunicado a solicitante de audiencia sobre la agenda de ésta	
	11.Solicitud a Jefaturas y coordinaciones de avance de proyectos	**11.Gestión de solicitud de información de avance de proyectos:** 1. Solicitud a Jefaturas y coordinaciones sobre avance de proyectos 2. Se recibe información de estado de proyectos 3. Almacenamiento de información en base de datos 4. Envío de información a entes interesados	11. Correo informativo con los estados de los proyectos (Base de datos en Excel)	

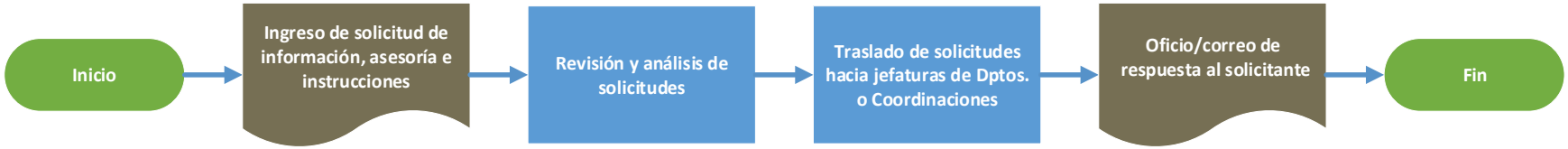
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
	12.Solicitudes de necesidades de los funcionarios: Aprobación de viáticos Vacaciones Incapacidades Licencias Mobiliario/equipamiento Capacitaciones Transporte Pago de tiempo extraordinario Nombramiento de plazas (RH)	**12.Gestión de solicitudes de necesidades de los funcionarios:** 1. Ingreso de solicitud de necesidad del personal 2. Revisión y análisis de solicitud 3. Trámite de solicitud del personal	12.Trámite de respuesta de solicitudes	
	13.Solicitud de visado de facturas	**13.Gestión de visado de facturas:** 1. Ingreso de solicitud de visado de facturas (con previa autorización técnica de la unidad gestora) 2. Revisión y análisis de solicitud 3. Visado de facturas	13. Oficio de traslado a dependencia correspondiente con previa autorización técnica (unidad gestora) para pago de factura por parte de jefe presupuestario	
	14.Solicitud de visto bueno de acta de recepción definitiva	**14.Gestión de visto bueno de actas de recepción definitiva:** 1. Ingreso de solicitud de visado de acta de recepción definitiva (con previa autorización técnica de la unidad gestora) 2. Revisión y análisis de solicitud 3. Visto bueno de acta de recepción definitiva	14. Oficio de traslado de visto bueno de acta de recepción definitiva	

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
	15. Solicitudes de ajustes de contratos en ejecución: -Suspensión de contratos -Suspensión del plazo de ejecución -Ampliación de plazos -Reajuste de precios -Cobro de cláusulas penales -Cobro de multas por incumplimiento de contratos -Resolución de contratos -Dudas generales sobre procesos contractuales -Otros.	**15. Gestión de ajustes de contratos en etapa de ejecución:** 1.Ingreso de solicitud de ajustes de contratos en ejecución 2. Análisis de solicitudes y consulta a entes internos y externos involucrados 3. Traslado de respuesta a los entes involucrados	15. Oficio de respuesta a entes internos y externos involucrados	

Fuente: *Funcionarios y Jefaturas de la DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores y Equipo del Proyecto*

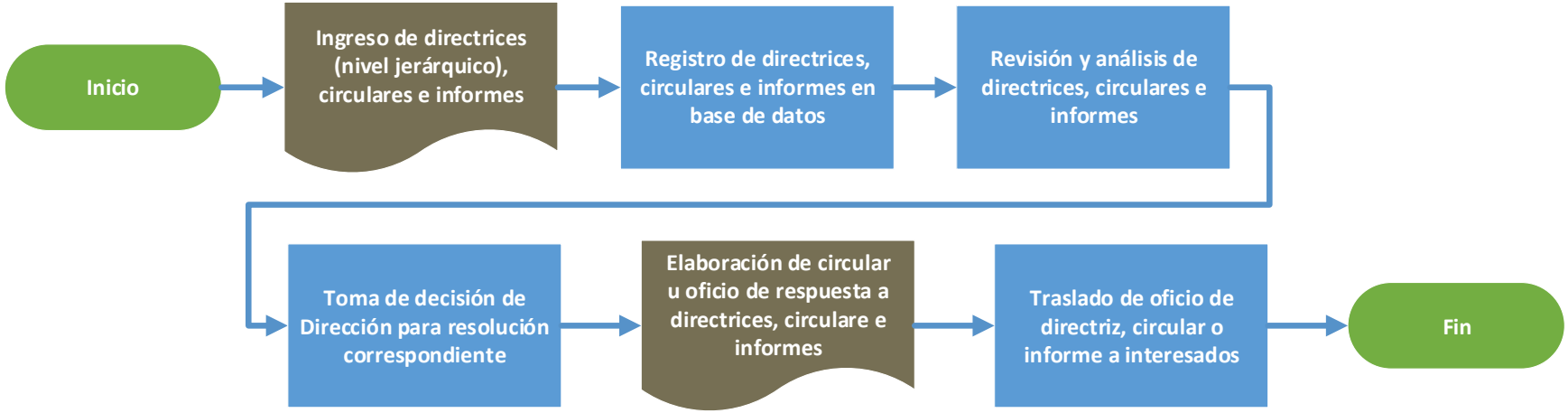
10.8. 2.Diagramas de Flujo de los Macroprocesos de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo

1. **Gestión de solicitudes:**



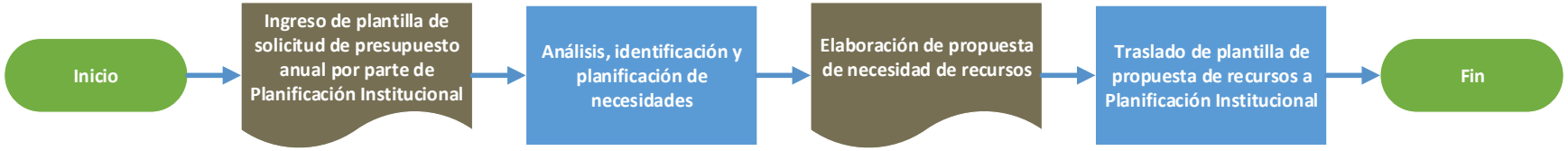
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

2. **Gestión de directrices:**



Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

3. Gestión de solicitud de recursos (presupuesto 554 anual de la DIEE):



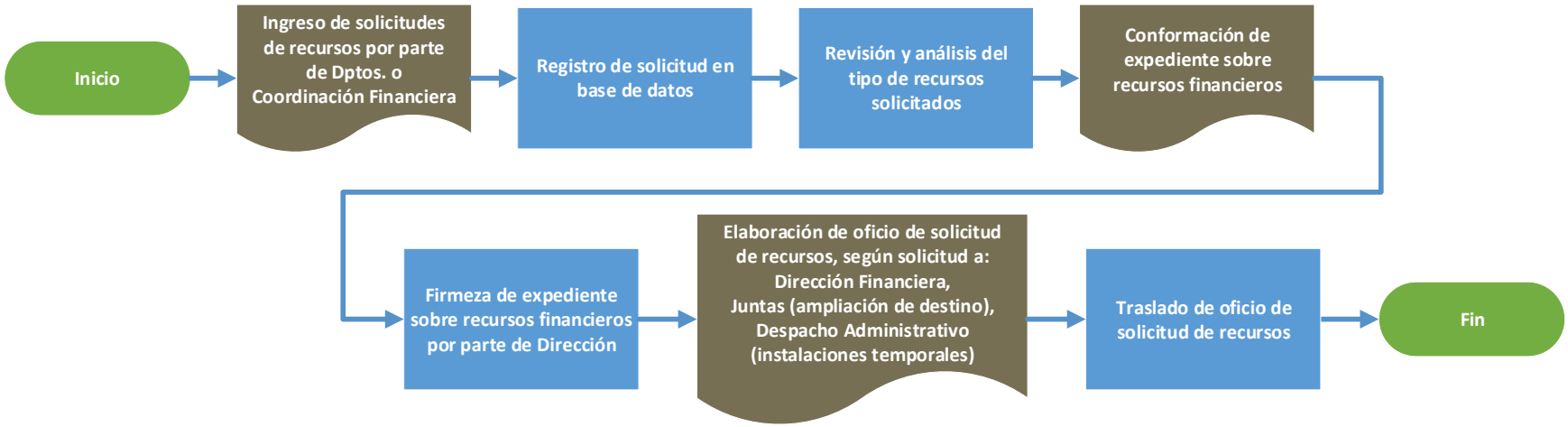
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

4. Trámite de solicitudes de infraestructura, terrenos y órdenes sanitarias:



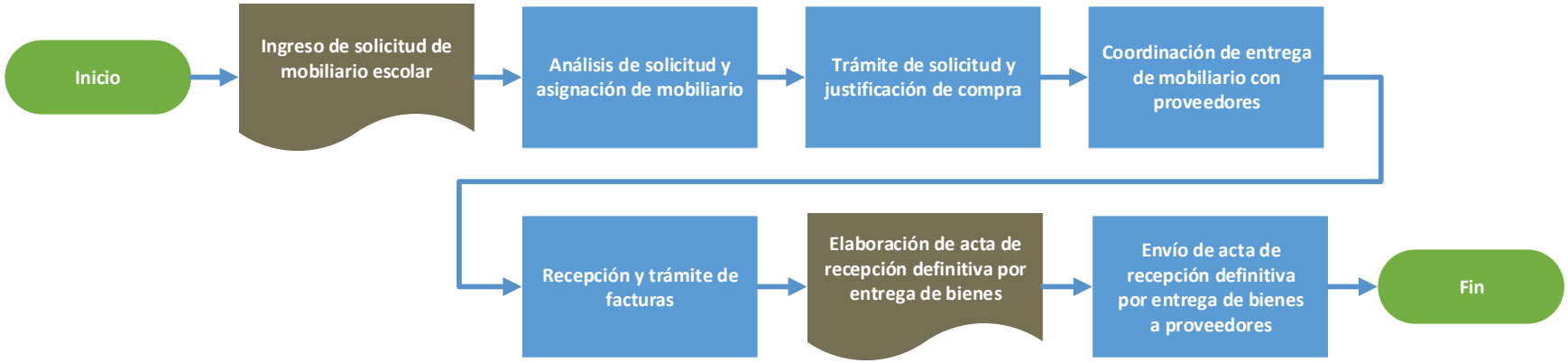
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

5. Gestión de recursos financieros (gastos):



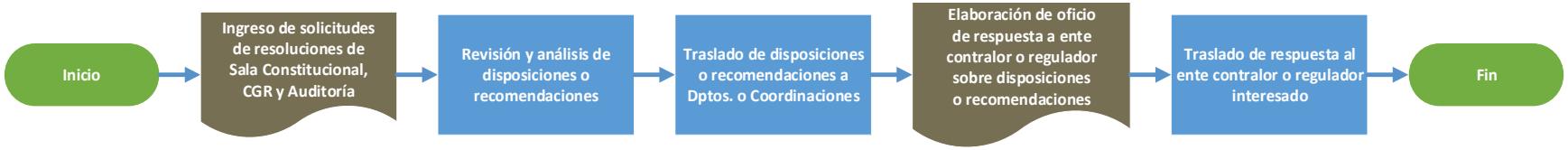
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

6. Gestión de solicitud de mobiliario:



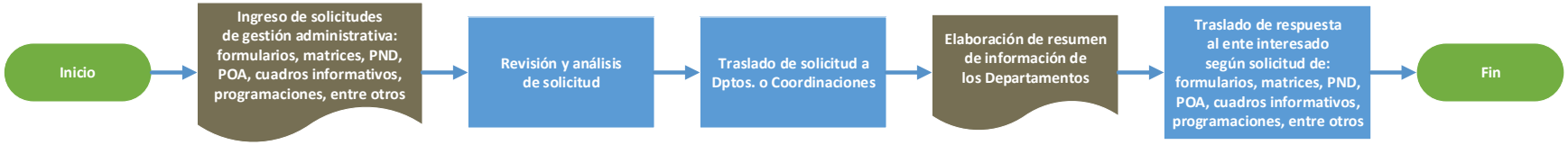
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

7. Gestión de resoluciones de entes contralores o reguladores:



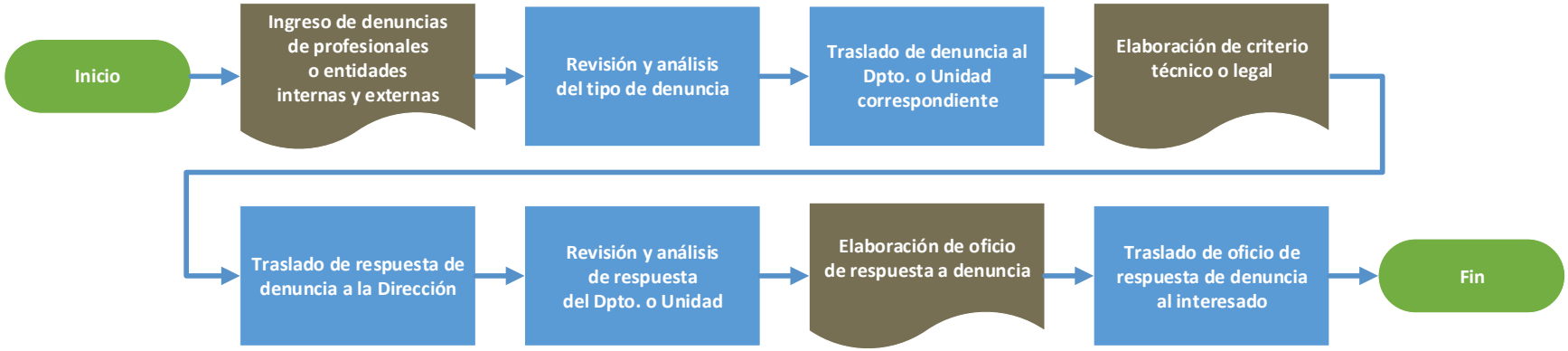
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

8. Trámite de solicitudes de gestión administrativa:



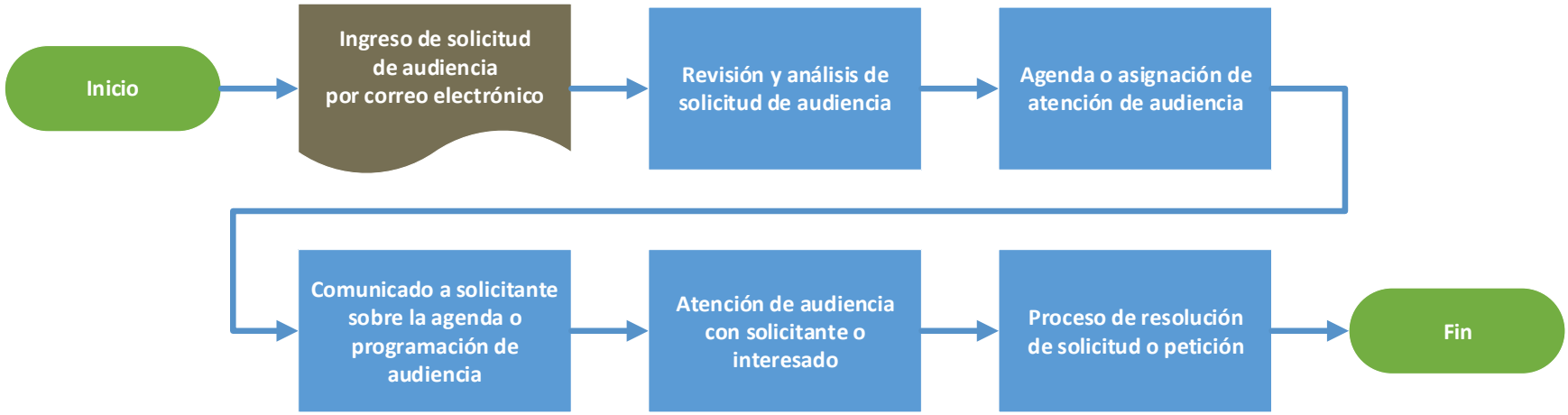
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

9. Gestión de denuncias:



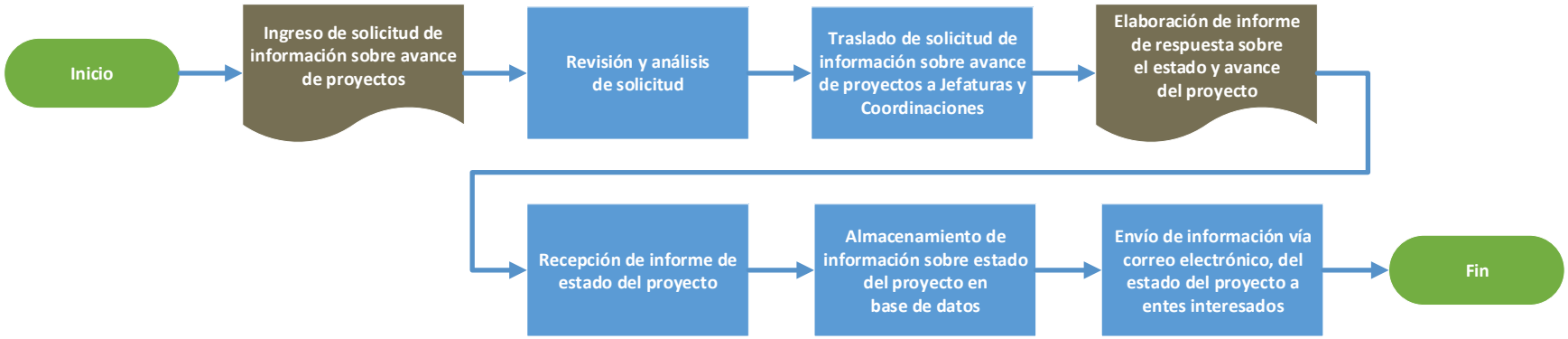
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

10. Gestión de audiencias:



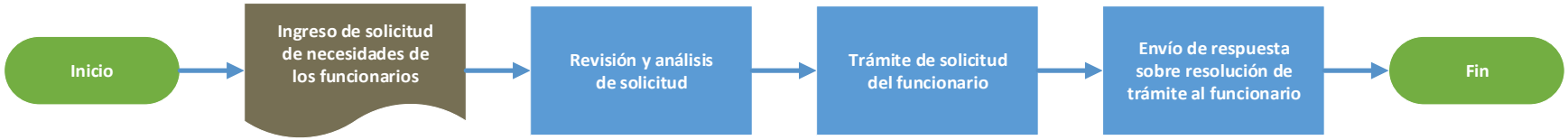
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

11. Gestión de solicitud de información sobre avance de proyectos:



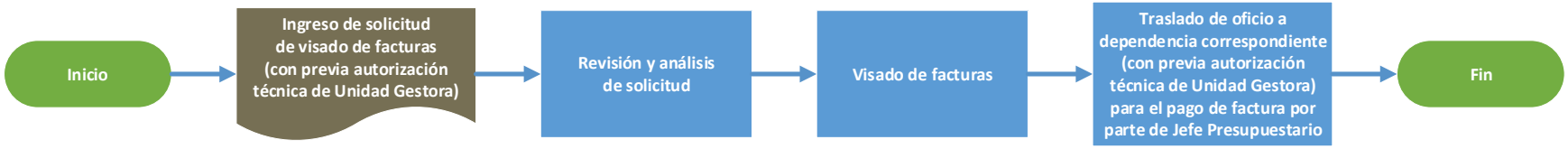
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

12. Gestión de solicitudes de necesidades de los funcionarios:



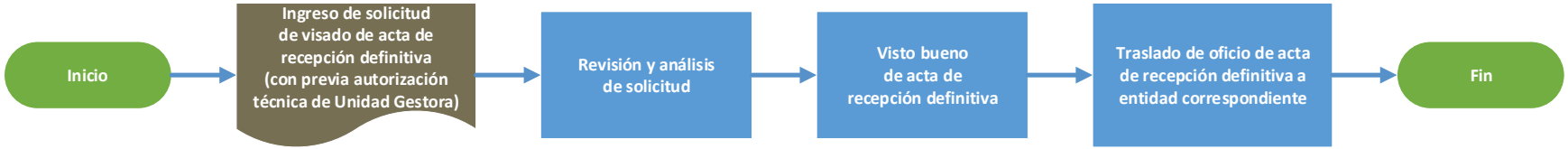
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

13. Gestión de visado de facturas:



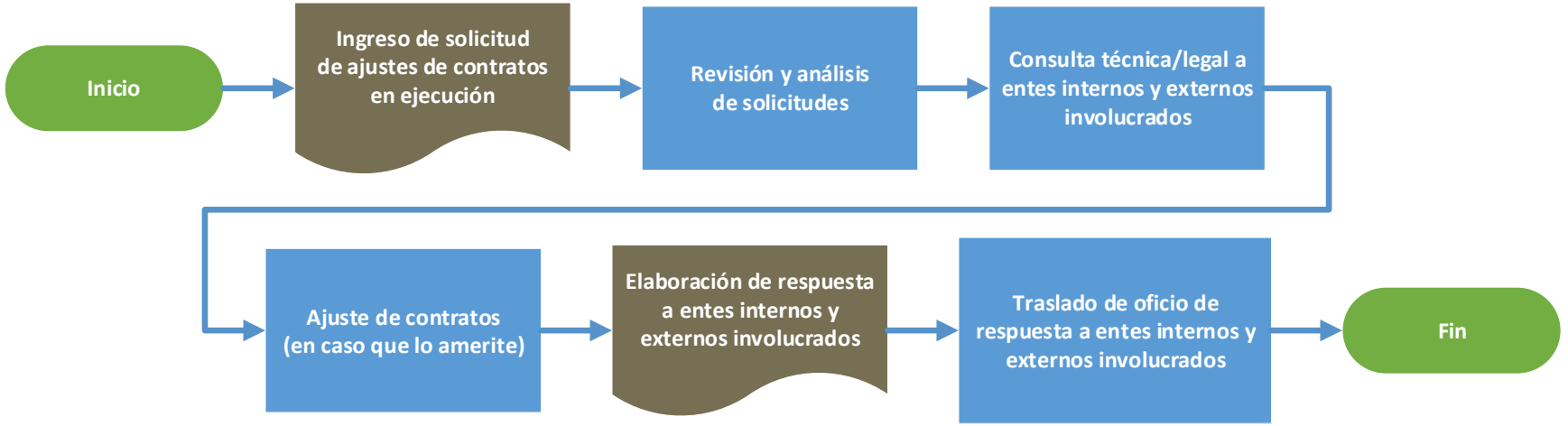
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

14. Gestión de visto bueno de actas de recepción definitiva:



Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

15. Gestión de ajustes de contratos en etapa de ejecución



Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

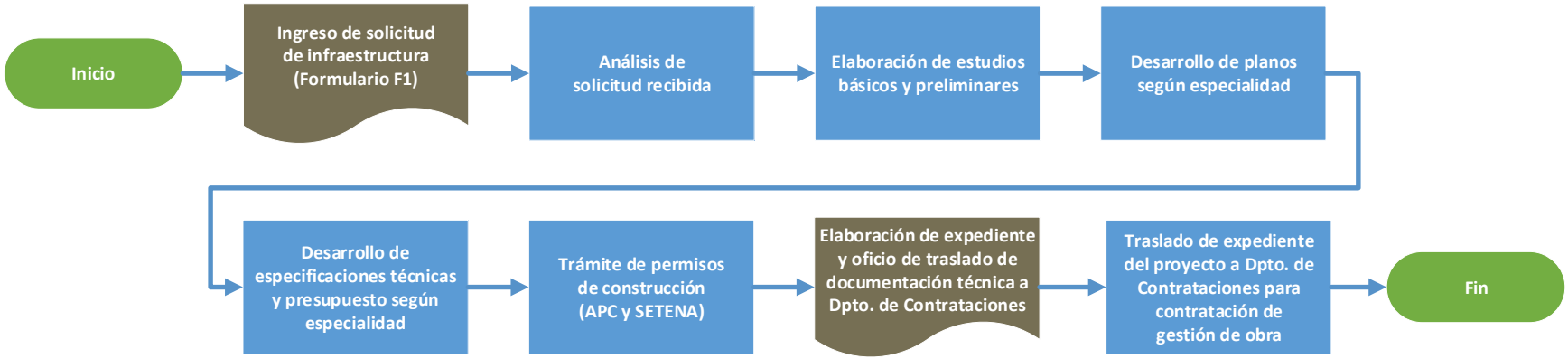
10.8. 3. Diagrama SIPOC del Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
• Directores de Centros Educativos • Juntas de Educación o Administrativas • Directores Regionales • Dpto. de Investigación • Dirección de Infraestructura • Despacho del Viceministerio Administrativo • Despacho de Ministra de Educación • Normativa Técnica • Diputados y otras autoridades gubernamentales • Ministerio de Salud • Municipalidades • Aviación Civil • CFIA • NFPA • INVU • SETENA • MINAE • INCOFER • Otros	1. Formulario de solicitud de Infraestructura Educativa (F1)	**1. <u>Diseño</u>** 1. Elaboración de estudios básicos y preliminares 2. Desarrollo de planos según especialidad 3. Desarrollo de especificaciones y presupuesto según especialidad 4. Trámite de permisos de construcción (APC, SETENA)	1. Oficio de traslado de documentación técnica a entidad contratante de: (-Planos constructivos visados -Documentos de especificaciones técnicas -Presupuesto referencial -Recomendaciones técnicas al cartel de contratación -Avales de APC, SETENA y otras instituciones)	• Juntas de Educación o Administrativas • Dpto. de Contrataciones • Proveeduría Institucional • Entes de financiamiento externo (Bancos) • Municipalidades • Dirección de Infraestructura
	2. Oficio de solicitud de valoración de terrenos	**2. <u>Terrenos</u>** 1. Estudios preliminares (Análisis del estatus legal del terreno que se está donando u ofreciendo en venta, plano catastrado, oferta de venta/donación) 2. Visita técnica para valoración de terreno (tamaño, topografía, nacientes, otros) 3. Avalúo del terreno 4. Informe técnico del terreno	2. Oficio de comunicación del resultado de análisis técnico del terreno al interesado (compra, donación, rechazo)	
	3. Solicitud de asesoría de inversión de recursos municipales en Centros Educativos	**3. <u>Asesorías a Municipalidades</u>** 1. Visita técnica a Centros Educativos involucrados 2. Elaboración de informe de intervención del Centro Educativo	3. Informe con recomendaciones técnicas para la intervención del CE por parte de municipalidad	
	4. Solicitud de atención de reclamos técnicos/legales (Recursos de amparo y Recursos de Defensoría de los Habitantes), consultas.	**4. <u>Atención de Reclamos</u>** 1. Ingreso y análisis de solicitud de reclamos técnicos/legales 2. Elaboración de respuesta de solicitud o recursos (información sobre el estado del proyecto, cronograma, otros)	4. Oficio de informe de resultado de análisis.	

Fuente: *Funcionarios y Jefaturas de la DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores y Equipo del Proyecto*

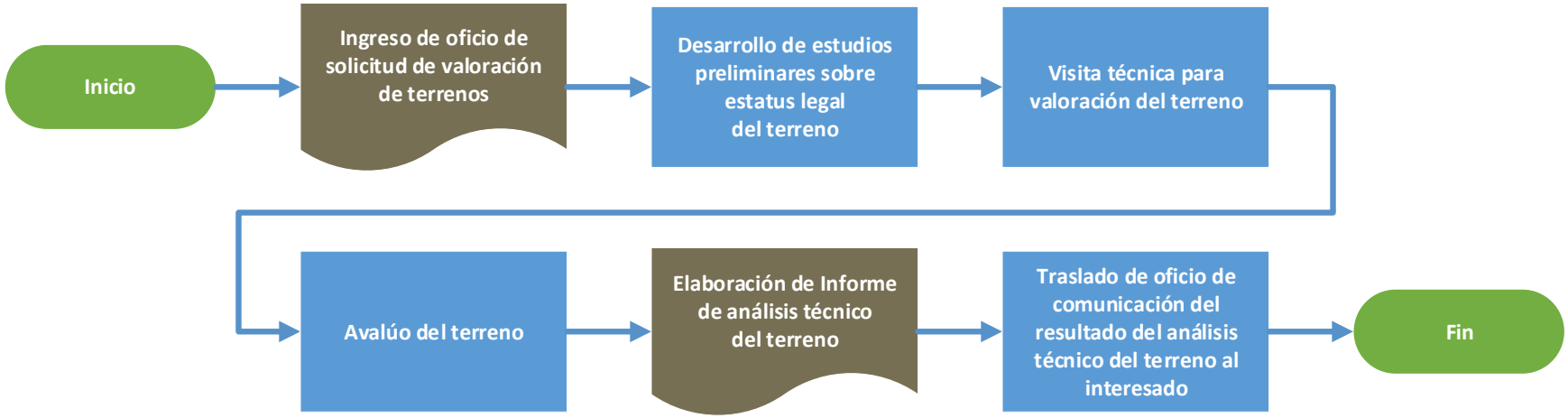
10.8. 4.Diagramas de Flujo de los Macroprocesos del Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa

1. Diseño:



Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

2. Gestión de terrenos:



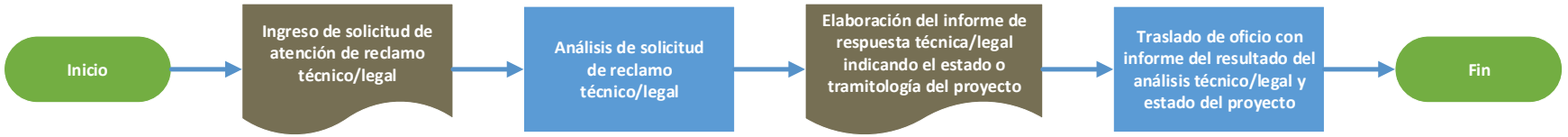
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

3. Asesoría a municipalidades:



Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

4. Atención de reclamos:



Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

10.8. 5.Diagrama SIPOC del Departamento de Gestión de Proyectos Específicos

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
• Juntas de Educación o Administrativas • Dpto. de Contrataciones • Dpto. de Investigación • Dirección DIEE • Dirección de Informática de Gestión • Transportes • Dirección de Planificación • Ministerio de Salud • Comisión Nacional de Emergencias • FOD • Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras • Consultores externos • Órganos técnicos reguladores del ejercicio de la profesión • Administración de los Centros Educativos • ICODER • Coordinadores técnicos, de tercer ciclo y ciclo diversificado vocacional • Despacho del Viceministerio Administrativo • Despacho de Ministra de Educación	1. Solicitudes de infraestructura educativa: (-Oficio de asignación de proyecto por parte de la Dirección de Infraestructura -Oficio de traslado de proyectos DDIE -Documentos de apertura de expediente (F1 y F11) -Decretos de Emergencia -Presentación de proyectos ante CTE Ley 8283. -Presentación de proyectos ante CTE Ley 7372. -Órdenes sanitarias. 2. Solicitud de donaciones de servicios profesionales para diseño de infraestructura educativa	**1-Gestión de Infraestructura:** 1. Recepción y asignación de solicitudes de infraestructura 2. Formulación de proyectos 3. Solicitud de recursos para servicios profesionales y adjudicación de diseño 4. Valoración de documentación técnica del proyecto 5. Solicitud de recursos para obra 6. Traslado de expediente del proyecto para contratación de obra **2-Gestión de Donaciones:** 1. Recepción de documentos de compromiso de institución 2. Aprobación de documentación técnica 3. Visado APC	1. Solicitud al Dpto. de Contrataciones para contratación de obra: (-Documentación técnica del proyecto -Estudios preliminares -Estudios básicos -Anteproyecto -Planos constructivos -Especificaciones técnicas -Presupuesto detallado -Programación de obra debidamente aprobada por APC -Expediente físico y digital del proyecto) 2. Visados o aprobaciones de documentación técnica: (-Estudios preliminares, estudios básicos -Anteproyecto -Planos constructivos -Especificaciones técnicas -Presupuesto detallado -Programación de obra)	• Dpto. de Contrataciones • Dpto. de Ejecución y Control • Dirección DIEE • Despacho Viceministerio Administrativo • Despacho de Ministra de Educación • Instituciones beneficiarias: Comunidades educativas (Juntas de Educación y Administrativas) • Sala Constitucional • Contraloría General de la República • Dirección Jurídica • Dirección de Recursos Humanos • Asamblea Legislativa • Procuraduría General de la República • Dirección de Servicios Generales

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
	3. Solicitud de información técnica, informativa y legal. (-Consultas técnicas: Dpto. Contrataciones, Dpto. Ejecución y Control, Dirección de Infraestructura. -Consultas provenientes de usuarios o clientes -Recursos de Defensoría de los Habitantes -Recursos de Amparo)	**3-Trámite de consultas:** 1. Recepción de consulta 2. Preparación de respuesta 3. Traslado de respuesta al interesado	3. Oficio de respuesta a consultas de usuarios o interesados	

Fuente: *Funcionarios y Jefaturas de la DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores y Equipo del Proyecto*

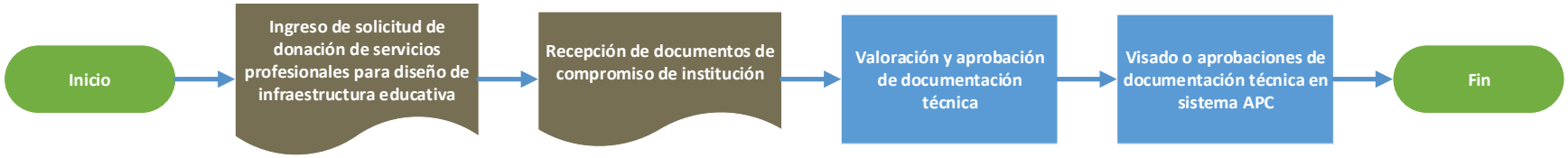
10.8. 6. Diagramas de Flujo de los Macroprocesos del Departamento de Gestión de Proyectos Específicos

1. Gestión de infraestructura:



Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

2. Gestión de donaciones de servicios profesionales:



Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

3. Gestión de consultas:



Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

10.8. 7.Diagrama SIPOC del Departamento de Contrataciones

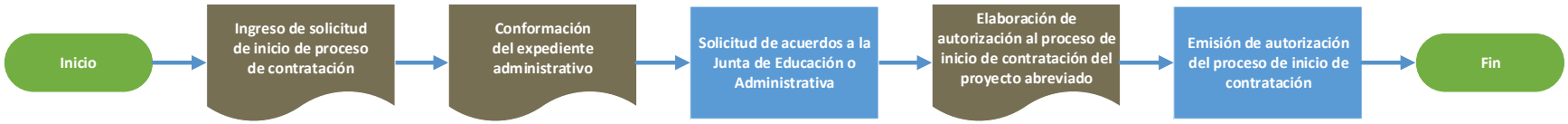
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
• Dpto. de Desarrollo de Infraestructura Educativa • Dpto. Gestión de Proyectos Específicos • Dpto. Ejecución y Control • Dpto. Investigación • Dirección DIEE • Juntas • Contraloría General de la República • Sala Constitucional • Procuraduría General de la República (Notaría del Estado) • Direcciones Regionales • Directores de centros educativos • Oferentes • Contratista	1. Oficio de solicitud de inicio de contratación (diseño, obra, y abreviados) por parte de los Dptos. Formuladores y Dirección.	**1. <u>Gestión de contrataciones para proyectos Abreviados:</u>** 1. Ingreso de solicitud de inicio de proceso de contratación 2. Conformación del expediente administrativo 3. Solicitud de acuerdos a la Junta de Educación o Administrativa. 4. Emisión de autorización del proceso de inicio de contratación.	1. Autorización del proceso de inicio de contratación del proyecto abreviado	• Juntas de educación y administrativas • Notaría del Estado • Unidad de aprobaciones internas (unidad jurídica) • Dpto. Ejecución y Control • Dpto. Gestión de Proyectos Específicos • Dpto. de Desarrollo de Infraestructura Educativa • Sala constitucional • Contratistas • Directores de los centros educativos • Contraloría General de la República • Dirección DIEE
	2. Oficio de solicitud de inicio de contratación (diseño, obra, y abreviados) por parte de los Dptos. Formuladores y Dirección.	**2. <u>Gestión de contrataciones para proyectos Ordinarios y Servicios Profesionales:</u>** 1.Ingreso de solicitud de inicio de proceso de contratación 2.Conformación del expediente administrativo 3. Solicitud de acuerdos a la Junta de Educación o Administrativa. 4.Emisión de autorización del proceso de inicio de contratación 5.Envío de invitaciones 6.Gestión del acto de apertura 7.Análisis de ofertas 8.Análisis de subsanaciones de ofertas (subsanes legales y técnicos) 9. Análisis integral y recomendación de adjudicación. 10. Firmeza del contrato. 11.Atención de recursos de revocatoria y apelación al acto de adjudicación (si lo hubiese) 12. Refrendo del contrato en la unidad jurídica del MEP. 13. Se traslada el expediente digitalmente al Dpto. de Ejecución y Control para el inicio de la obra.	2. Oficio de traslado de contrato refrendado con para contratación de proyectos Ordinario y/o servicios profesionales	
	3. Oficio de solicitud de modificación contractual	**3. <u>Gestión de Adendas de proyectos en ejecución:</u>** 1.Oficio de solicitud de adenda 2.Se revisa el expediente 3.Se solicitan aclaraciones al Dpto. de Ejecución y Control 4.Se solicitan documentos a la Junta y contratista 5.Se procede con la firma de la adenda 6. Refrendo de adenda a la unidad jurídica del MEP. 7.Una vez aprobada se envía al Dpto. de Ejecución y Control	3. Oficio de traslado de la modificación de contrato original (refrendado de adendas)	

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
	4. Solicitud de inicio de proceso sancionatorio por parte del Dpto. de Ejecución y Control.	**4. Gestión de procesos sancionatorios** 1.Oficio de solicitud de proceso sancionatorio 2.Se revisa el expediente remitido por el DEC 3.Se solicitan aclaraciones al DEC 4.Se le solicita a la Junta que nombre el órgano director 5.Se realiza el traslado de cargos al contratista 6.Se da audiencia al contratista 7.El órgano director resuelve	4. Resolución de procedimiento administrativo	
	5. Oficio de solicitud para compra y donación de terrenos emitido por la jefatura del Depto. de Desarrollo.	**5. Gestión de adquisición y regulación de Terrenos:** 1.Solicitud de gestión del terreno por parte del Dpto. de Desarrollo 2.Se le solicita información a la Junta según el carácter del proceso (donación o compra) 3.Se configura el expediente 4. Se solicita oficios de aceptación e inscripción (donación) por parte del despacho. 5. En casos de compra, se solicita a la CGR autorización para realizar la compra. 6.Se envía el expediente a la CGR (compra) 7.Subsanar las observaciones realizadas por los entes 8.Se envía el expediente para inscripción a la PGR (Notaría del Estado)	5. Notificación de la inscripción del terreno a Dptos. Formuladores	
	6. Solicitud de Atención de Recursos de Amparo	**6. Gestión de Recursos de Amparo** 1.Se recibe la notificación por parte de la sala constitucional 2. Asesor legal solicita informe del caso al Departamento que corresponda. 3.Se prepara informe dirigido a la sala constitucional 4.Se remite informe en el plazo establecido	6. Informe de respuesta a la sala constitucional	
	7. Solicitud de atención de consultas varias.	**7. Atención y gestión de consultas varias:** 1.Ingreso de solicitud de consulta por ente interesado 2.Elaboración de respuesta técnica/legal 3.Envío de informe de respuesta a ente interesado	7. Informe de respuesta técnico/legal	

Fuente: *Funcionarios y Jefaturas de la DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores y Equipo del Proyecto*

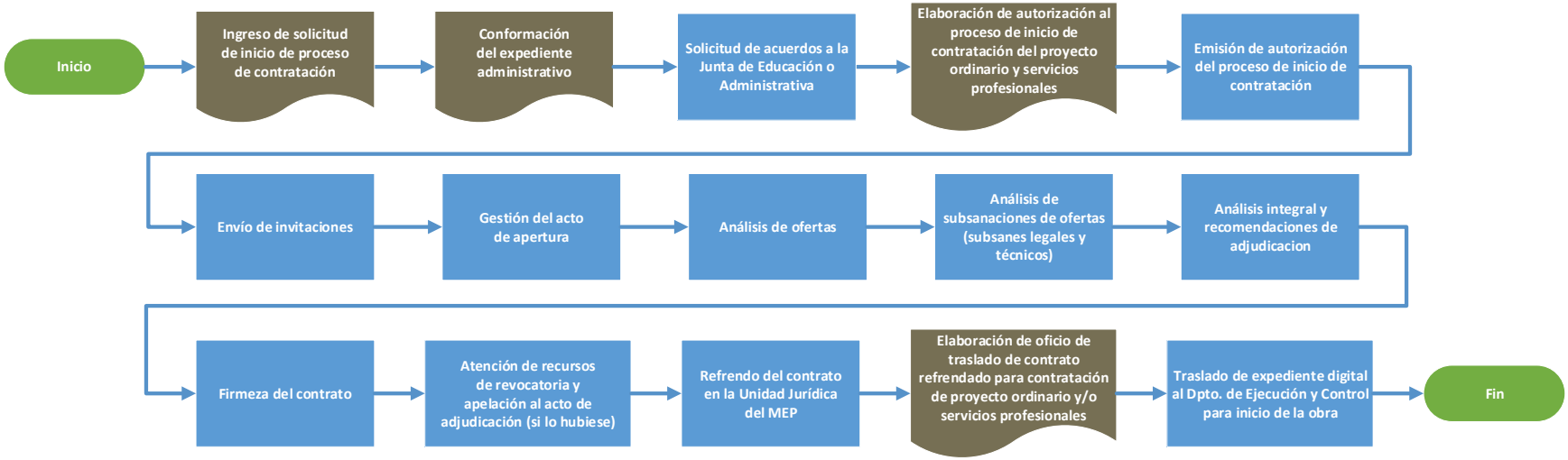
10.8. 8.Diagramas de Flujo de los Macroprocesos del Departamento de Contrataciones

1. Gestión de contrataciones para proyectos abreviados:



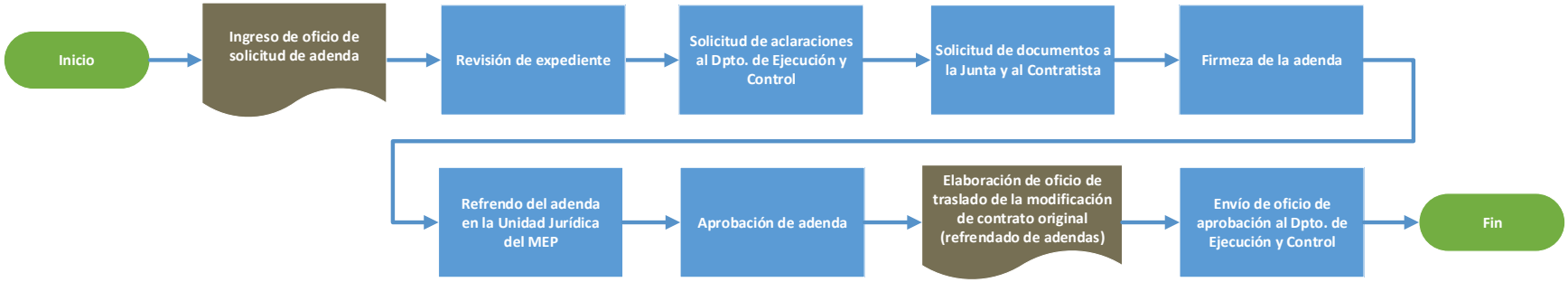
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

2. Gestión de contrataciones para proyectos ordinario y servicios profesionales:



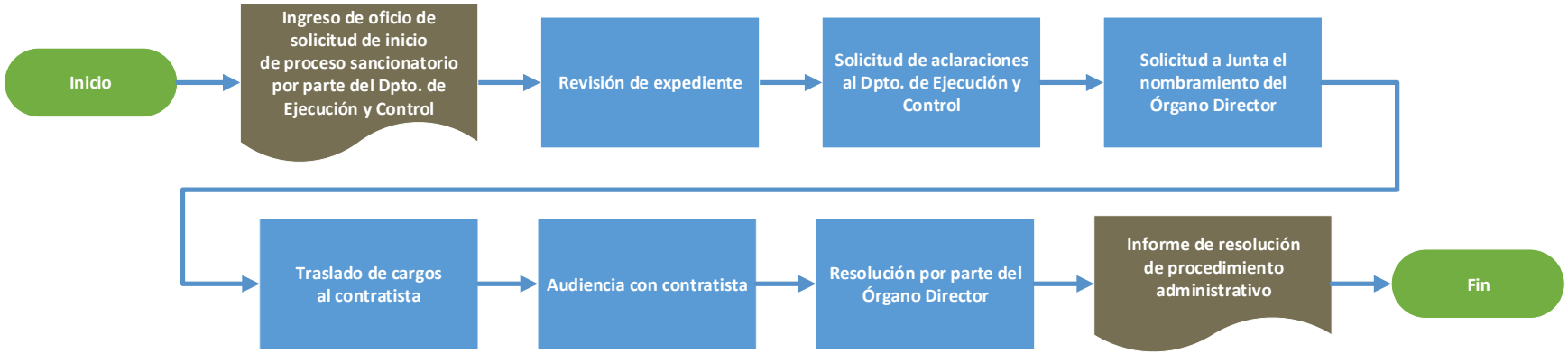
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

3. Gestión de adendas de proyectos en ejecución:



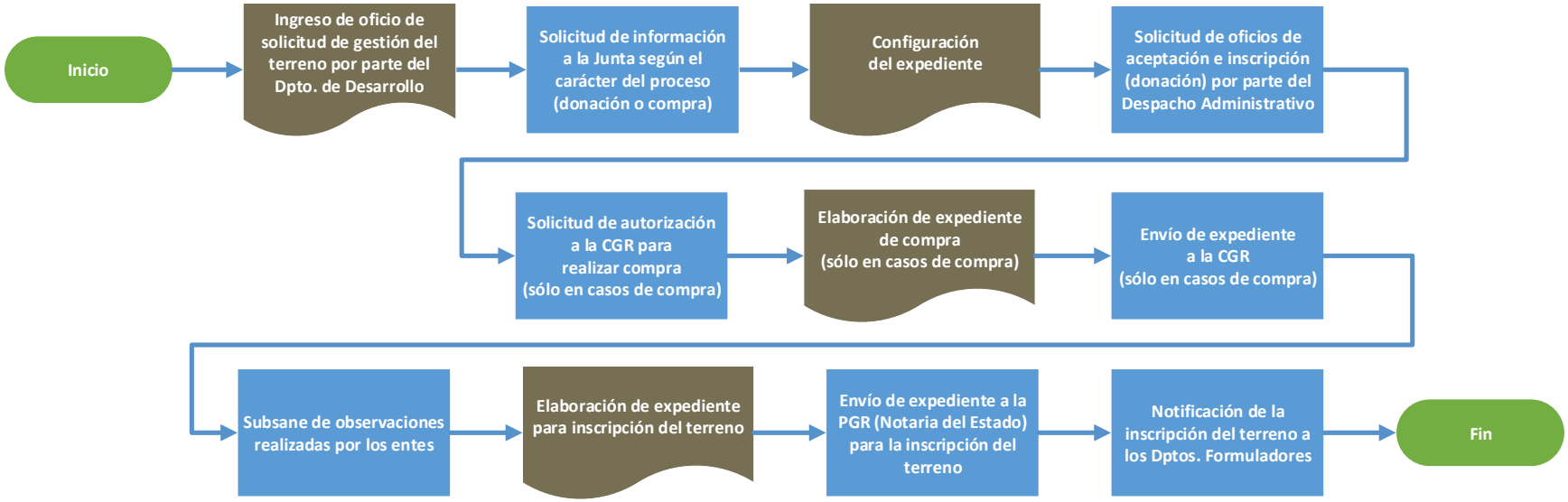
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

4. Gestión de procesos sancionatorios:



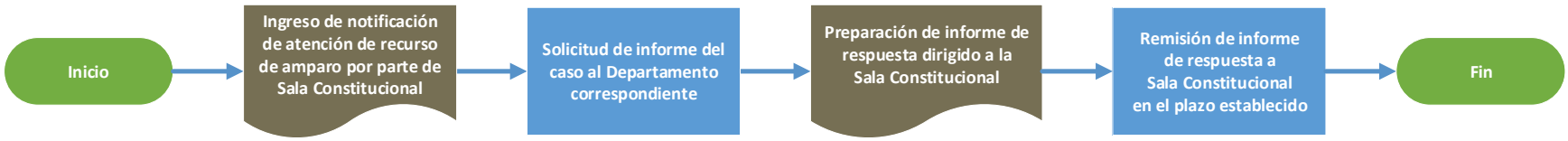
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

5. Gestión de adquisición y regulación de terrenos:



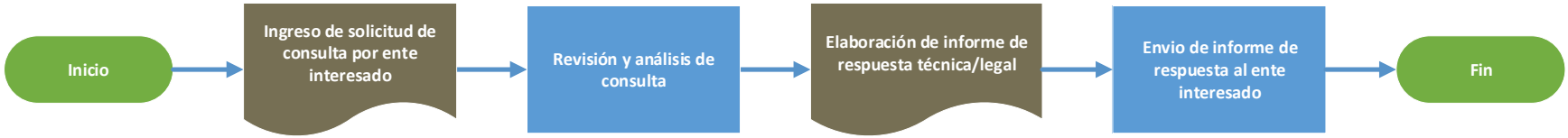
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

6. Gestión de recursos de amparo:



Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

7. Atención y gestión de consultas:



Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

10.8. 9.Diagrama SIPOC del Departamento de Ejecución y Control

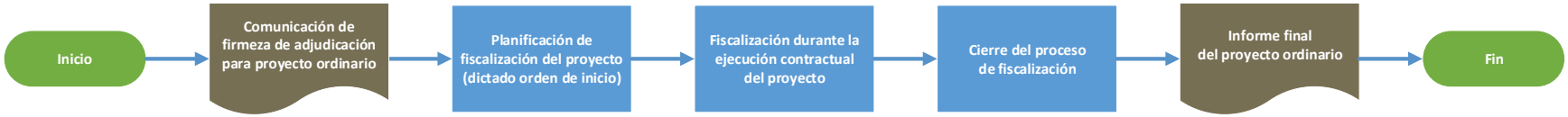
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
• Dpto. de Desarrollo • Dpto. de Gestión de Proyectos Específicos • Dpto. de Contrataciones • Contratistas en general • Comunidad educativa (incluyendo Juntas de Educación o Administrativas, y Dirección)	1. Comunicación de la firmeza de adjudicación para proyectos ordinarios.	**1. <u>Proyectos Ordinarios:</u>** 1. Planificación de la fiscalización del proyecto (Dictado de orden de inicio). 2. Fiscalización durante la ejecución contractual (se refiere al control del alcance, calidad, cronograma de obra y control de presupuesto). 3. Cierre del proceso de fiscalización.	1. Informe final del proyecto ordinario (Finiquito de contrato, acta de recepción definitiva)	• Comunidad educativa (incluyendo estudiantes, personal administrativo, Juntas de Educación o Administrativas, y Dirección) • Autoridades ministeriales • Dirección de Infraestructura • Dpto. de Contrataciones • Dpto. de Desarrollo • Dpto. de Gestión de Proyectos Específicos • Dpto. de Investigación
	2. Autorización de inicio de contratación para proyectos Abreviadas de Alta o Media Cuantía.	**2. <u>Proyectos Abreviadas de Alta o Media Cuantía:</u>** 1. Planificación de la fiscalización del proyecto. 2. Fiscalización durante la ejecución contractual. 3. Cierre del proceso de fiscalización.	2. Informe final del proyecto abreviado (alta o mediana cuantía)	
	3. Autorización de inicio de contratación para proyectos Abreviadas de Baja Cuantía.	**3. <u>Proyectos Abreviadas de Baja Cuantía:</u>** 1. Escogencia aleatoria de proyectos a fiscalizar. 2. Monitoreo e inspección aleatoria de proyectos de baja cuantía.	3. Informe final del proyecto abreviado (baja cuantía).	

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
		3. Cierre del proceso de fiscalización aleatoria.		
	4. Solicitud de información (general) tramitada por oficio o correo electrónico.	**4. <u>Trámite de Información General:</u>** 1. Registro de solicitud de informes. 2. Revisión y análisis de información. 3. Elaboración de informe. 4. Rendición de informes de respuesta de información general (respuestas de informes pueden ser periódicos o según demanda).	4. Informes de respuesta de información general	
	5. Comunicación de denuncia tramitada por oficio o correo electrónico (Trámite de Denuncias).	**5. <u>Trámite de Denuncias:</u>** 1. Registro de denuncias. 2. Revisión y análisis de la denuncia. 3. Elaboración de informe. 4. Rendición de informes sobre denuncias.	5. Informes de respuesta de denuncia	

Fuente: *Funcionarios y Jefaturas de la DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores y Equipo del Proyecto*

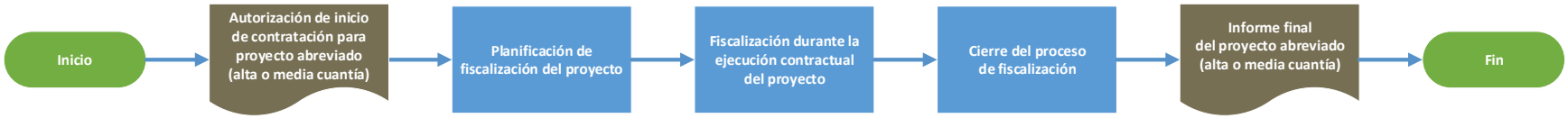
10.8. 10. Diagramas de Flujo de los Macro-procesos del Departamento de Ejecución y Control

1. Fiscalización de proyectos ordinarios:



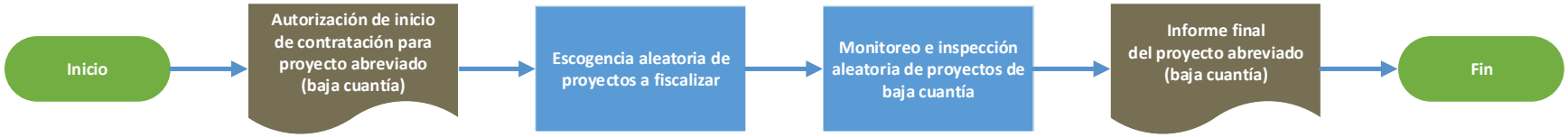
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

2. Fiscalización de proyectos abreviados de alta o media cuantía:



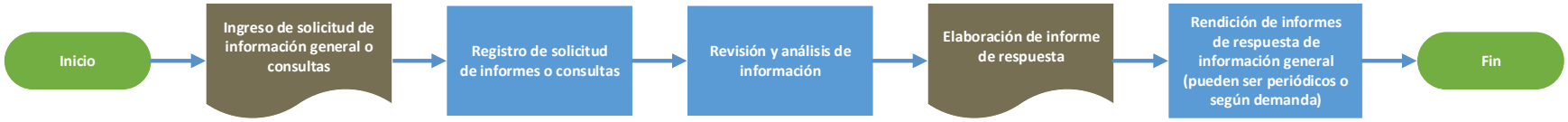
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

3. Fiscalización de proyectos abreviados de baja cuantía:



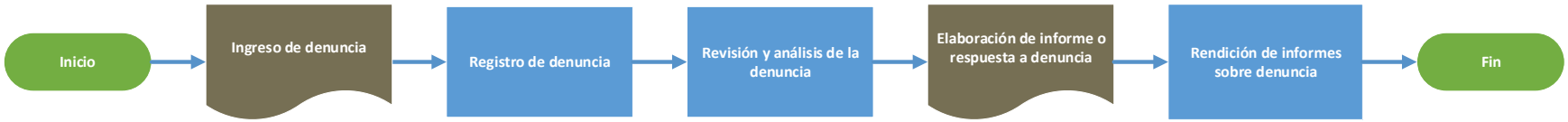
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

4. Trámite de solicitudes de información general o consultas:



Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

5. Trámite de denuncias:



Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

10.8. 11. Diagrama SIPOC del Departamento de Investigación

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
• Centros Educativos Públicos • Dpto. Ejecución y Control • Dpto. de Desarrollo de Infraestructura Educativa • Dpto. de Gestión de Proyectos Específicos • Viceministerio de Planificación: -Direcciones Regionales -Circuitos • Dptos. de Dirección Curricular MEP: -Educación Técnica -Prescolar -Fundación Omar Dengo -Otros • Dirección de Programas de Equidad • Centros Privados: -Dirección de Educación Privada -CONESUP • Consejo Superior de Educación • Administrador de Proyectos de Construcción (APC) del CFIA • Fabricantes de insumos o materiales de construcción • Consultores externos	1. Solicitud de visita de valoración de infraestructura educativa o administrativa.	**1. <u>Valoración de Infraestructura Centros Educativos Públicos:</u>** 1. Ingreso de solicitud de visita de valoración de infraestructura educativa o administrativa. 2. Clasificación de tipo de solicitud. 3. Inclusión de solicitud en base de datos y programación de gira. 4. Realización de visita de campo. 5. Informe técnico de visita. 6. Remisión de informe técnico a interesados.	1. Informe de aprobación, rechazo o solicitud de mejoras a la infraestructura educativa o administrativa valorada.	• Centros Educativos Públicos • Centros Educativos Privados • Juntas de Educación o Administrativas • Planificación Institucional MEP • Dpto. Desarrollo de Infraestructura • Unidad de Coordinación de Terrenos de la DIEE • Dpto. de Desarrollo • Dpto. de Gestión de Proyectos Específicos • Proveeduría Institucional MEP • Instituciones privadas • Dirección de Educación Privada • Consejo Superior de Educación • CONESUP • Direcciones Regionales • Despacho Viceministerio Administrativo • Instituciones Públicas: -Universidades -Institutos -Municipalidades -Ministerios
	2. Notificación del sistema para verificación de cumplimiento de normativa en sistema de Aprobación de Planos de Construcción (APC)	**2. <u>Verificación de cumplimiento de normativa en sistema de Aprobación de Planos de Construcción (APC):</u>** 1. Atención de notificación en el sistema APC. 2. Proceso de revisión de cumplimiento de normativa en el sistema APC. 3. Aprobación o rechazo digital de planos de proyectos en el sistema APC.	2. Aprobación o rechazo digital de planos de proyectos en el sistema APC.	
	3. Solicitud de actualización o generación de Planos Prototipo, Especificaciones Técnicas y Presupuesto Detallado	**3. <u>Actualización y generación de Planos Prototipo, Especificaciones Técnicas y Presupuesto Detallado:</u>** 1. Ingreso y registro de solicitud de actualización o generación de Planos Prototipo, Especificaciones Técnicas y Presupuesto Detallado. 2. Análisis de solicitud. 3. Asignación de solicitud a profesional. 4. Actualización o generación de nuevo plano prototipo, presupuesto y especificación técnica. 5. Notificación vía correo electrónico de disponibilidad de información técnica a usuarios.	3. Notificación vía correo electrónico de disponibilidad de planos prototipo, especificaciones técnicas, presupuesto detallado y catálogo de planos prototipos a usuarios.	

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
	4. Solicitud y documentos de apertura de expediente para aprobación de Infraestructura Educativa de Centros Privados.	**4. <u>Verificación de cumplimiento de normativa arquitectónica para Infraestructura de Centros Educativos Privados:</u>** 1. Ingreso de solicitud y documentos de apertura de expediente para aprobación de Infraestructura Educativa para Centros Privado. 2. Verificación de expediente y documentos (planos arquitectónicos, entre otros). 3. Ingreso de solicitudes en base de datos. 4. Conformación de expediente. 5. Programación y asignación de cita para aprobación del anteproyecto. 6. Revisión de anteproyecto. 7. Elaboración de oficio de aprobación de anteproyecto.	4. Oficio de aprobación de planos de anteproyecto de Infraestructura Educativa Privada.	
	5. Solicitud de inspección de obra construida de Infraestructura Educativa de Centros Privados	**5. <u>Aprobación de la Infraestructura construida de acuerdo a planos aprobados para Centros Educativos Privados:</u>** 1. Ingreso de solicitud de inspección de obra construida de Infraestructura Educativa de Centros Privados. 2. Ingreso de solicitud en base de datos. 3. Programación y asignación de solicitud a profesional encargado. 4. Realización de visita de campo. 5. Elaboración de oficio de aprobación de Infraestructura Educativa Privada.	5. Oficio de aprobación de Infraestructura Educativa Privada.	

Fuente: *Funcionarios y Jefaturas de la DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores y Equipo del Proyecto*

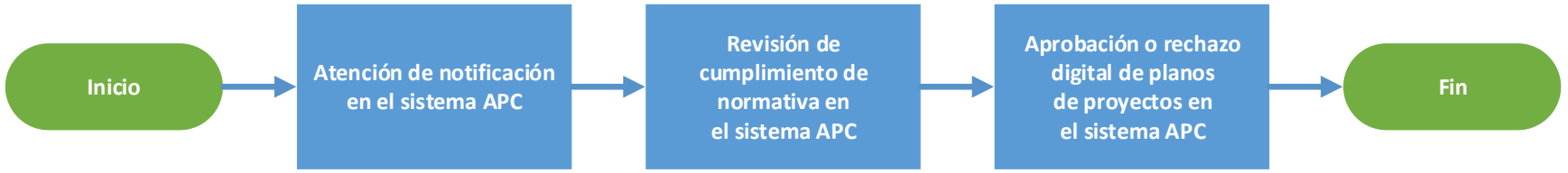
10.8. 12. Diagramas de Flujo de los Macroprocesos del Departamento de Investigación

1. **Valoración de infraestructura en centros educativos públicos:**



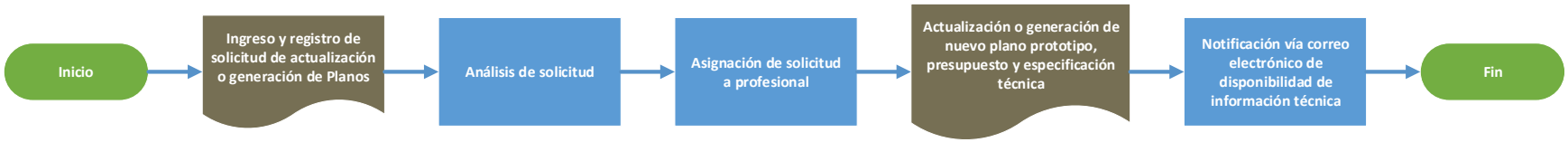
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

2. **Verificación de cumplimiento de normativa en sistema de Aprobación de Planos de Construcción (APC):**



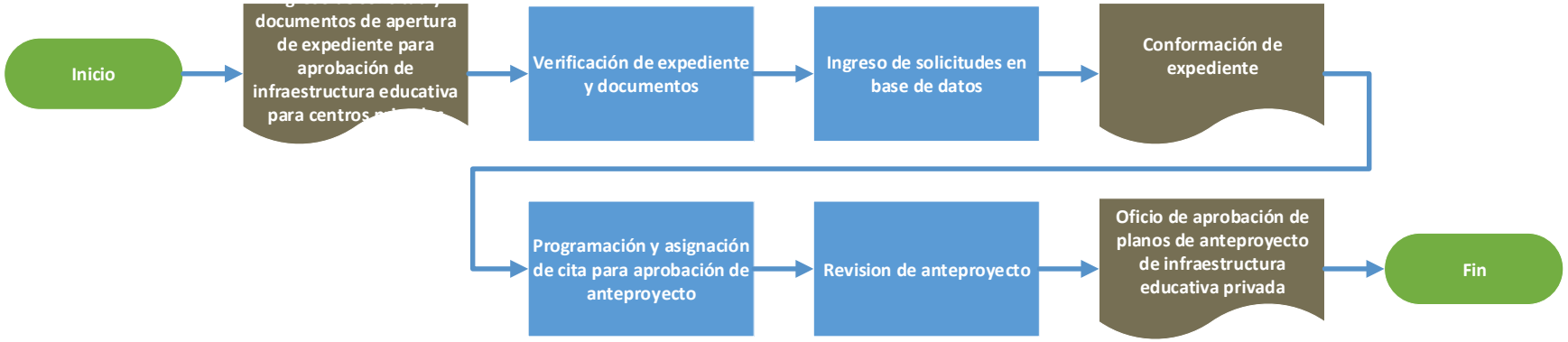
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

3. Actualización o generación de planos prototipo, especificaciones técnicas y presupuesto detallado:



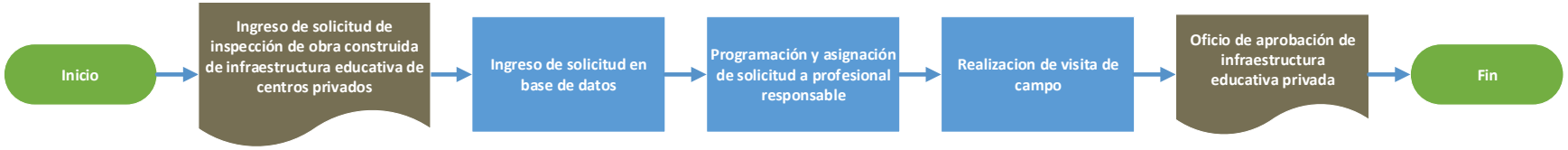
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

4. Verificación de cumplimiento de normativa arquitectónica para infraestructura de centros educativos privados:



Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

5. Aprobación de la infraestructura construida de acuerdo a planos aprobados para centros educativos privados:

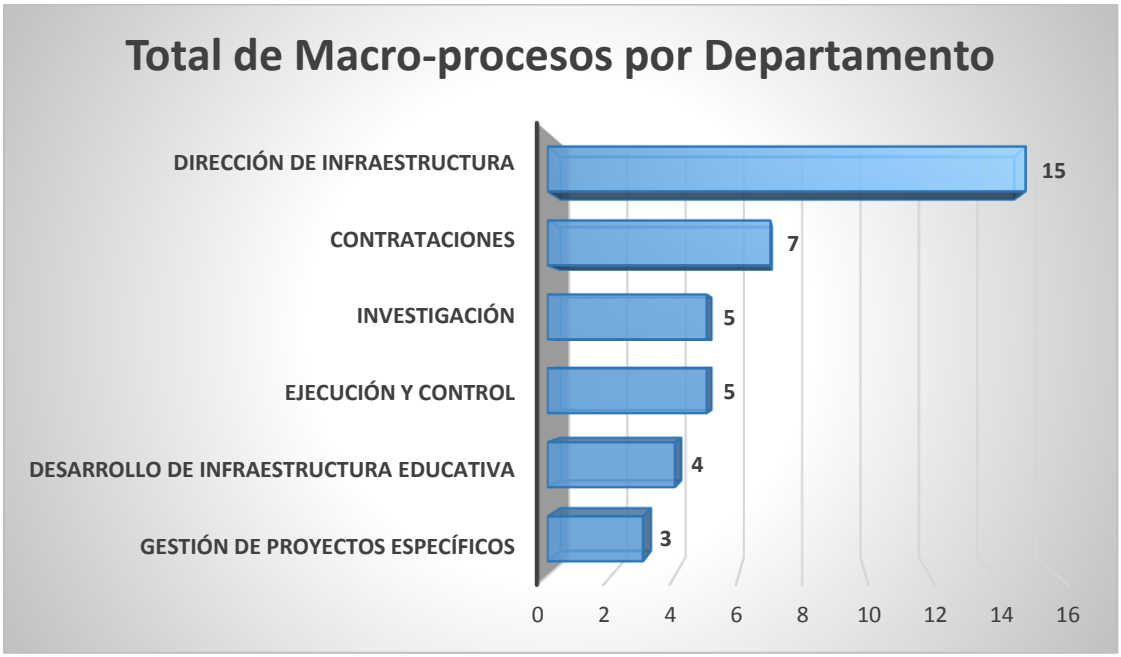


Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

10.8. 13. Cantidad de Macro procesos identificados por departamento de acuerdo al análisis de diagramas SIPOC

Con la implementación de los diagramas SIPOC, se detectó que la mayor cantidad de macro procesos está contenidos en la Dirección de Infraestructura, como se puede apreciar el siguiente gráfico:

Ilustración 51 Gráfico: Cantidad de Macroprocesos por Departamento



Fuente: Funcionarios, Jefaturas, Subdirector y Directora de la DIEE
Elaborado por: *Coordinadores del proyecto*

Actualmente la Dirección de Infraestructura es la que cuenta con la mayor cantidad de macro procesos para un total de 15, con lo que se determina que ésta Dirección tiene un rol totalmente operativo y no asume la responsabilidad gerencial y estratégica que le corresponde.

La Dirección, al tener una gran cantidad de macro procesos, ocasiona que el Director de Infraestructura no pueda o tenga el tiempo correspondiente para gestionar o implementar funciones de administración estratégica, gerencial y de planificación, lo cual es parte del problema de la gestión actual de toda la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE).

Este problema conlleva a que el Director dedique la mayor parte de su tiempo a la atención de emergencias, urgencias o desempeñando funciones de índole operático como por ejemplo firma de viáticos, justificación de marcas, aprobación de vacaciones, convirtiendo a esta en una organización totalmente reactiva.

Dicha situación invita a la administración a valorar delegar estas funciones a otro departamento, o bien a la creación de un nuevo departamento. Lo cual permita descentralizar una serie de funciones de índole operático que al día de hoy está asumiendo la Dirección de la DIEE y por ende le limita su capacidad gerencial.

De la misma manera, el no haber tomado decisiones oportunas a nivel interno para solucionar este problema, hace ver la necesidad de valorar la definición de perfiles y funciones de los Jerarcas (Director, Subdirector y Jefaturas) de la DIEE.

En lo que corresponde a los demás Departamentos, se puede evidenciar que la distribución de macro procesos es más equitativa, a excepción del Departamento de Contrataciones.

10.8 Análisis de productividad por departamento de la DIEE según reportes de entradas y salidas de los periodos del 2014-2018

Como parte del estudio y tomando en cuenta los resultados de los análisis SIPOC con respecto a las entradas y salidas de cada uno de los Departamentos y la Dirección de la DIEE, se procede a solicitarles los reportes de productividad con 6 días hábiles (jueves 10 al viernes 18 de octubre) para la entregar dicha información, esto con el fin de verificar el comportamiento anual de la producción y detectar los cuellos de botella en el proceso.

Cabe resaltar que cualquier organización o entidad de carácter Pública o Privada que administre una cantidad elevada de recursos financieros, está en la obligación de administrar y llevar un debido control y seguimiento de la producción, y el uso de métricas e indicadores de desempeño. Este tipo de información debería estar al alcance, por lo que la capacidad de respuesta para brindar este tipo de datos debe ser eficiente, así también los datos deben tener un alto grado de confiabilidad para poder medir su rendimiento.

A raíz de este ejercicio, podemos identificar el siguiente análisis de resultados:

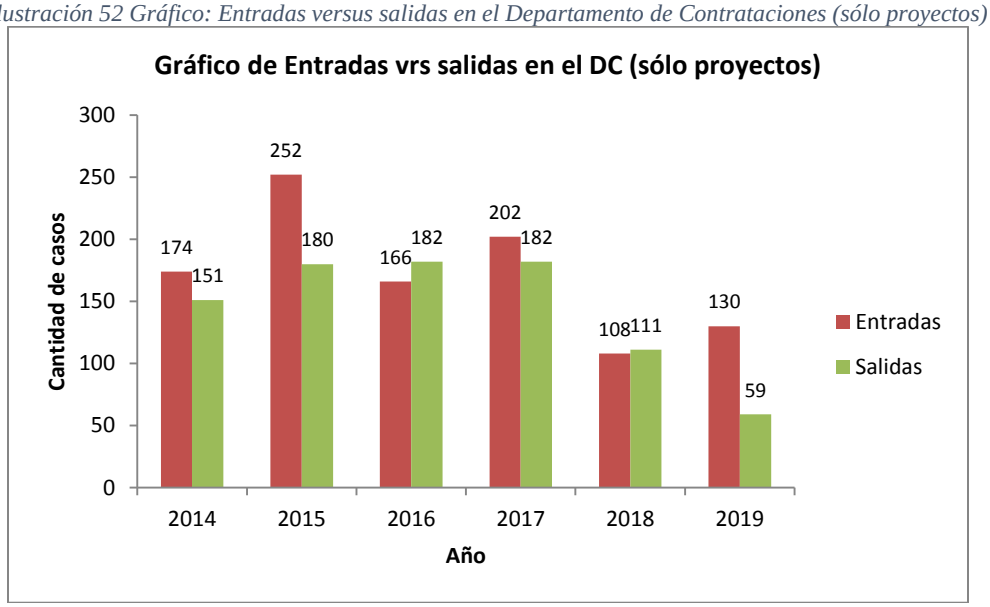
10.9. 1. Resultados de análisis de Entradas-Salidas (SIPOC)

Una vez validado con las jefaturas y la Dirección DIEE los resultados obtenidos con la implementación de la herramienta denominada como “SIPOC”, y como parte de la evaluación de la gestión de los procesos de dicha dependencia, se solicitó mediante correo electrónico a cada una de las jefaturas y a la Dirección de la DIEE, el histórico de entradas y salidas registradas de dichos departamentos, esto para los años del 2014 al 2018. Una vez suministrada la información solicitada se procede con el análisis de la misma.

10.9.1. 1. Departamento de Contrataciones (DC)

Cabe señalar que, como procesos de salidas, el departamento de DC gestiona una gran cantidad de casos que corresponden a oficios de respuesta para diferentes solicitudes: casos en Defensoría, Sala Cuarta, notificaciones, compras, entre otros. Para los términos del análisis estos casos, si bien son importantes y generan gran cantidad de trabajo, no serán tomados en cuenta ya que en el presente análisis se le dará énfasis a datos relacionados con la gestión de Infraestructura Educativa.
En el siguiente gráfico se muestra únicamente las entradas y salidas de los casos referentes a proyectos para ejecución o consultorías, con el fin de que los datos sean equivalentes con los demás departamentos:

Ilustración 52 Gráfico: Entradas versus salidas en el Departamento de Contrataciones (sólo proyectos)



Fuente: Departamento de Contrataciones.
Elaborado por: Equipo de Trabajo del Proyecto

En los años 2016 y 2018, la cantidad de salidas es mayor que las entradas, esto puede deberse a casos que, si bien pertenecían a un año anterior, eran tramitados hasta el siguiente año, debido a que el proceso ya estaba iniciado, sin embargo, la información brindada no permite evidenciar numéricamente esta posible condición por lo que solamente se puede especular, y no es posible establecer alguna tendencia.

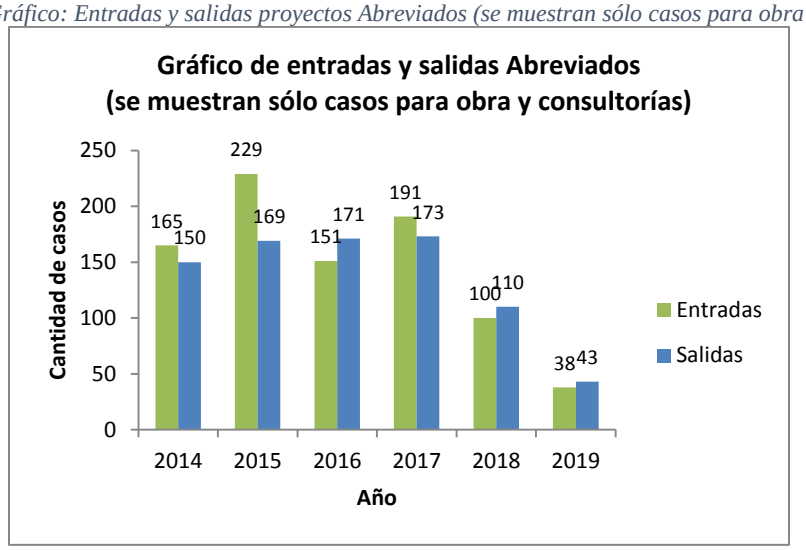
Por otro lado, es fácil notar la desaceleración en cuanto a las salidas, a partir del año 2017, donde se da un decrecimiento en la producción, aunado a que la cantidad de entradas también empieza a decrecer.

Cabe mencionar que entre los años 2015 a 2018, la información de los proyectos abreviados que se pasaba al Departamento de Contrataciones, correspondía a 5 documentos que eran revisados en dicho departamento, con el fin de dar la aprobación respectiva de la contratación; el análisis técnico

(planos, especificaciones, presupuesto) y revisión de ofertas, eran realizados por cada uno de los profesionales a cargo de cada proyecto, lo que incluso hacía más expedito el proceso, pero con poco control.

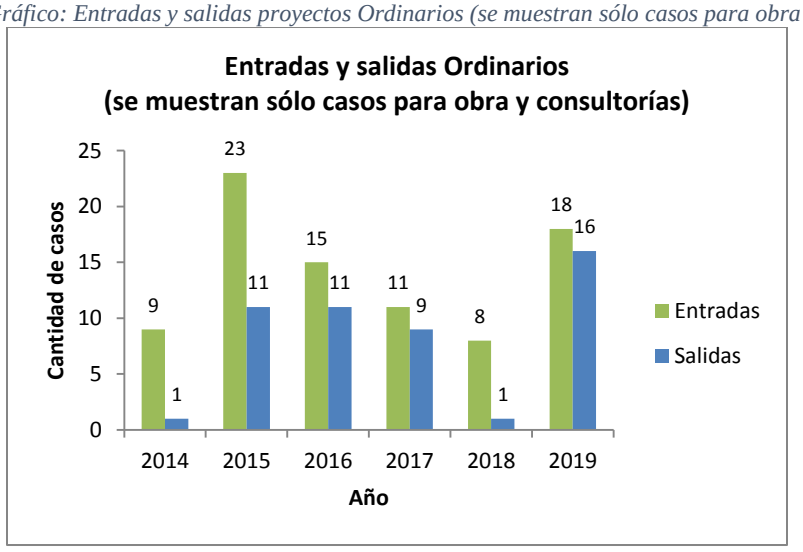
En los siguientes gráficos muestran la cantidad de proyectos (entradas y salidas), divididos en proyectos abreviados y ordinarios.

Ilustración 53 Gráfico: Entradas y salidas proyectos Abreviados (se muestran sólo casos para obra y consultorías)



Fuente: Departamento de Contrataciones.
Elaborado por: Equipo de Trabajo del Proyecto

Ilustración 54 Gráfico: Entradas y salidas proyectos Ordinarios (se muestran sólo casos para obra y consultorías)



Fuente: Departamento de Contrataciones.
Elaborado por: Equipo de Trabajo del Proyecto

En los anteriores gráficos, se observa una tendencia a la baja en casos, tanto en entradas como en salidas, a partir del año 2017, adicionalmente, como se mencionaba, en algunos casos las salidas exceden a las entradas, para lo cual no se tiene información suficiente para determinar el porqué de esta condición.

Por último, de acuerdo a la información proporcionada por la jefatura del departamento, se indica que 98 procesos para contratación de servicios profesionales ingresaron al DC sin embargo "*no se disponía de la información técnica de los formuladores para dar inicio a esos procesos*", esto en el año 2018, por lo que fueron devueltos al DGPE. No se tiene certeza del estado actual de esos 98 casos.

10.9.1. 2. Departamento de Gestión de Proyectos Específicos (DGPE)

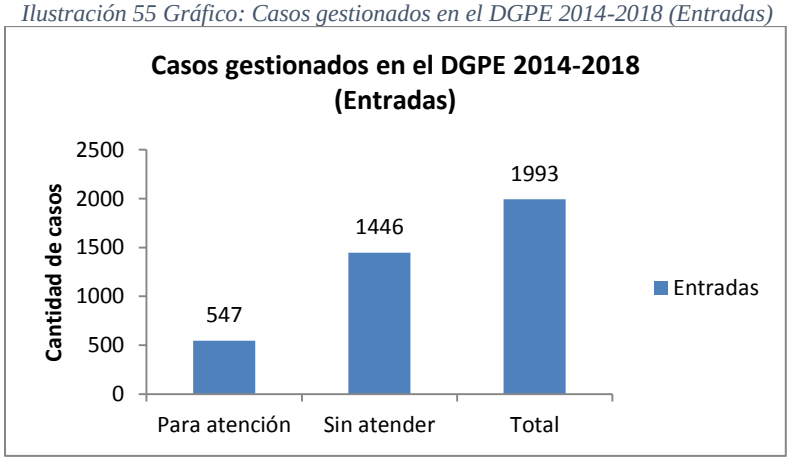
El análisis de la información para este departamento, presenta ciertas peculiaridades, como por ejemplo falta de fecha y datos duplicados, que no permiten obtener datos certeros para analizar y se podrían establecer supuestos, los cuales se detallan a continuación.

- En los datos de las entradas se repiten muchos centros educativos y no es posible discernir si son diferentes solicitudes o es la misma, ya que no hay ni fecha, ni oficio o documento que lo indique, por lo que se podrían considerar como si fueran diferentes.
- En el caso de los datos de salidas, también se tienen casos que se repiten dos o más veces, y algunos coinciden hasta en fecha, por lo que se podrían tomar como un solo caso.

Con el fin de no generar información errónea, basada en supuestos, el análisis de los datos no se realiza, ya que la información obtenida carecería de validez.

En el siguiente gráfico, sin ningún tipo de filtro (basados en los supuestos), se muestran la cantidad de casos reportados como entradas, en la información enviada por la jefatura del DGPE, sin embargo, no permite sacar conclusiones, considerando las dos problemáticas expuestas anteriormente.

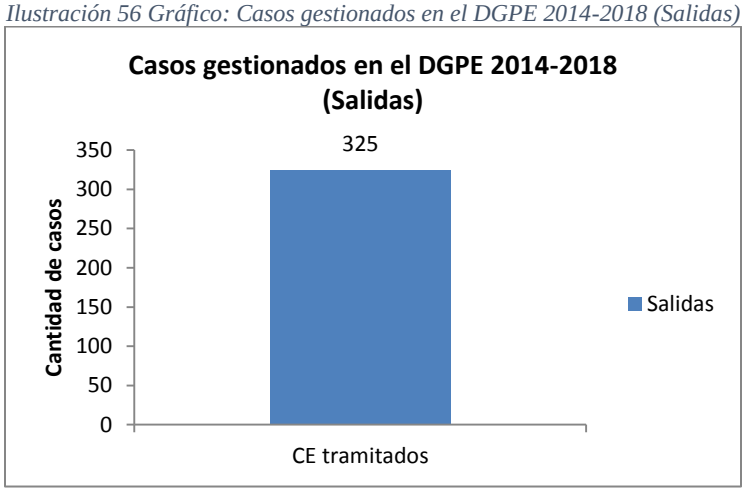
Ilustración 55 Gráfico: Casos gestionados en el DGPE 2014-2018 (Entradas)



Fuente: Departamento de Gestión de Proyectos Específicos.
Elaborado por: Equipo de Trabajo del Proyecto

El gráfico siguiente, muestra únicamente la cantidad de casos registrados como salidas, según la información suministrada.

Ilustración 56 Gráfico: Casos gestionados en el DGPE 2014-2018 (Salidas)



Fuente: Departamento de Gestión de Proyectos Específicos.
Elaborado por: Equipo de Trabajo del Proyecto

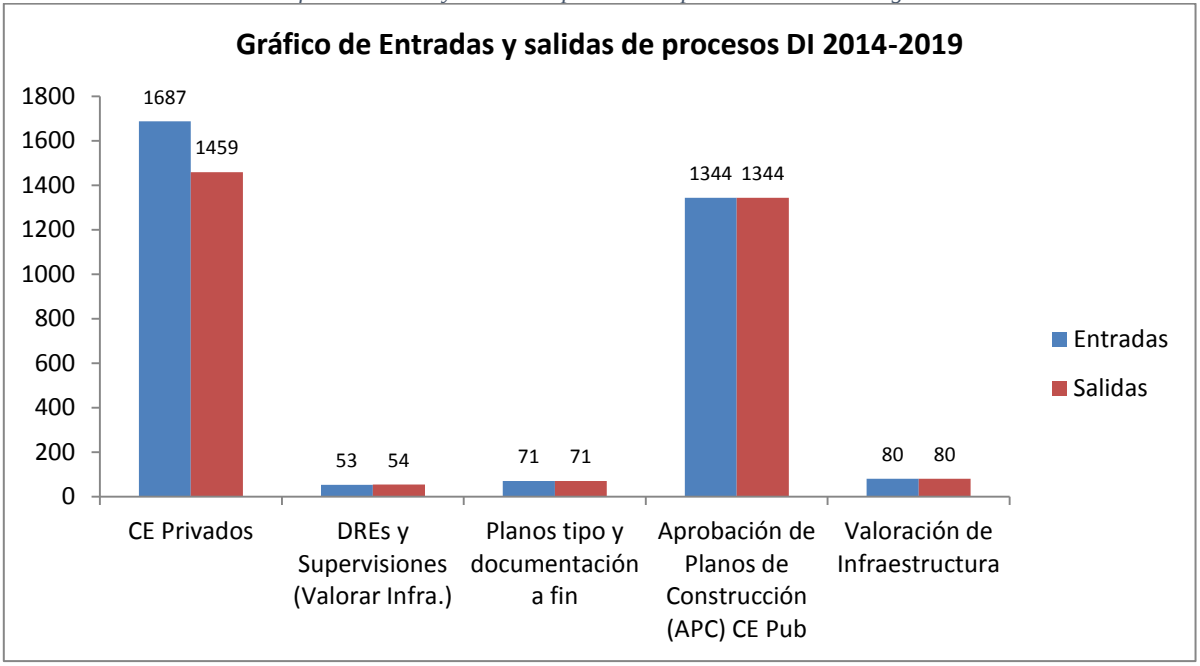
Con la poca información obtenida, se puede identificar de forma general, que a pesar de que de entrada se tienen 547 casos para atención (más allá que haya casos duplicados según se especificó), en la salida únicamente se tienen 325 casos gestionados, lo que corresponde a una baja en la efectividad del departamento para gestionar la totalidad de los casos.

Cabe mencionar que esta situación puede tener diferentes aristas, una de ellas, la indicación de la Contraloría de detener la contratación de servicios profesionales según oficio R-DCA-0316-2016, con fecha del 19 de mayo del 2017, hasta tanto no se diera la modificación del artículo 145 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, modificación que se da en el artículo 1 de La Gaceta No. 44 del 27 de febrero del 2018.

10.9.1. 3. Departamento de Investigación (DI)

De acuerdo a la información enviada por la jefatura del DI, la relación entre entradas y salidas es 1:1, lo cual indica un 100% de producción; excepto en el caso de los centros educativos privados, donde sí se observa una disminución de 228 casos. El en siguiente gráfico se muestra dicha afirmación:

Ilustración 57 Gráfico: Entradas y salidas de procesos Departamento de Investigación 2014-2019



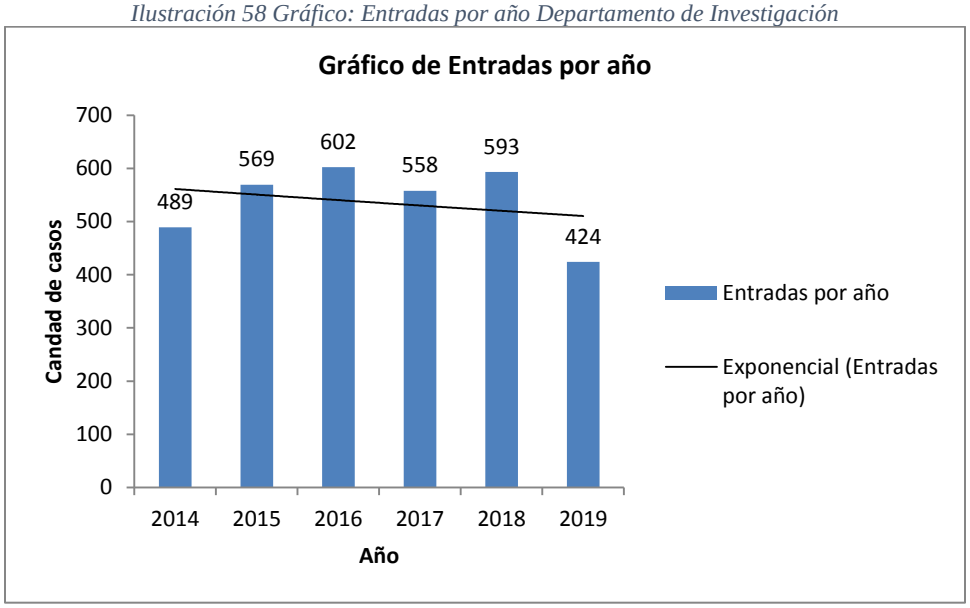
Fuente: Departamento de Investigación.
Elaborado por: Equipo de Trabajo del Proyecto

No existe una razón evidente del por qué se tiene esta relación, sin embargo es esta tendencia se puede sustentar en que sus procesos al ser más puntuales, es decir, se circunscriben alrededor de oficios e informes, así como de aprobaciones en línea en el sistema APC del CFIA, lo cual conlleva a que sus labores sean menos dependientes de otras instancias o de otros departamentos, para generar su información, sin embargo esta es una mera especulación, y con la información brindada, nos es posible verificar.

En el caso de centros privados la situación difiere, ya que se debe hacer revisión de planos en conjunto con los desarrolladores de éstos, por lo cual, es necesario realizar reuniones en conjunto con el fin de dar el val respectivo o en su defecto las recomendaciones necesarias a subsanar para obtener el aval. Esto implica que se consuma más tiempo y es posible que algunas labores se traslapen de año a año.

En los siguientes gráficos se dividen las entradas y salidas por año en el Departamento de Investigación.

Ilustración 58 Gráfico: Entradas por año Departamento de Investigación

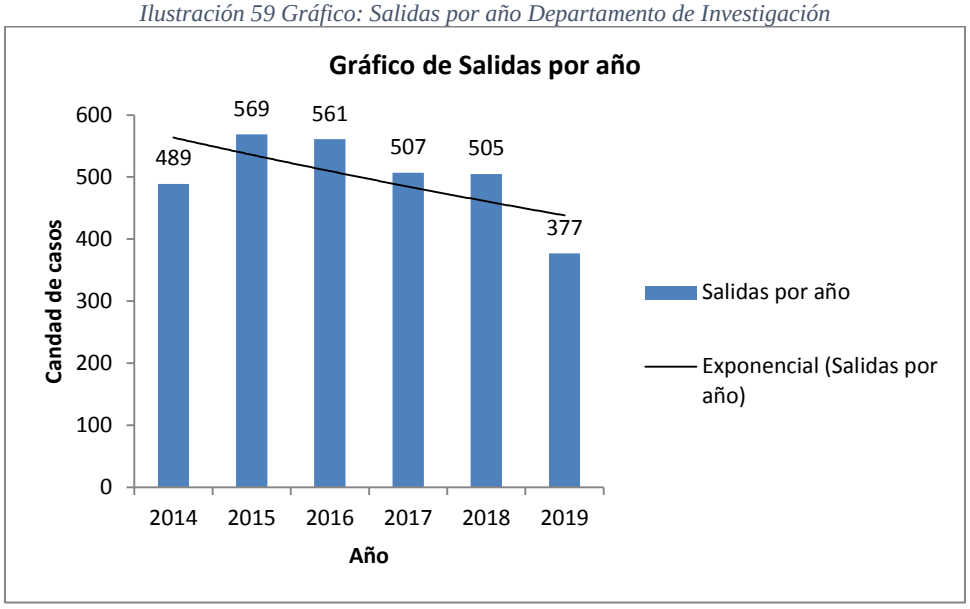


Fuente: Departamento de Investigación.
Elaborado por: Equipo de Trabajo del Proyecto

La figura anterior muestra el mapeo general de entradas por año, donde se observa una leve tendencia a la disminución en lo que se lleva del año 2019.

La misma situación, aunque un poco más marcada, se puede observar en la figura siguiente, de salidas anuales, donde a partir del año 2016, la tendencia es a la baja.

Ilustración 59 Gráfico: Salidas por año Departamento de Investigación

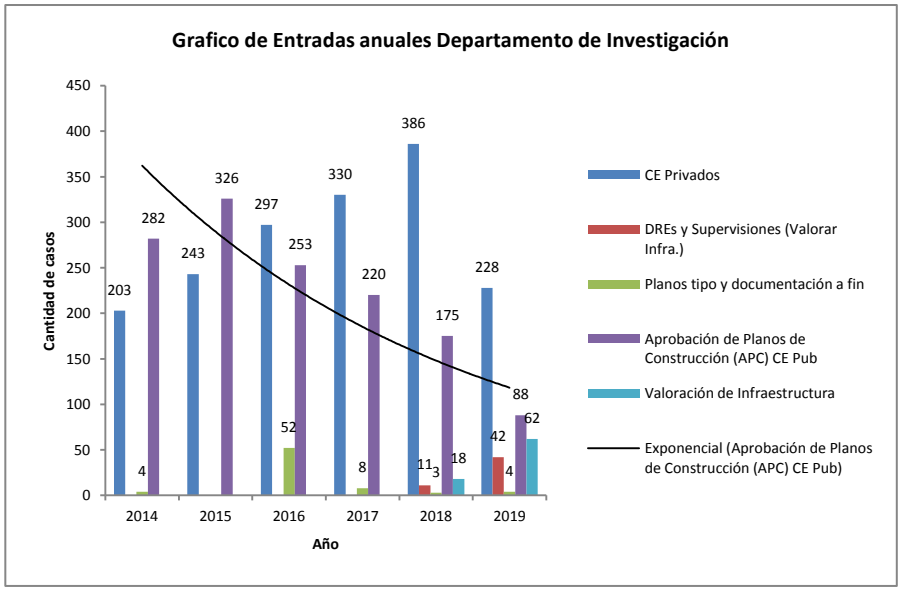


Fuente: Departamento de Investigación.
Elaborado por: Equipo de Trabajo del Proyecto

Es a partir del año 2016 donde el número de entradas deja de coincidir con el número de salidas, sin embargo, esta situación es debida a cambios en el número de casos atendidos de centros privados.

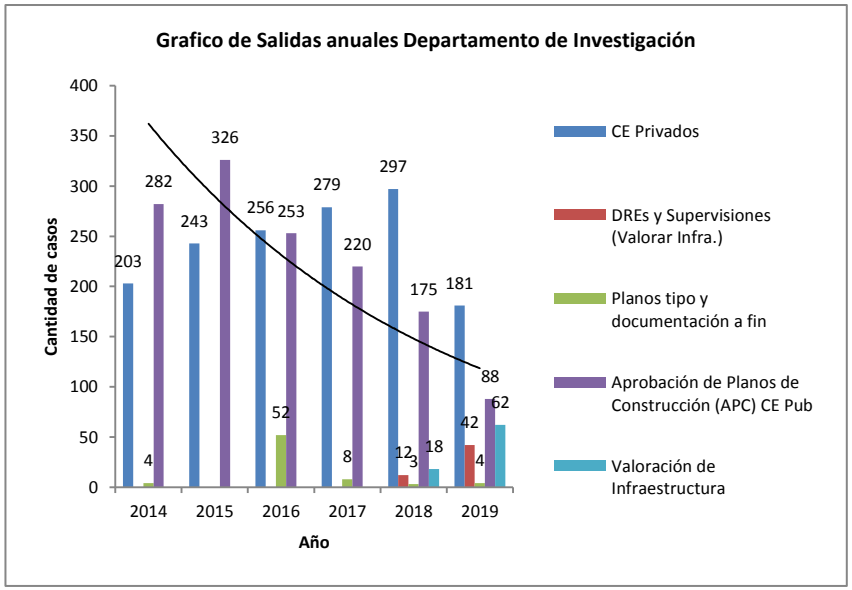
En los siguientes gráficos se muestran los datos anuales de entradas y salidas por cada actividad indicada en la base de datos enviada:

Ilustración 60 Gráfico: Entradas en el Departamento de Investigación



Fuente: Departamento de Investigación.
Elaborado por: Equipo de Trabajo del Proyecto

Ilustración 61 Gráfico: Salidas en el Departamento de Investigación



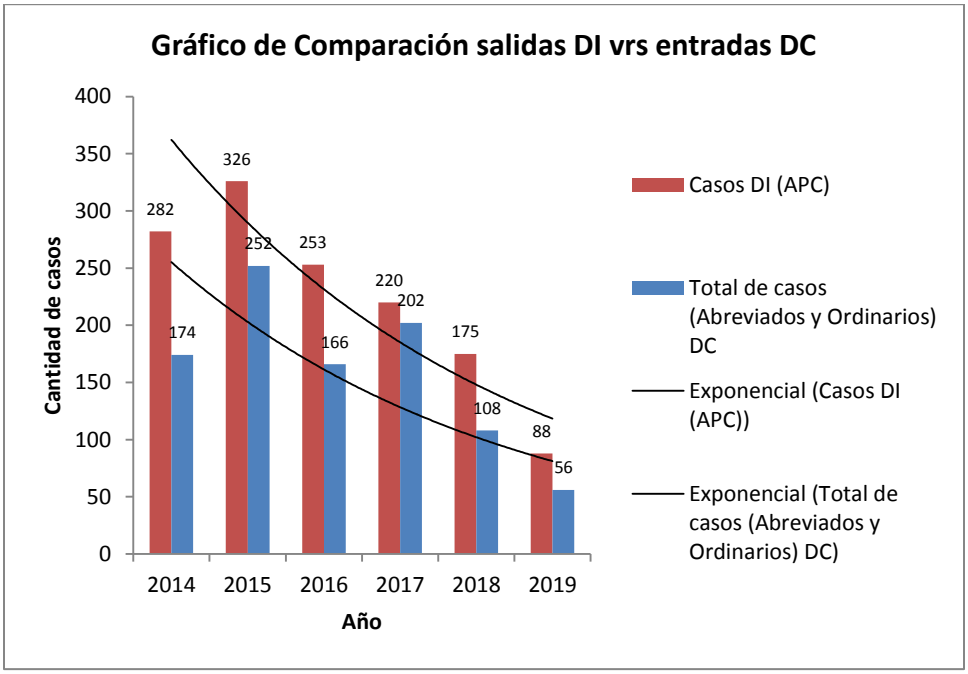
Fuente: Departamento de Investigación.
Elaborado por: Equipo de Trabajo del Proyecto

Los gráficos anteriores, muestran claramente como desde el año 2015 la aprobación de planos en el sistema APC del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA), tiene una tendencia a la baja, lo cual coincide con la información tabulada de otros departamentos, que demuestra que la producción de la DIEE ha ido cayendo durante al menos, los últimos 3 años.

En este caso, es aún más evidente dicha situación, en vista que todos los planos desarrollados en la DIEE tanto interna como externamente, deben ser avalados por el DI (en el caso que la obra específica requiera profesional), para iniciar el proceso de contratación respectivo, por lo que es fácil detectar que cada vez son menos casos los que se ingresan al sistema APC y por ende, son menos casos los que se están gestionando en la DIEE.

En el siguiente gráfico se comparan los datos de salidas del DC versus los del DI (APC), considerando que las salidas del DI estarían relacionadas con las entradas del DC.

Ilustración 62 Gráfico: Comparación salidas Departamento de Investigación versus entradas Departamento de Contrataciones



Fuente: Departamento de Investigación y Contrataciones.
Elaborado por: Equipo de Trabajo del Proyecto

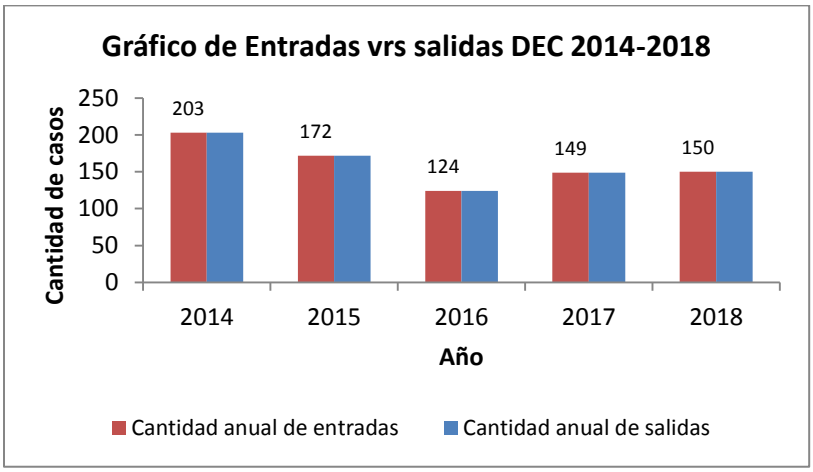
De acuerdo al gráfico se denota una disparidad entre entradas y salidas de uno y otro departamento, si bien la información no necesariamente debe calzar en relación 1:1 (lo que sale de un departamento entra en el otro), en vista de múltiples factores que requerirían una investigación adicional (por ejemplo falta de recursos para contratación de proyectos), sí es evidente que existe una baja en la producción, que en el caso del DI inicia en el año 2015, y en el caso del DC la cantidad de casos que ingresan a ese departamento, tiende a la baja desde al año 2017, a pesar de que en ese mismo año los casos aumentaron con respecto al 2016.

Es importante notar, que normalmente en los años de cambio de gobierno, la producción tiende a la baja, pero se recupera en los siguientes años. Para este análisis se observa que en los años 2014 y 2018, efectivamente se da dicha condición, sin embargo, a pesar de que la producción sube en el 2015, no lo ha hecho en lo que se lleva del año 2019, lo cual hace creer que existen ciertas condiciones que están afectando la productividad, una de las cuales podría ser la limitante de recurso económico actual y otra, la poca claridad en las decisiones administrativas para dar ideas concisas y realizables.

10.9.1. 4. Departamento de Ejecución y Control (DEC)

En el siguiente gráfico se evidencia el comportamiento de la información enviada por la jefatura del DEC:

Ilustración 63 Gráfico: Entradas versus salidas Departamento Ejecución y Control 2014-2018

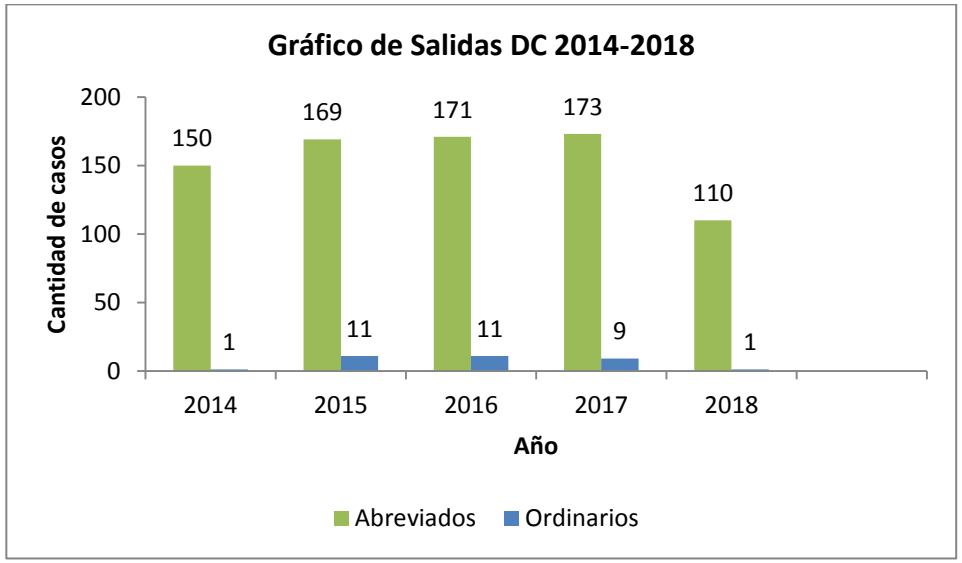


Fuente: Departamento de Ejecución y Control.
Elaborado por: Equipo de Trabajo del Proyecto

Se observa que se tiene igual número de entradas como de salidas, lo cual correspondería a un 100% de productividad (efectividad) o de atención de casos, es decir, el 100% de los casos fueron gestionados y terminados; además se nota que no se presentan casos que se hayan rezagado de un año a otro. A pesar de que esta situación sería la ideal, no hay forma de verificarla con la información que se tiene al alcance, por lo que no es posible obtener datos veraces con la información brindada.

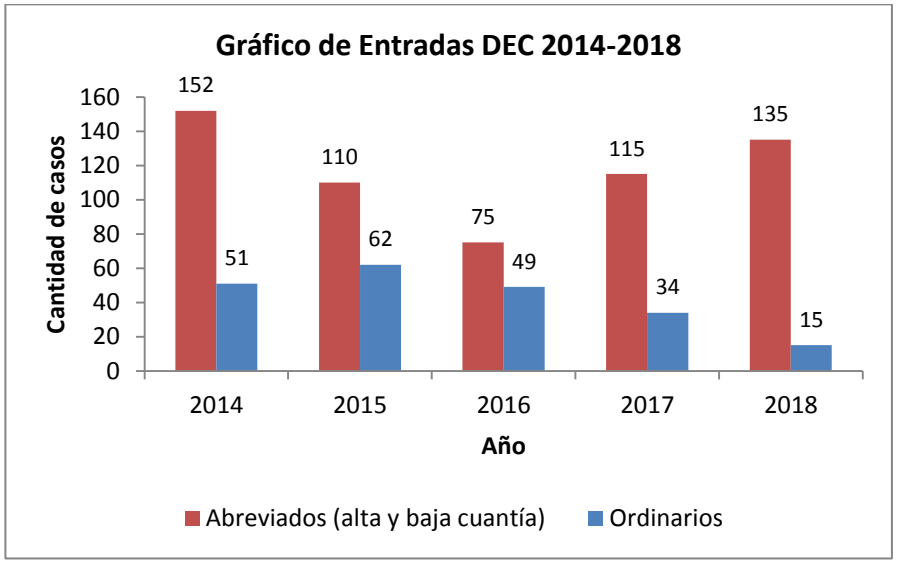
Comparando las salidas del DC con las entradas del DEC, siendo el primero el "proveedor" del segundo y considerando los proyectos abreviados y ordinarios por aparte, en el período 2014 a 2018, se tienen los gráficos:

Ilustración 64 Gráfico: Salidas Departamento de Contrataciones 2014-2018



Fuente: Departamento de Contrataciones.
Elaborado por: Equipo de Trabajo del Proyecto

Ilustración 65 Gráfico: Entradas Departamento de Ejecución y Control 2014-2018



Fuente: Departamento de Ejecución y Control.
Elaborado por: Equipo de Trabajo del Proyecto

Excepto por el año 2014, donde la cantidad de salidas del DC es muy similar a las entradas del DEC en el caso de los abreviados, los demás años presentan diferencias considerables, tanto para abreviados como para ordinarios, lo cual es evidencia de que existen casos que a pesar de que salen del DC no se contrataron, por alguna situación particular, o existe información que no ha sido proporcionada, ya que no se guarda ningún tipo de relación que permita determinar el porqué de dicha situación, cuando lo esperable es que existiera una relación casi perfecta entre salidas del DC respecto a entradas el DEC.

Para el año 2018, la situación es aún más peculiar, porque del lado de las entradas del DEC se gestionaron 135 casos y en las salidas del DC únicamente se tienen 110 casos. Podría considerarse que esto es debido a un traslape de casos entre el 2017 al 2018, sin embargo, es una mera especulación, ya que los números proporcionados no permiten obtener una tendencia. Queda por lo tanto fuera del alcance, cualquier conclusión posible que evidencie la diferencia entre entradas y salidas, ya que la información brindada es insuficiente.

Si bien la tendencia a la baja en el caso del DC es más evidente, tanto para ordinarios como para abreviados, esto no sucede para las entradas del DEC, las cuales desde el 2016 al 2018 mantuvieron una tendencia creciente para el caso de abreviados. Sin embargo esto no sucede con los proyectos ordinarios, los cuales bajan considerablemente desde el año 2015, manteniendo la propensión a la baja que se ha visto en otros gráficos analizados anteriormente. Con la información brindad por la jefatura, no es posible obtener una explicación veraz de por qué sucede esta situación.

10.9. 2.Conclusiones generales sobre el análisis de productividad de la DIEE

Con la información brindada por todos los departamento de la DIEE, se pretendía estimar a grandes rasgos, la capacidad productiva de dicha Dirección, sin embargo, el ejercicio quedó descartado, ya que el Departamento de Desarrollo e Infraestructura Educativa así como la Dirección de la DIEE, no suministraron la información requerida, a pesar de que ésta les fue solicitada inicialmente el 10 de octubre del presente año vía correo; el 16 se les hizo un nuevo recordatorio, ya que el tiempo límite era el 18 de octubre y por último el 25 de octubre, de forma extemporánea, se les solicitó nuevamente, sin embargo no hubo respuesta.

A pesar de la limitante indicada, con los datos facilitados por los demás departamentos, se rescata que cada jefatura envió la información según su punto de vista, a pesar de que se les enviaron las respectivas directrices, por lo que la compilación de información se volvía compleja.

Adicionalmente, la forma en que cada jefatura responde, demuestra la poca estandarización en procedimientos y documentación, ya que cada una de ellas trabaja de forma diferente, lo cual se evidencia en los documentos enviados: desde falta de información en tablas, hasta formatos diferentes, etc., se demuestra que no existe un lenguaje común dentro de la DIEE.

Esta “desorganización”, implica que sea difícil darle seguimiento a un caso específico, ya que incluso algunas tablas no mencionaban los casos o nombres de centros educativos, por lo que es relativamente complejo hacer una relación entre las salidas y entradas entre departamentos; pareciera que no se habla de la misma información y que los datos entregados son de departamentos totalmente aislados sin ninguna interacción, ya que en alguno casos, el número de salidas de un departamento, sobrepasa considerablemente las entradas de otro.

La necesidad de una base de datos para consulta y como repositorio de información fidedigna, es imperativa, con el fin de que toda la información se canalice mediante una sola vía, que sea de fácil manejo y que permita relacionar la información que “viaja” entre departamentos.

El no implementar estrictos controles y seguimiento de los procesos y productos que se realizan, hace que los departamentos no estén en la capacidad de brindar información fidedigna en forma y tiempo, lo que evidencia la necesidad de utilizar indicadores y métricas de producción y desempeño. Si estos controles se implementaran de manera correcta, los departamentos tendrían la capacidad de brindar dicha información con un alto nivel de confiabilidad y en un tiempo óptimo.

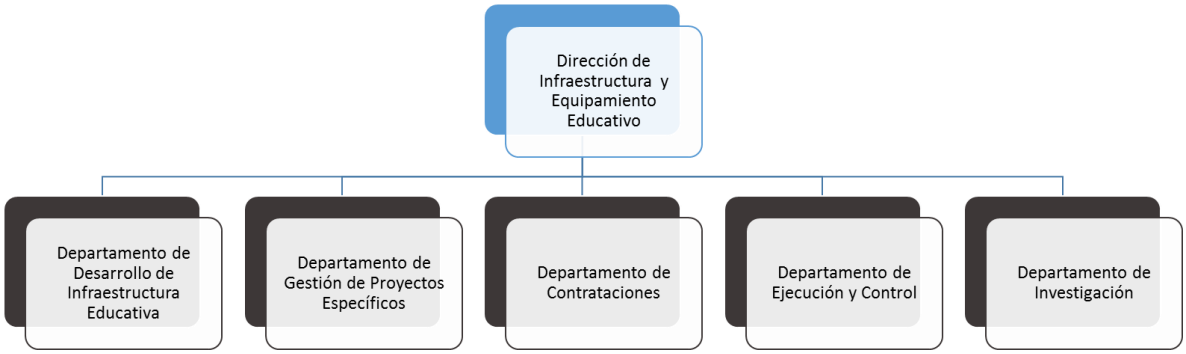
En mayor o menor medida, se logra observar en cada gráfica según la información brindada por las jefaturas, la tendencia a la baja en la producción de la DIEE; desde decisiones externas como la suspensión de contratar servicios profesionales por parte de la Contraloría, hasta malas decisiones administrativas, por ejemplo detener todos los casos de diseño y por otro lado, el largo tiempo tomado para realizar el cartel para contratación de servicios profesionales y la limitación presupuestaria, estos casos en el último año, pueden ser algunas de las causas de la caída en la producción. Adicionalmente, también es posible analizar la complejidad en la que han caído algunos procesos de contratación a través de los años, así como malas decisiones y poca autoridad por parte de las jefaturas, para conseguir las metas establecidas.

10.9 Análisis de la Estructura Organizacional de la DIEE

10.10. 1. Análisis de la Estructura Organizacional Actual

La organización administrativa de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE) está compuesta por 5 Departamentos funcionales y la Dirección, esto en referencia al decreto ejecutivo 38170-MEP como se aprecia en la siguiente figura:

Ilustración 66 Estructura Organizacional de la DIEE (Año 2014):



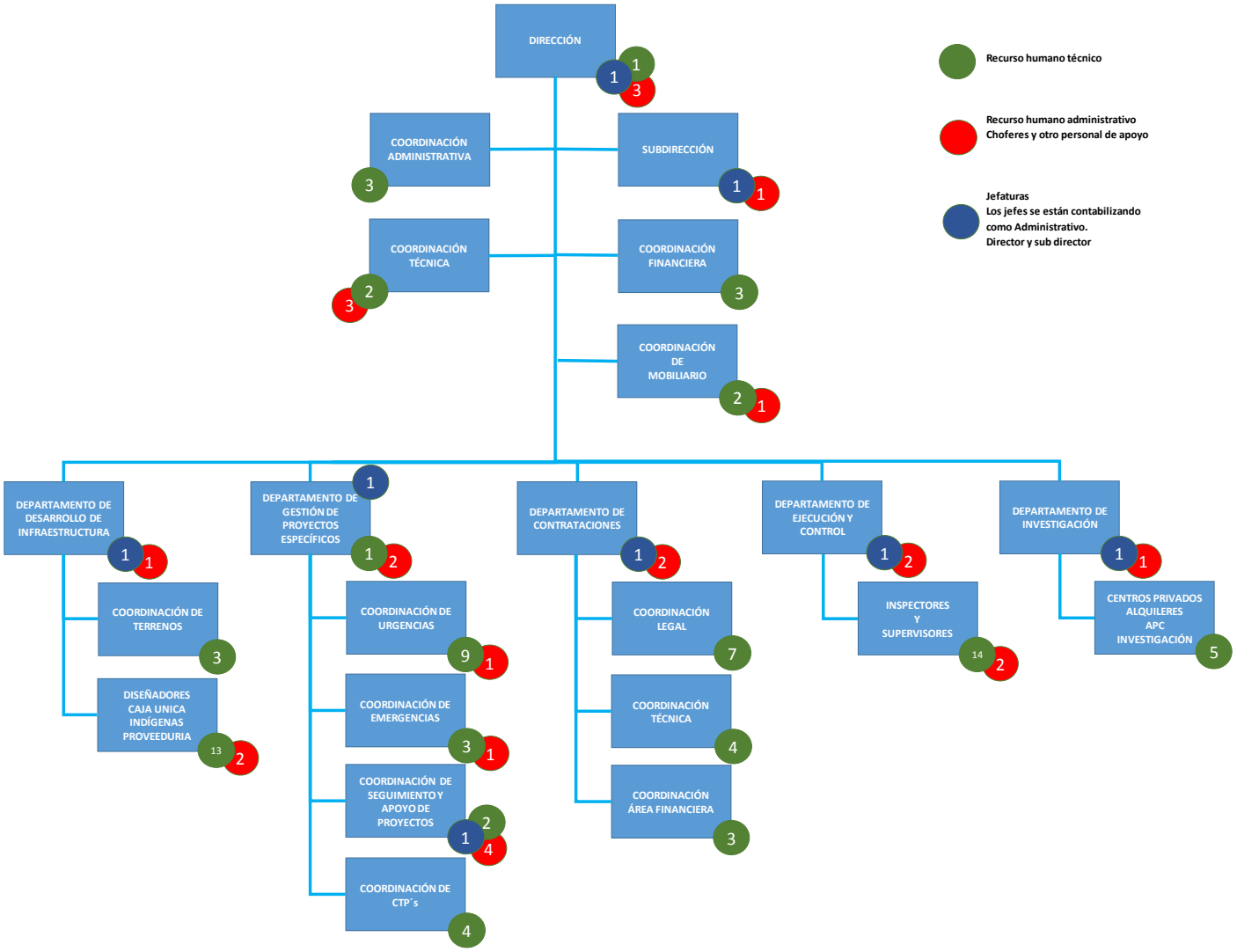
Fuente: *Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE)*

Esta estructura organizacional está constituida de acuerdo a los procesos técnicos en materia de infraestructura educativa. Estos procesos van comprendidos desde el desarrollo y diseño de la infraestructura educativa (proyectos de infraestructura de mediana y baja cuantía), la etapa de contratación de servicios profesionales y construcción de obra, la gestión de ejecución y control de los proyectos ya autorizados, hasta la implementación de nuevos sistemas constructivos y metodologías en el diseño y elaboración de planos prototipo de infraestructura educativa.

Con el pasar del tiempo, de acuerdo a las nuevas tendencias en el mercado, necesidades, nuevas demandas, cambios en el proceso constructivo, nuevas metodologías y sistemas en el proceso constructivo, lineamientos y directrices legales, entre otros factores; dicha organización ha venido realizando una serie de ajustes desde el punto de vista técnico a nivel interno, creando nuevas unidades administrativas para cada uno de los departamentos y por ende cambiando sus procedimientos, todo sin su respectiva definición y formalización. Estos ajustes se pueden evidenciar en la siguiente figura, para la cual se solicitó a cada una de las jefaturas, incluyendo la Dirección, proporcionaran la estructura organizacional actual (2019) de sus departamentos, tal y como se aprecia en el siguiente organigrama:

Ilustración 67 Estructura Organizacional real de la DIEE (Año 2019)

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIEE



Fuente: *Jefaturas, Subdirector y Directora de la DIEE*
Elaborado por: *Equipo de trabajo del Proyecto*

Tal y como se aprecia en la figura anterior, la Dirección es la que tiene la mayor cantidad de Unidades Administrativas, lo que evidencia que su gestión es meramente operativa y no gerencial. Parte de esta inconsistencia se da porque en el año 2016 se intentó crear una estructura paralela con funciones similares a las del Departamento de Contrataciones, debido a que existían problemas de comunicación entre el Director de turno y la jefatura de dicho departamento, esto con el fin de agilizar gestión de los proyectos. Una clara evidencia de lo anterior es la duplicidad de unidades ya que tanto la Dirección como en el Departamento de Contrataciones tienen una unidad con el nombre de Coordinación Técnica y la otra con el nombre de Coordinación Financiera.

Por lo que se concluye que esta Dirección, al tener este tipo de estructura organizacional a nivel interno, hace que la función del Director o Jerarca sea por ende operativa, por lo que no dedica el tiempo necesario para labores de gestiones estratégicas gerenciales y de planificación estratégica de proyectos tal y como quedó evidenciado en análisis SIPOC donde la Dirección cuenta con un total de 15 macro procesos.

Por otro lado, se puede observar que el Departamento de Contrataciones cuenta con una Unidad de Coordinación Técnica con funciones tales como las de revisión de documentos de carácter técnico como lo son planos constructivos, presupuesto referencial entre otros, y la cual ejerce un proceso de control de calidad de información técnica, que técnicamente debería realizarse en la etapa de formulación de proyectos, específicamente en los Departamentos Formuladores. Esto tomando en cuenta la información recopilada en la identificación de macro procesos por medio de la herramienta SIPOC.

Los puntos anteriormente descritos evidencian la necesidad de re definir los perfiles de los jerarcas de la DIEE.

A continuación, se demuestra gráficamente la cantidad total de unidades administrativa de cada uno de los departamentos incluyendo la Dirección:

Ilustración 68 Gráfico: Cantidad total de unidades administrativas por Departamento:

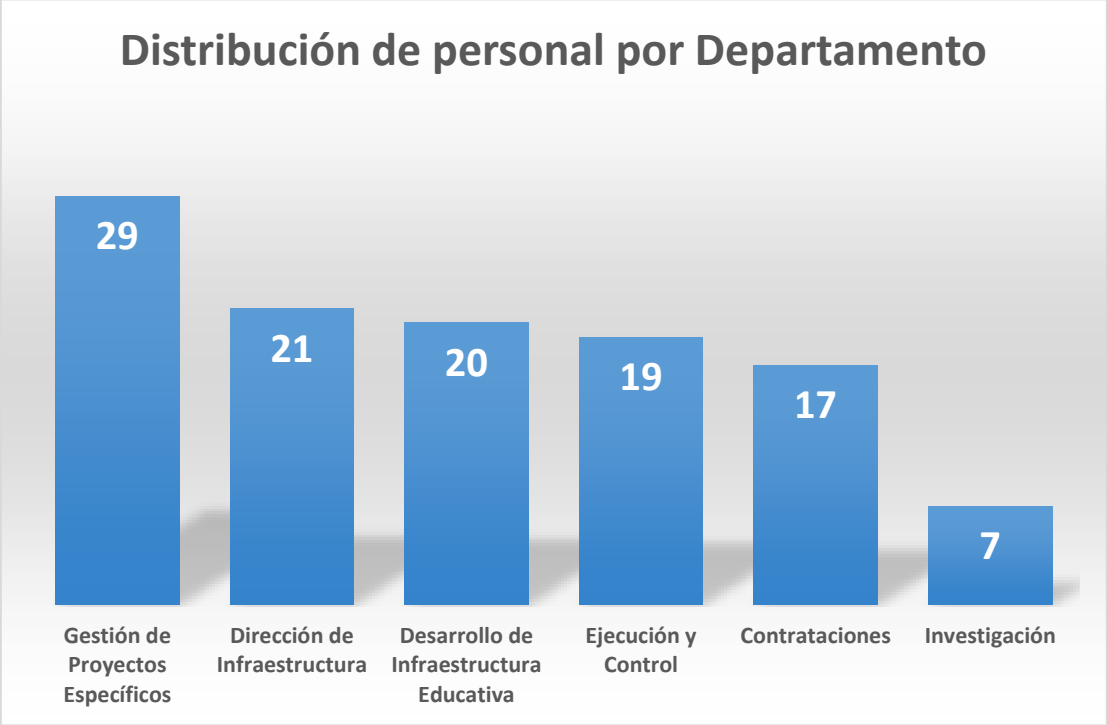


Fuente: *Jefaturas, Subdirector y Directora de la DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

Tal y como lo refleja el grafico anterior, la Dirección de Infraestructura es la que tiene la mayor cantidad de unidades administrativas para un total de 5 unidades, seguidamente del Departamento de Gestión de Proyectos Específicos para un total de 4 unidades, el Departamento de Contrataciones con 3 unidades, el Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa con 2 unidades, el Departamento de Ejecución y Control con 1 unidad, y el Departamento de Investigación con 1 unidad.

Con respecto a la cantidad de personal (recurso humano técnico, recurso humano administrativo y jefaturas o jerarcas) distribuidos en cada uno de los departamentos se puede evidenciar que el Departamento de Gestión de Proyectos Específicos y la Dirección como tal, son los que cuentan con la mayoría de personas, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Ilustración 69 Gráfico: Cantidad de personal por departamento:



Fuente: *Jefaturas, Subdirector y Directora de la DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

Como lo demuestra el grafico anterior, el Departamento de Proyectos Específicos y la Dirección son los que tienen la mayor cantidad de personal para un total de 29 y 21 personas respectivamente, seguidos por el Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa con un total de 20 personas, el Departamento de Ejecución y Control con 19 personas, el Departamento de Contrataciones con 17 personas y el Departamento de Investigación con 7 personas.

10.10. 2. Análisis de resultados sobre la estructura organizacional actual

En razón a lo expuesto, la estructura organizacional real actual evidencia una serie de inconsistencias que determinan lo siguiente:

1. La Dirección cuenta con la mayor cantidad de unidades administrativas de carácter técnico operativo.
2. La Dirección realiza gestiones de carácter técnico operativo, es decir, asume roles que no le corresponde en lugar de delegar. Esto da origen a una nula o deficiente gestión estratégica gerencial por parte de la Dirección al tener que atender temas operativos, solicitudes de urgencias y emergencias.
3. Duplicidad de funciones en referencia al Departamento de Contrataciones y la Dirección. No debería haber funciones duplicadas entre un Departamento y la Dirección.
4. Comunicación poco efectiva entre Director y Jefaturas, debido a la gran cantidad de unidades administrativas que tiene la Dirección, lo que hace que el Director asuma roles que no le corresponden.
5. Distribución inadecuada de personal por departamentos, sin fundamento técnico en cuanto a capacidad operativa, cargas de trabajo y demanda, un claro ejemplo de ello es la Dirección, que pesar de ser un departamento de carácter gerencial, ha involucrado una serie de funciones operáticas lo que ha obligado a dicha dependencia a llenarse de personal de carácter operativo lo cual hace que pierda su enfoque principal de gerencia.
6. Creación de unidades no relacionadas a factores o aspectos técnicos de la naturaleza o razón de ser de cada departamento, por ejemplo, la Dirección y Contrataciones.

Como queda en evidencia la DIEE como organización a lo largo del tiempo se ha visto obligada a ir modificando su estructura interna con el propósito de apegarse a los nuevos métodos de atención de las necesidades de infraestructura de los centros educativos, lo que va en apego con los resultados arrojados por la herramienta denominada “38170-CheckList” y bajo la luz de lo expuesto surge la necesidad de replantear el alcance tanto la estructura organizacional actual de dicha dependencia así como el replanteamiento del alcance de muchas de las funciones establecidas en el decreto ejecutivo vigente.

De la misma manera, la descentralización de funciones técnicas, es decir, incorporación de unidades administrativas con funciones no correspondientes a la naturaleza en gestión técnica o administrativa de algunos departamentos, evidencia que las decisiones tomadas a nivel interno para realizar estos cambios no son las correctas, lo que evidencia la necesidad de redefinir los perfiles y funciones tanto para el Director, Subdirector y Jefaturas.

10.10 Cumplimiento de las metas de Plan Operativo Anual por parte de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), para los períodos 2015 al 2018.

Partiendo que el POA es un instrumento en el que cada dependencia establece los objetivos y las metas que pretende alcanzar en el plazo de un año, así como los indicadores que le permitirán medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. Se procedió a solicitar al Departamento de Planificación un informe de los POA establecidos por parte de la DIEE para los periodos 2015 al 2018 con el propósito de medir el comportamiento de dicho indicador operativo.

Tabla 15 Estimación del cumplimiento del Plan Operativo Anual de la DIEE periodo 2015-2018

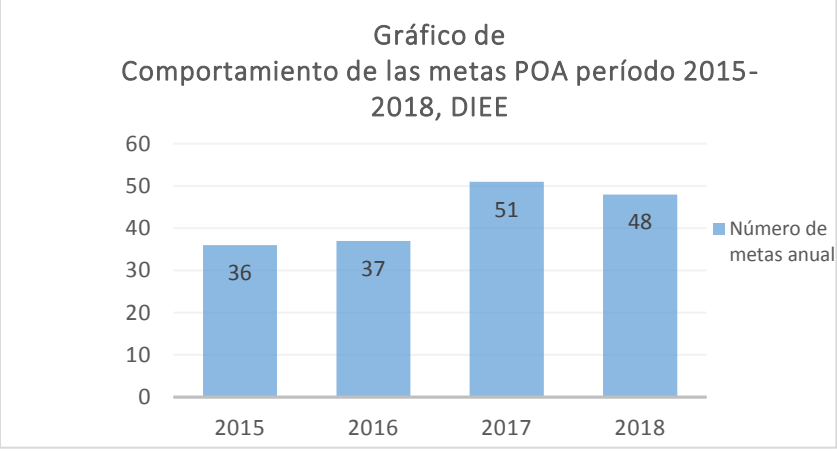
Tabla de Estimación del cumplimiento del Plan Operativo Anual período 2015-2018, DIEE									
Año	**Total de actividades**	**Cumplida**	**% metas Cumplidas por año**	**parcialmente cumplida**	**% metas Parcialmente cumplidas**	**No Cumplida**	**% metas No cumplidas**	**% metas No reportadas**	**% No reportan**
2015	36	29	81%	4	11%	3	8%	0	0%
2016	37	30	81%	4	11%	3	8%	0	0%
2017	51	25	49%	5	10%	20	39%	1	2%
2018	48	17	35%	9	19%	22	46%	0	0%
Toles	172	101	59%	22	13%	48	28%	1	1%

Fuente: *Departamento de Planificación*
Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

En la siguiente tabla se resume el comportamiento de las metas establecidas en el plan Operativo Anual por parte de la DIEE, esto para el período del 2015-2018, esto según información brindada específicamente por parte del Departamento de Programación y Evaluación, de la Dirección de Planificación Institucional MEP.

En el siguiente gráfico se cuantifica el comportamiento del número de metas operativas establecidas por la DIEE para los períodos del 2015-2018.

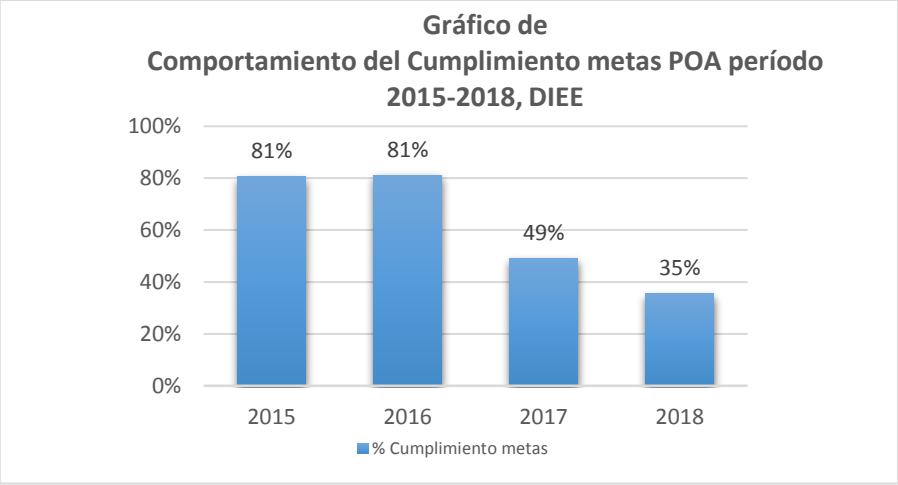
Ilustración 70 Comportamiento de metas POA de la DIEE, periodo 2015-2018



Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

En el siguiente gráfico se determina el porcentaje de cumplimiento de metas establecidas en el plan Operativo anual por parte de la DIEE para los períodos del 2015-2018.

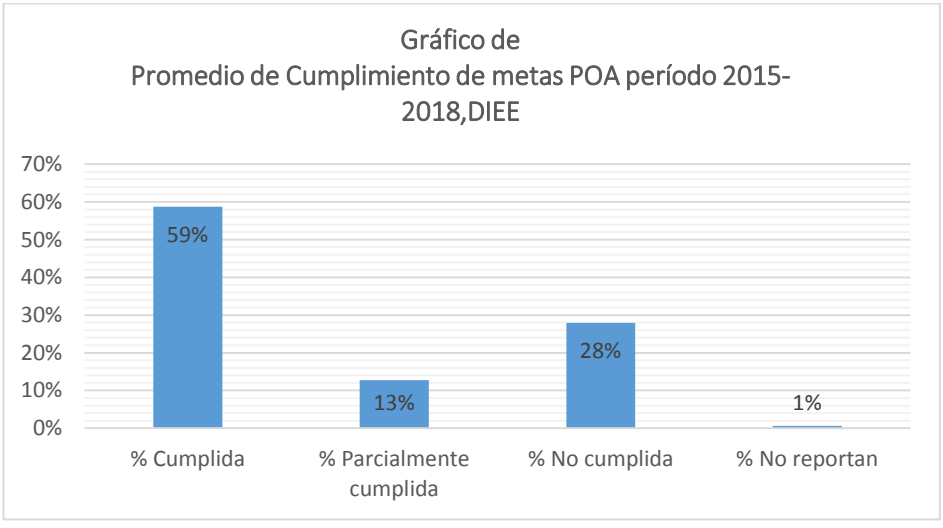
Ilustración 71 Cumplimiento metas POA de la DIEE, periodo 2015-2018



Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

En el siguiente grafico se identifica el porcentaje de cumplimiento de metas del POA por parte de la DIEE para los períodos del 2015-2018.

Ilustración 72 Cumplimiento metas POA de la DIEE, periodo 2015-2018



Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

10.10. 1.Análisis Histórico del cumplimiento de metas del Plan Operativo Anual por parte de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), para los períodos 2015 al 2018.

Como se puede observar en el gráfico "Comportamiento del Cumplimiento metas POA período 2015-2018, DIEE", para los años 2015 y 2016 la DIEE alcanzo un 81% de cumplimiento del total de las metas establecidas para ambos períodos, sin embargo, para el 2017 se da un descenso en el cumplimiento de un 49 % y ya para el 2018 solo cumple un total del 35% de las metas establecidas por la Dirección para dicho período.

A nivel general se puede evidenciar que en promedio la DIEE ha alcanzado un 59% de cumplimiento de las metas establecidas para los períodos del 2015 al 2018, dicha situación obedece al incremento de metas a lo largo de los períodos, como queda en evidencia que para el 2015 dicha Dirección contaba con un total de 35 metas establecidas, para el 2016 paso a 36, sin embargo para el 2017 tuvo un incremento de 14 nuevas metas lo que equivale a 37% de las establecidas para el año anterior, ya para el 2018 sufre un leve decremento y pasa a establecer 48 tareas.

Como queda en evidencia, la DIEE carece de una clara planificación estratégica de las metas y objetivos que debe cumplir, llama poderosamente la atención que con el incremento de las metas se generó un incumplimiento de las mismas, es decir las metas establecidas no están acorde con la capacidad de cumplimiento de dicha Dirección por lo que ve claramente reflejado en el cumplimiento de dichos Planes Operativos.

10.11 Encuesta a funcionarios y jefaturas de la Dirección de Infraestructura Educativa.

Este análisis es el resultado de la aplicación de varias jornadas de entrevistas, aplicación de cuestionarios y de encuestas de percepción tanto a una muestra representativa de todos los funcionarios subalternos profesionales de la DIEE, como a todas las jefaturas. Esta encuesta fue aplicada a 58 funcionarios nombrados en propiedad (no se aplicó a plazas especiales ni a funcionarios de soporte secretarial, entre otros), tiene un grado de confiabilidad del 99% con un margen de error del 5%.

Al hacer este análisis, no debe perderse de vista que es el resultado de una encuesta de percepción de los funcionarios, pero que a su vez lleva intrínseco el criterio experto ya que son los funcionarios con calidad de profesionales técnicos, dueños de los procesos quienes verdaderamente conocen la realidad sobre la gestión de la DIEE, lo que permite extraer conclusiones muy valiosas que reflejan el estado actual de la DIEE en su aspecto organizacional.

La recolección de datos está entonces compuesta por la aplicación de la entrevista a 6 departamentos (incluyendo la Dirección): Departamento de Contrataciones (en adelante DC), Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa (en adelante DDIE), Departamento de

Ejecución y Control (en adelante DEC), Departamento de Gestión de Proyectos Específicos (en adelante DGPE), Departamento de Investigación (en adelante DI).

Además, la aplicación de la herramienta se engloba en 7 áreas de estudio: Área de Gestión de la Comunicación, Área de Gestión de la Tecnología, Área de la Gestión Financiera-Presupuestaria, Área de la Gestión Contractual, Área de la Gestión de Proyectos, Área de la Gestión Administrativa.

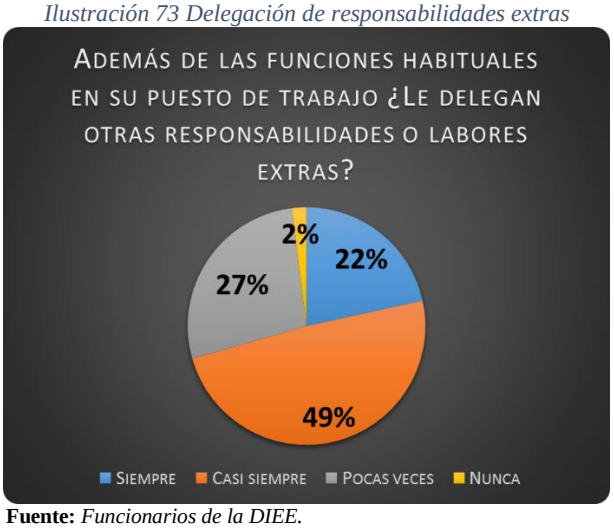
A continuación, se presenta los principales datos encontrados con la aplicación de la encuesta a nivel general, por área de estudio.

Inicialmente se valoró las respuestas por Departamentos (ver anexo 5) para el análisis de los siguientes resultados:

10.11. 1. Área de gestión Administrativa:

Al consultar a los entrevistados sobre la frecuencia con la que sus jefaturas les recargan de funciones ajenas a las responsabilidades, este es el resultado general. (Nota: este dato no incluye el criterio de las jefaturas ya que no fueron consultadas al respecto).

Ilustración 73 Delegación de responsabilidades extras

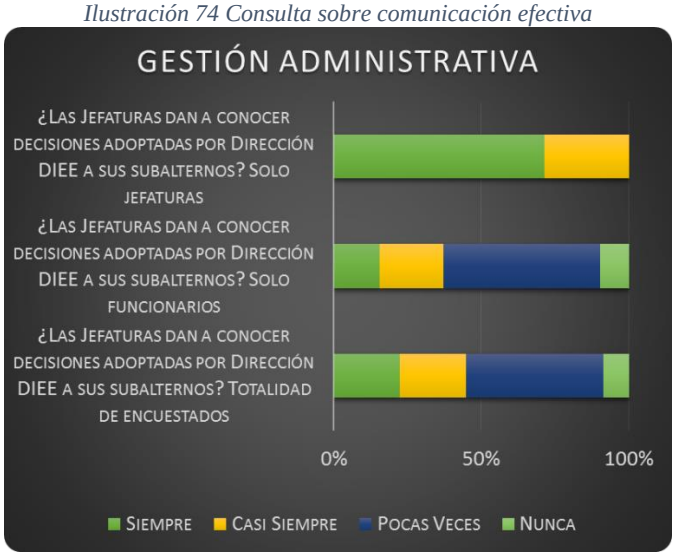


Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

El 2% declara que nunca les delegan trabajos ni responsabilidades extras a sus funciones.
El 27% expone que pocas veces se le delega responsabilidad extra.
El 49% exterioriza que casi siempre les delegan otras funciones ajenas a sus compromisos.
El 22% manifiesta que siempre se les asignan otras ocupaciones no atenientes a sus funciones.

Sobre la comunicación efectiva de las decisiones y la transmisión de esta información tenemos la siguiente comparativa:

Ilustración 74 Consulta sobre comunicación efectiva

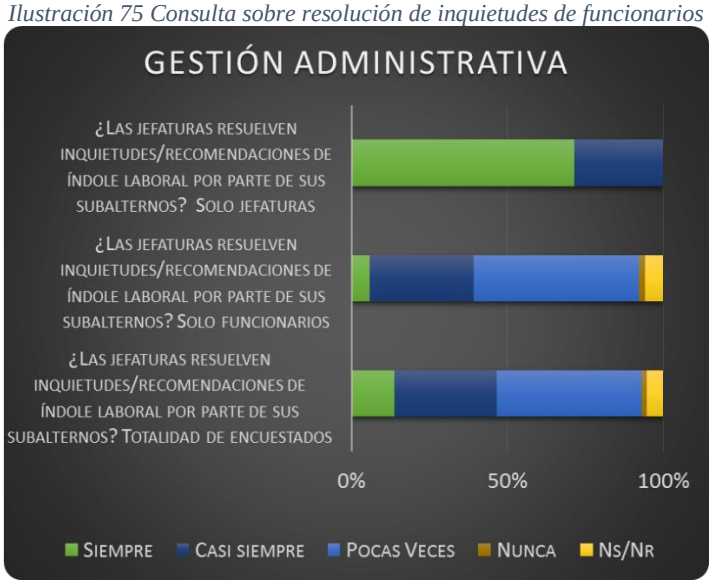


Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

La primera barra corresponde a las respuestas que brindaron las jefaturas.
La segunda barra corresponde a las respuestas de los subalternos.
La tercera barra incluye tanto jefaturas como subalternos.

A la consulta sobre si las jefaturas logran resolver las inquietudes y recomendaciones de sus subalternos, estas fueron las respuestas:

Ilustración 75 Consulta sobre resolución de inquietudes de funcionarios



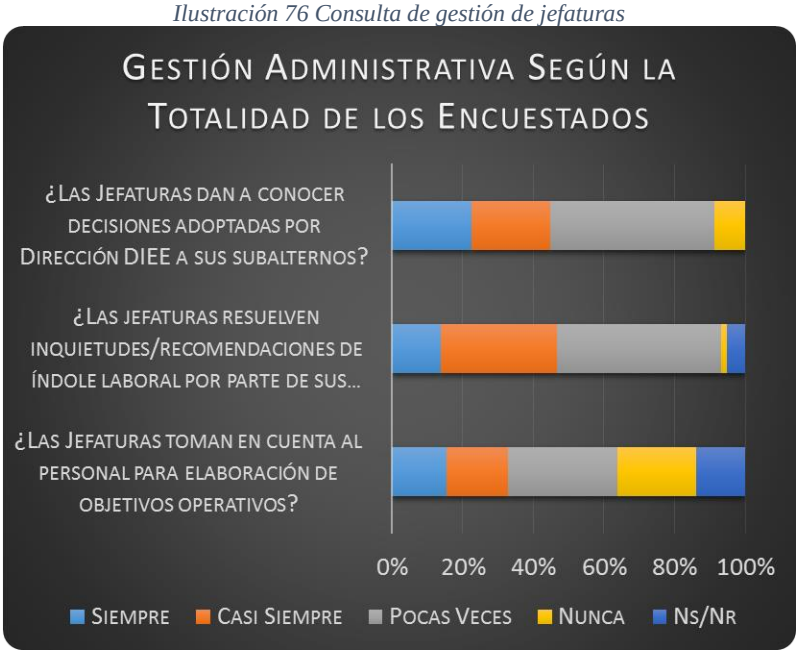
Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

.

La primera barra corresponde a las respuestas que brindaron las jefaturas.
La segunda barra corresponde a las respuestas de los subalternos.
La tercera barra incluye tanto jefaturas como subalternos.

Al igual que en la gráfica anterior, las jefaturas omiten indicar como respuesta la opción “pocas veces”, sin embargo, esta es la opción más reiterada de los subalternos.

Ilustración 76 Consulta de gestión de jefaturas

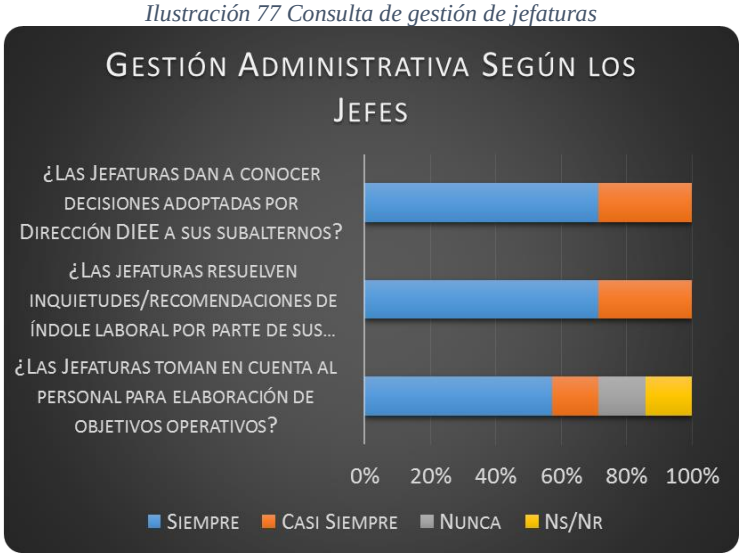


Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Nuevamente, en este gráfico, el “pocas veces” encabeza las respuestas, sobre el seguimiento, comunicación de las decisiones, resolución de inquietudes y elaboración de objetivos en conjunto.

Sin embargo, cuando se contraponen estos resultados a la encuesta de jefaturas vemos que el resultado es distinto.

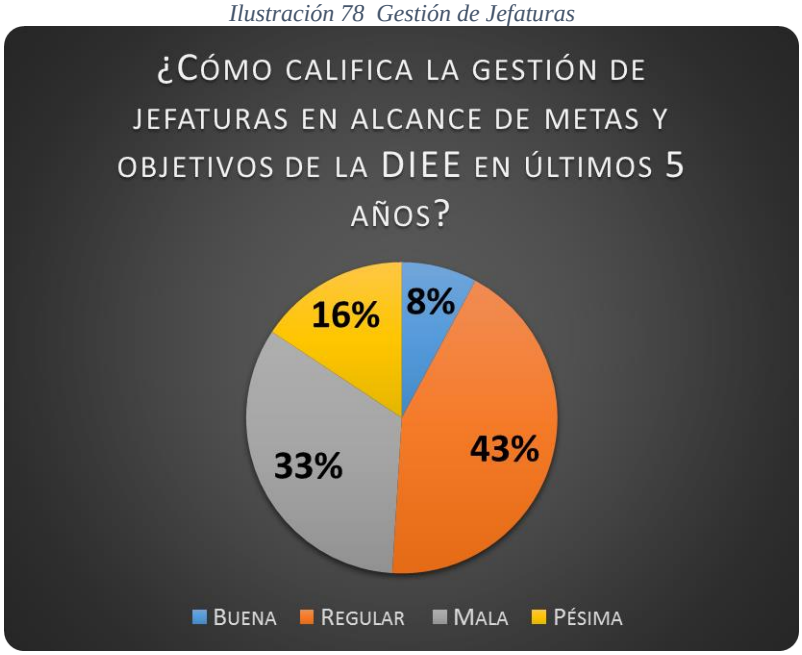
Ilustración 77 Consulta de gestión de jefaturas



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

La percepción general tiende a ser nuevamente negativa sobre la gestión de las jefaturas para obtener las metas en los últimos 5 años.

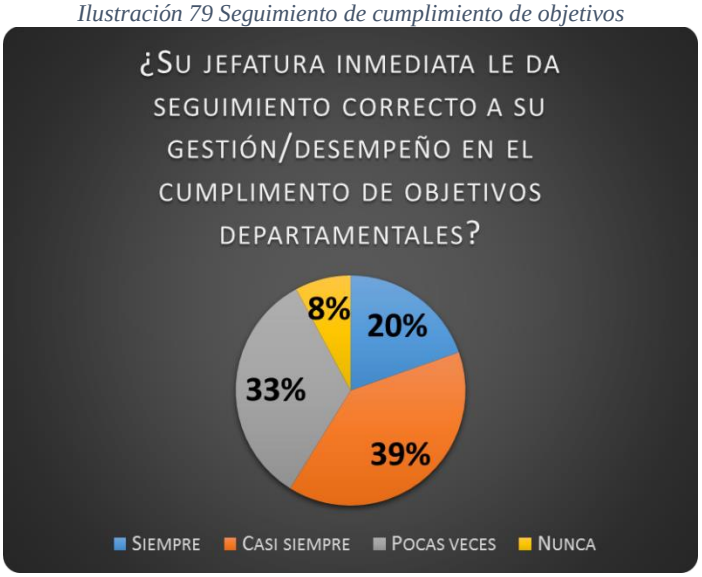
Ilustración 78 Gestión de Jefaturas



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

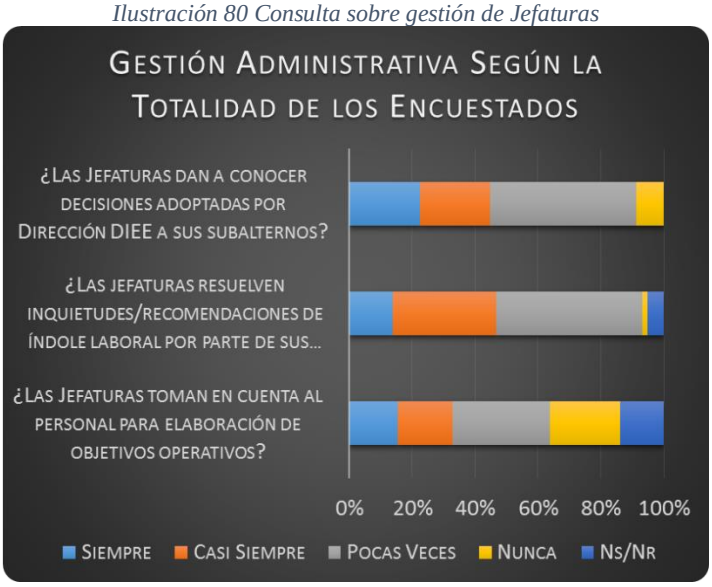
Nótese en estos dos gráficos lo distintas que son las apreciaciones de la función que realizan las jefaturas, para los jefes lo que hacen es siempre o casi siempre lo que les corresponde, pero para los funcionarios en general la mayor tendencia está dentro de casi nunca y el nunca.

Ilustración 79 Seguimiento de cumplimiento de objetivos



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

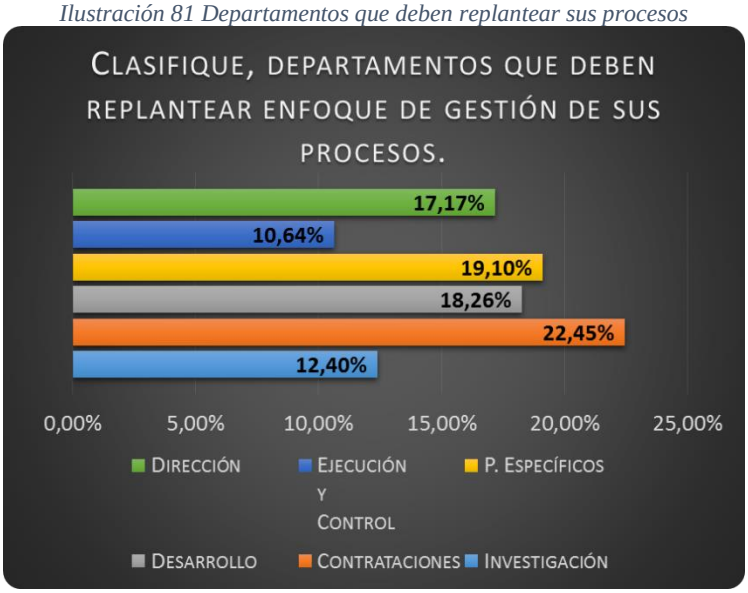
Ilustración 80 Consulta sobre gestión de Jefaturas



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Desde la perspectiva re-organizacional, es preciso también ver la posibilidad de que uno o varios departamentos replanteen su gestión, en este aspecto, el resultado de la encuesta es el siguiente.

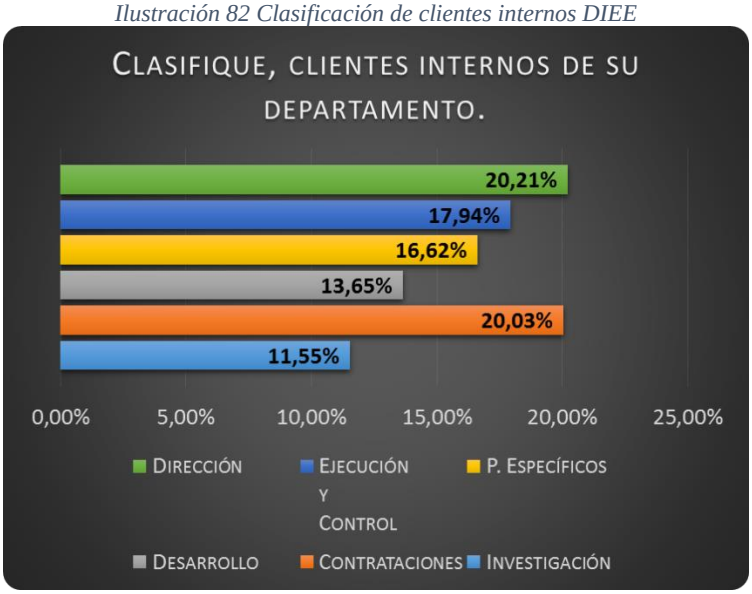
Ilustración 81 Departamentos que deben replantear sus procesos



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

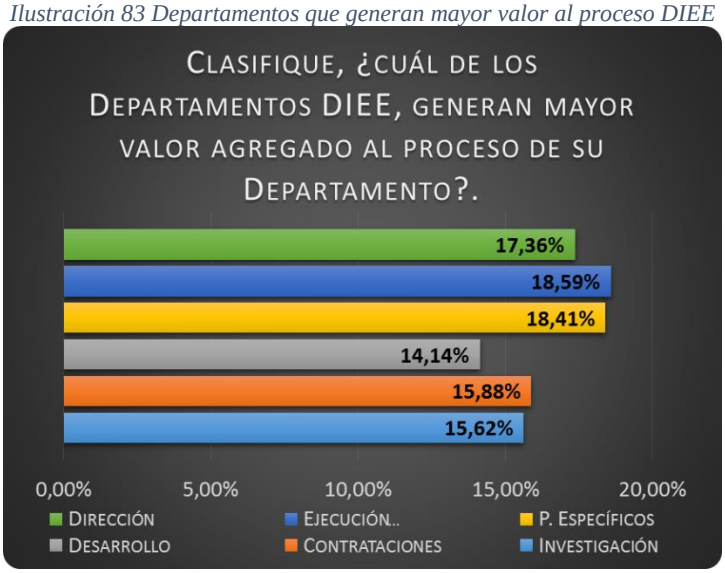
Veamos los resultados de cuales departamentos ejercen mayor influencia en otros departamentos.

Ilustración 82 Clasificación de clientes internos DIEE



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Ilustración 83 Departamentos que generan mayor valor al proceso DIEE

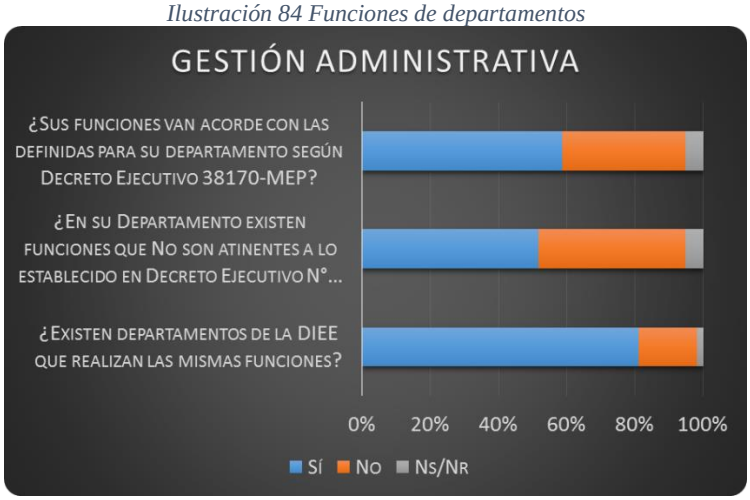


Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

El resultado de los tres gráficos anteriores destaca cuál de los departamentos ejerce mayor influencia en los procesos, sin embargo, esto no necesariamente se apega a la necesidad de la administración en referencia a que dicha influencia proviene del departamento adecuado, ni si éste ejerce la influencia correcta. Aquí se aprecia una clara tendencia de influencias entre departamentos.

Cuando se analiza que hay gestiones que realizan los departamentos que son ajenas a sus funciones según el decreto 38170-MEP tenemos lo siguiente:

Ilustración 84 Funciones de departamentos

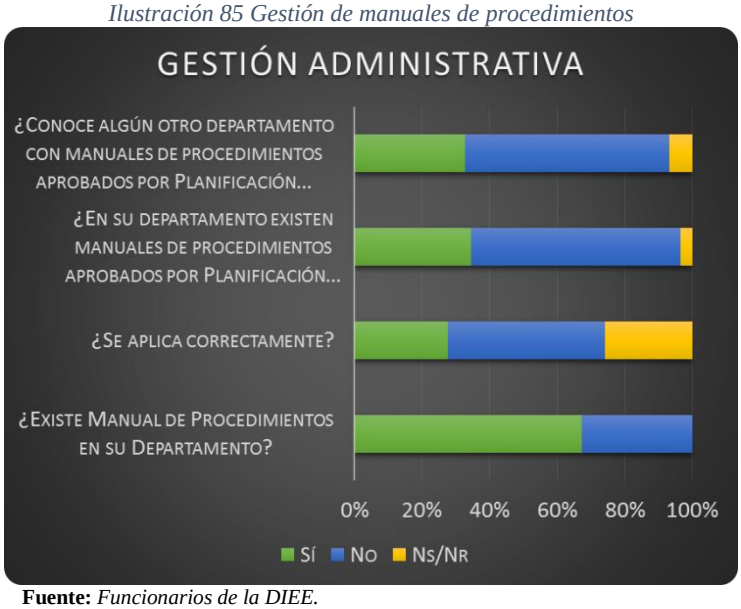


Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Otro dato interesante resulta de comparar los hechos de que a pesar de que los distintos departamentos poseen manuales de procedimientos, estos no son aplicados correctamente, cabe indicar que muchos departamentos han sufrido cambios en su personal y en sus procesos, esto con el pasar del tiempo y necesidades o demandas que van surgiendo.

Sobre la existencia de procedimientos, su aplicación y si estos están aprobados, los resultados son:

Ilustración 85 Gestión de manuales de procedimientos

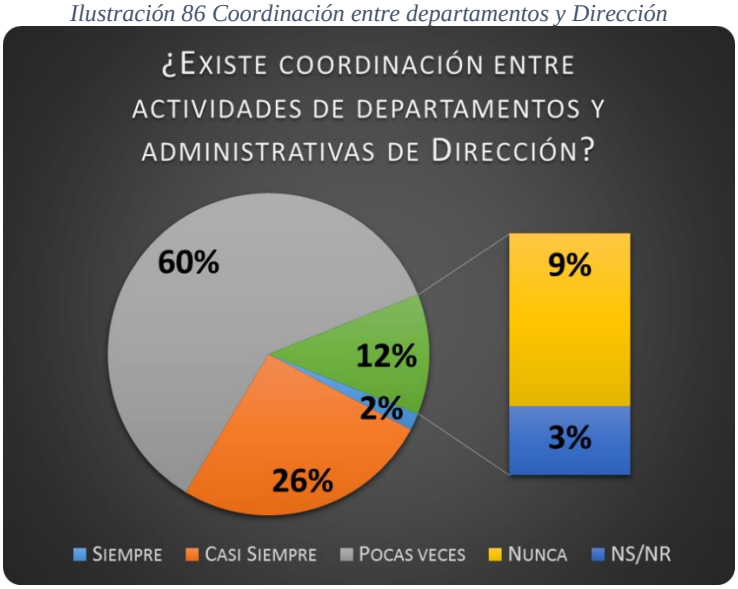


Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

El 25.86% (15/58) No sabe o no responde si el manual de procedimientos se aplica.

Veamos los datos de percepción sobre las decisiones y la influencia de la Dirección.

Ilustración 86 Coordinación entre departamentos y Dirección



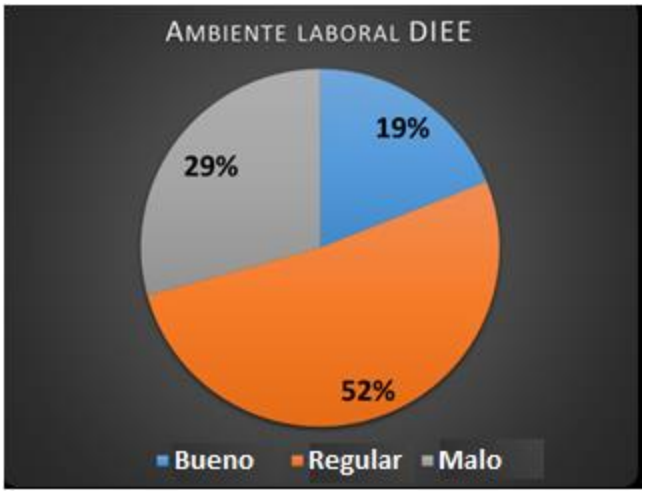
Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Ilustración 87 Selección de personal



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Ilustración 88 Ambiente Laboral DIEE



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

10.11. 2. Área de Gestión de Proyectos

Para introducir este tema, se considera este el dato más importante:
El 96.55% (56/58) de los entrevistados opina que la cartera no está de acuerdo a una planificación estratégica.

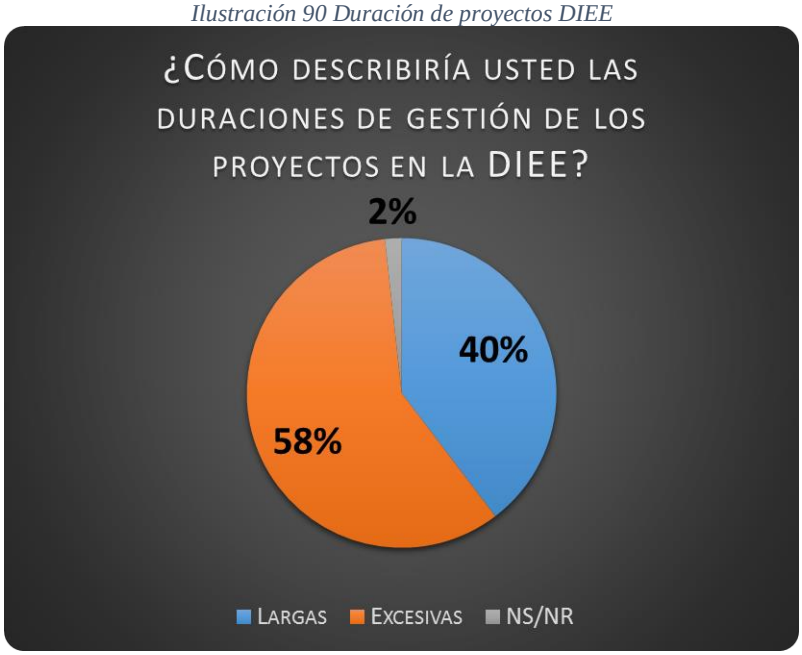
Ilustración 89 Cartera de Proyectos acorde a planificación estratégica



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Duración de la gestión de proyectos:
39.66% (23/58) Larga.
58.62% (34/58) Excesiva.

Ilustración 90 Duración de proyectos DIEE

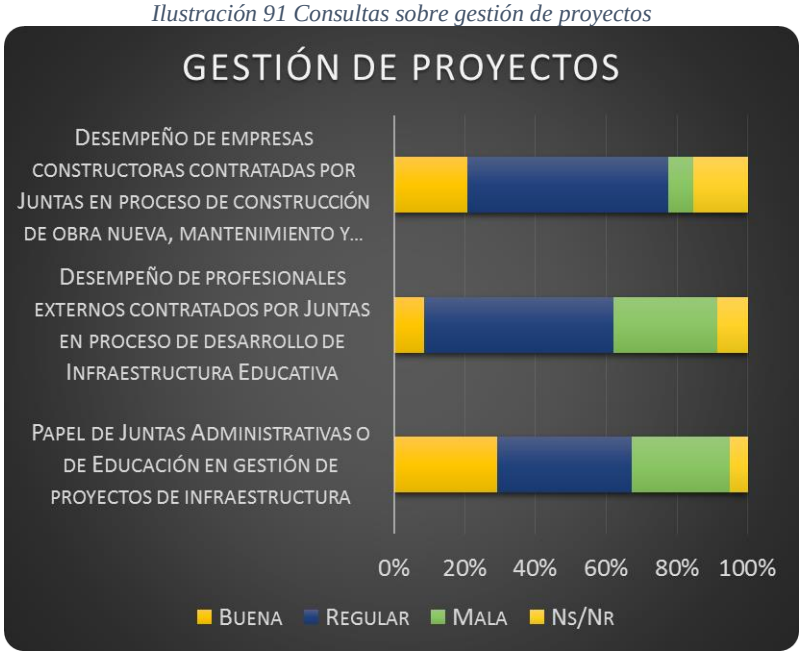


Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Ninguno de los entrevistados cree que la duración de la gestión sea adecuada ni óptima.

Ahora bien, se abordan los subsecuentes datos sin preámbulo.

Ilustración 91 Consultas sobre gestión de proyectos



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Del gráfico anterior, el resultado de la percepción acerca de gestión de las Juntas es el siguiente.
29.31% (17/58) Buena.
37.93% (22/58) Regular.
27.59% (16/58) Mala.

10.11. 3. Área de gestión Contractual

En referencia a la gestión contractual se preguntó:

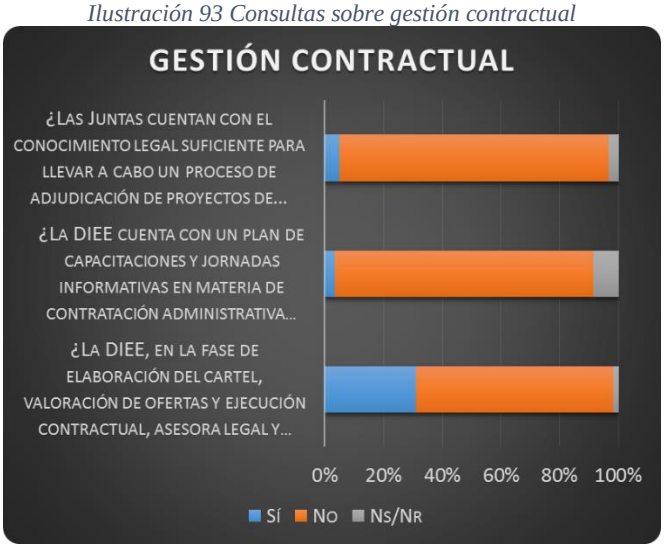
Ilustración 92 Conveniencia sobre solicitud de correcciones de carácter técnico por Dpto. Contrataciones



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Veamos la encuesta a los funcionarios: ¿La DIEE, en la fase de elaboración del cartel, valoración de ofertas y ejecución contractual, asesoría legal y técnicamente a las Juntas de Educación y Administrativas?

Ilustración 93 Consultas sobre gestión contractual



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Ilustración 94 Asesoría legal y técnica a Juntas



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

10.11. 4. Área de gestión Financiera-Presupuestaria

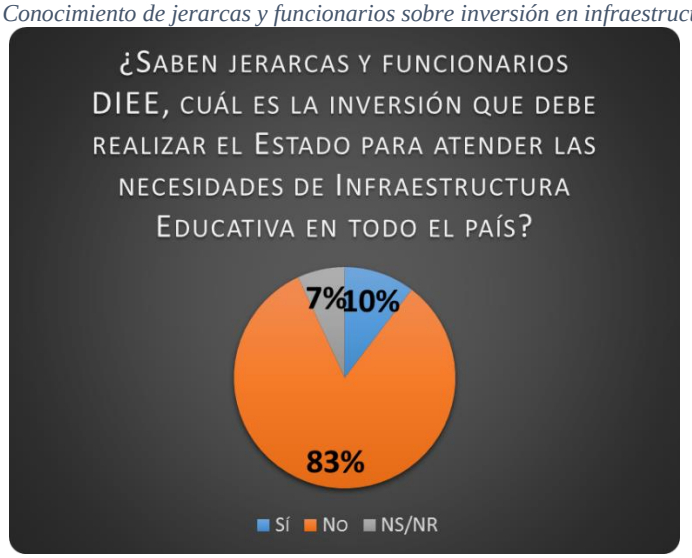
En este aspecto la opinión experta considera que el presupuesto asignado no es coherente con la capacidad operativa de la DIEE 86.21% (50/58) y que además no existe en la actualidad un inventario de centros educativos que permita conocer cuál es la inversión necesaria para atender las necesidades de todo el país 82.76% (48/58).

Ilustración 95 Presupuesto coherente con capacidad operativa DIEE



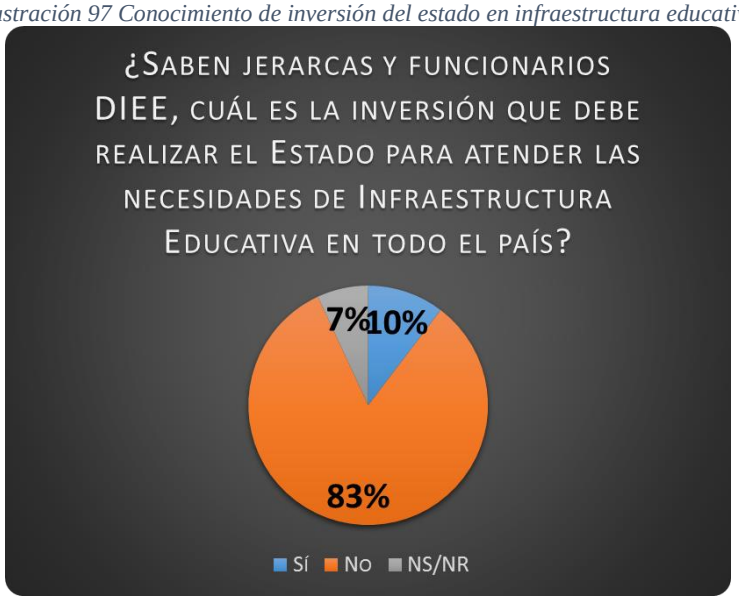
Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Ilustración 96 Conocimiento de jerarcas y funcionarios sobre inversión en infraestructura educativa



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Ilustración 97 Conocimiento de inversión del estado en infraestructura educativa

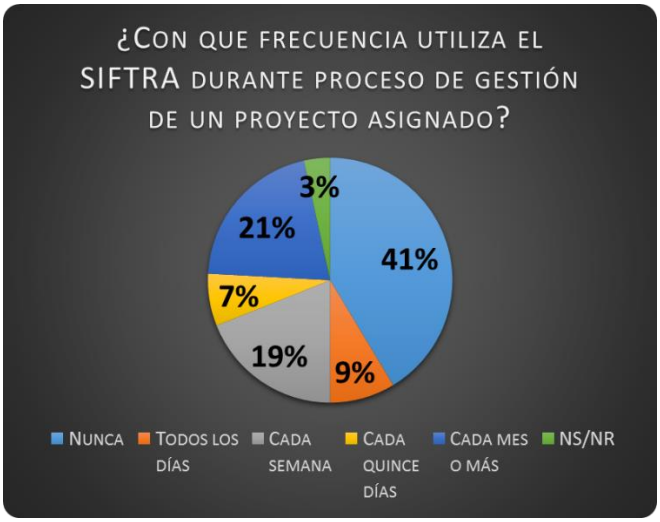


Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

10.11. 5. Área de la Gestión Tecnológica

Funcionalidad del Sistema de Información del flujo de trabajo (SIFTRA).

Ilustración 98 Frecuencia de uso del SIFTRA



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Considera SIFTRA como una herramienta ágil y eficiente:

62.07% (36/58) No.

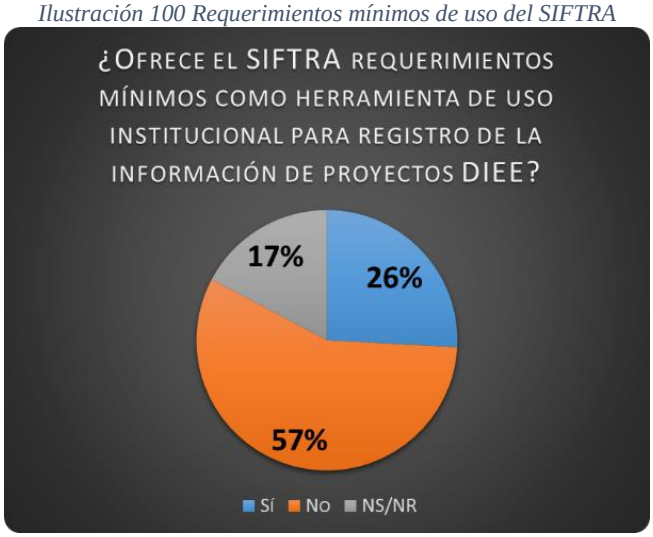
Ilustración 99 SIFTRA como herramienta ágil y eficiente



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Ofrece SIFTRA los requerimientos mínimos como herramienta de registro:
56.89% (33/58) No.

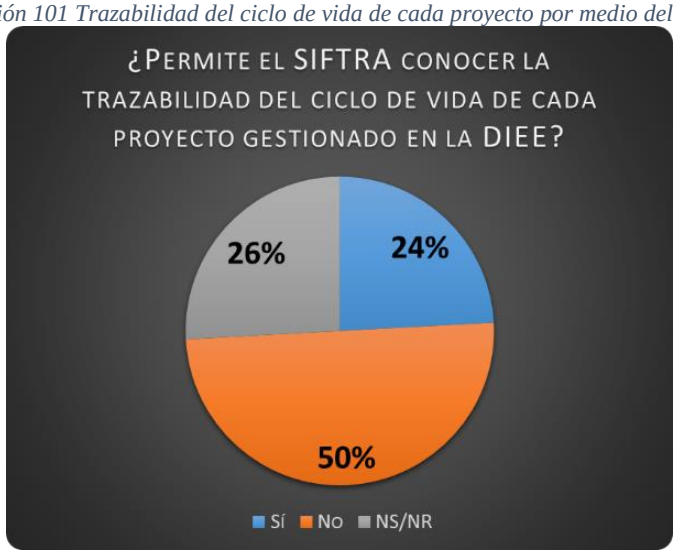
Ilustración 100 Requerimientos mínimos de uso del SIFTRA



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Permite conocer la trazabilidad de los proyectos:
50.00% (29/58) No.

Ilustración 101 Trazabilidad del ciclo de vida de cada proyecto por medio del SIFTRA

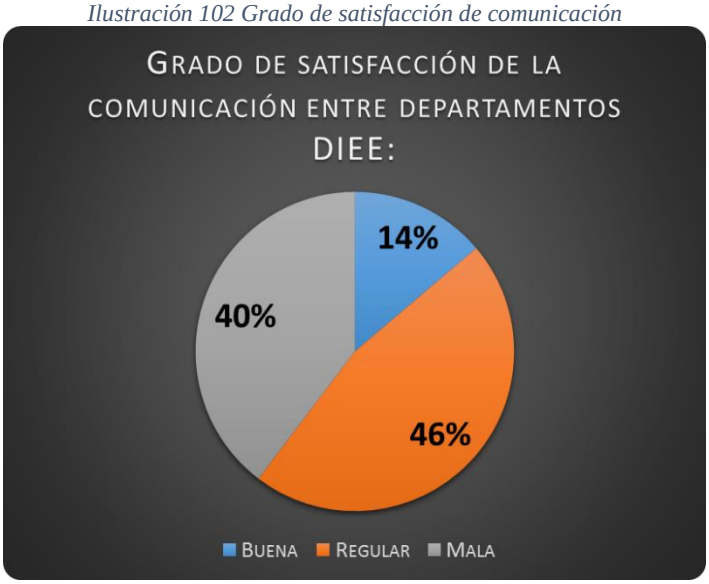


Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

10.11. 6. Aspectos de la gestión de la comunicación.

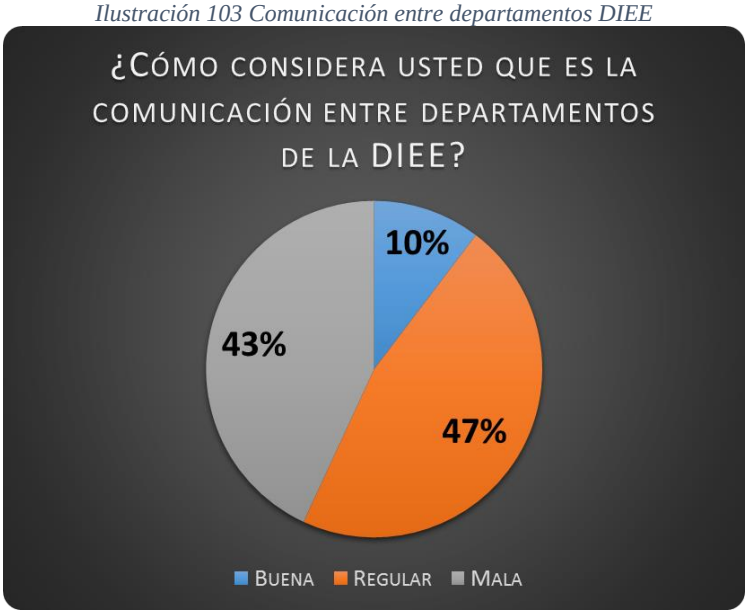
En este aspecto, se considera que es necesario un cambio de cultura de la comunicación, debido a que a pesar de que el 70.69% considera que la comunicación es poco efectiva, un 23.62% continúa considerando que los email son el método más efectivo de comunicación, un 22.36% opina que es más efectiva la comunicación verbal, pero el 31.44% emplea el email como método de comunicación y en este caso solo el 17.09% utiliza la comunicación verbal.

Ilustración 102 Grado de satisfacción de comunicación



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Ilustración 103 Comunicación entre departamentos DIEE



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

22.36% de los entrevistados cree que la comunicación más efectiva es la verbal respaldada por la comunicación escrita, sin embargo, en la práctica el resultado es distinto.

Ilustración 104 Medio de comunicación más utilizado



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Ilustración 105Medio de comunicación más efectivo



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Sobre el clima organizacional de la DIEE es de vital importancia presentar el resultado del siguiente gráfico.

1. 12.67% Falta de liderazgo.
2. 11.66% Empoderamiento de personas no calificadas.
3. 11.20% Jefaturas con roles arbitrarios o dictatoriales.
4. 10.79% Personal desmotivado.
5. 10.66% Asenso a personas no calificadas.
6. 9.46% Poco compromiso.

Toda esta información representa aproximadamente al 66.44% de todas las opiniones, las mismas son las que poseen mayor puntaje de votación.

Ilustración 106 Clima organizacional



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

10.11. 7. Análisis de los resultados analizados por área de estudio.

10.11.7. 1. Gestión Administrativa

Se puede destacar la diferencia de criterios entre lo que piensan las jefaturas con respecto a los subalternos, dicha tendencia queda evidenciada en gráfico de evaluación de la gestión de las jefaturas por parte de los funcionarios ya que el 43% indica que es regular y un 33 % que mala. De igual forma cuantifica la necesidad de que algunos departamentos replantear su enfoque de gestión específicamente los Departamentos de Contrataciones y Proyectos Específicos. En cuanto al decreto vigente 38170-MEP a percepción de los entrevistados, los departamentos cuentan con funciones duplicadas, de igual manera se evidencia que se debe de replantear las funciones del mismo ya que sea porque existen tareas adicionales o por que se están dejando de atender algunas vigentes en la actualidad. En cuanto a manuales de procedimientos queda demostrado a percepción de los entrevistados que los departamentos cuentan con manuales de procedimientos, sin embargo, no son aplicados correctamente y muchos de ellos no cuentan con la aprobación por parte del Departamento de Planificación. En el caso de la interrelación entre los departamentos y la Dirección se estima que es deficiente, ya que el 60% de los encuestados indican pocas veces coordinan con dicha Dirección.

10.11.7. 2. Área de Gestión de Proyectos

Según lo indicado por los entrevistados, el 97% del mismo indica que la cartera de proyectos elaborada por la Dirección, no obedece a una adecuada planeación estratégica. En cuanto a la duración de los proyectos los expertos en la materia evidencian que el tiempo de tarda un proyecto de Infraestructura en dicha Dirección es excesivo. En referencia a la percepción de la gestión de las Juntas en la administración de proyectos de infraestructura, el 37 % de los entrevistados la califica como regular y un 28% como mala.

10.11.7. 3. Área de gestión Contractual

Sobre la gestión contractual, a criterio de los funcionarios encuestados (67 %) se considera que no es prudente que el Departamento de Contrataciones solicite correcciones técnicas de los proyectos tramitados por los Departamentos formuladores (Desarrollo, Específicos).En cuanto a la gestión contractual de los proyectos por parte de la las Juntas Administrativas y Educación, se determina que las Juntas no cuentan con el conocimiento legal para llevar a cabo procesos de adjudicación, de igual forma la DIEE no cuenta con un plan de capacitaciones y a criterio de los expertos en la materia de infraestructura Educativa la DIEE no asesora a las Juntas en los procesos de contratación.

10.11.7. 4. Área de gestión Financiera-Presupuestaria

En cuanto a la gestión Financiera y Presupuestaria a opinión de los encuestados el presupuesto asignado a la DIEE no es coherente con la capacidad operativa y además no existe en la actualidad un inventario de centros educativos que permita conocer cuál es la inversión necesaria para atender las necesidades de todo el país, es por eso que ni los jerarcas como ni los funcionarios de la DIEE tienen claro a cuánto asciende el monto a invertir por parte del estado para atender la necesidad existente en Infraestructura Educativa.

10.11.7. 5. Área de la Gestión Tecnológica

En cuanto a la funcionalidad del Sistema de Información del flujo de trabajo (SIFTRA) se concluye que a percepción de los entrevistados, el mismo no ágil ni eficiente, de igual forma no cumple su función como herramienta de registro y trazabilidad de información.

10.11.7. 6. Aspectos de la Gestión de la comunicación

En referencia a la gestión de la comunicación se detecta que la comunicación interna entre los Departamentos es regular, por ende, la satisfacción es regular. De igual forma se evidencia que el medio de comunicación más utilizado es el correo electrónico.

10.12 Análisis cuantitativo (Históricos presupuesto DIEE)

10.12. 1. Análisis de indicadores presupuestarios de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE) períodos del 2014 al 2018.

"Los indicadores son una unidad de medida gerencial que permite evaluar la gestión o desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con cada una de las áreas que tiene la empresa". Bajo este principio es que se estableció que, como parte del estudio de la situación actual de la DIEE, identificar una serie de indicadores de índole presupuestario que permita a la administración evaluar la gestión de los recursos que a lo largo del tiempo fueron asignados a dicha Dirección para atender de forma óptima y oportuna las necesidades de Infraestructura Educativa, compra de terrenos y mobiliario escolar.

Para la interpretación de dichos indicadores, se debe iniciar aclarando que la DIEE actualmente pertenece al programa presupuestario 554 denominado como: Infraestructura y Equipamiento del Sistema Educativo, mediante el cual dicha Dirección gestiona los recursos económicos asignados para la atención de las necesidades de los centros educativos en el tema de infraestructura Educativa. Dicho programa presupuestario está conformado por un conjunto de partidas y estas a su vez por subpartidas presupuestarias, las cuales están enfocadas cada una de ellas a entender diferentes necesidades según así lo requiera la administración, en la tabla número 1, se presenta un resumen de la conformación de dichas partidas presupuestarias.

Tabla 16 Conformación del Programa Presupuestario 554: Infraestructura y Equipamiento del Sistema Educativo

Tabla de Conformación del Programa Presupuestario 554: Infraestructura y Equipamiento del Sistema Educativo			
Programa	**Partida**	**Descripción**	**Alcáncense**
554	0	Remuneraciones	Corresponde al pago de planillas.
554	1	Servicios	Contratación de servicios varios :Servicios Aduaneros, de ingeniera, de impresión de documentos, otros
554	2	Suministros	Adquisición de materiales de oficina, otros.
554	5	Bienes duraderos	Contratación de mobiliario escolar para Centros Educativos, oficinas DIEE, construcción de obra otros.
554	6	Caja	Corresponde al pago a la CCSS
554	7	Trasferencias	Recursos para contratación de Infraestructura (nueva o mantenimiento),servicios profesionales, o/y compra de terrenos)

Fuente: *DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

Es importante mencionar que el presente análisis presupuestario va enfocado a evaluar el comportamiento de los recursos destinados a la DIEE para la atención de las necesidades de infraestructura, compra de terrenos y mobiliario, por lo tanto, se desestima el análisis de las partidas "0", "2" y "6" las cuales van orientadas a atender otro tipo de necesidades.

10.12. 2. Comportamiento Histórico de los recursos ejecutados por la DIEE ante la Proveeduría Institución atara vez de las partidas 1 y 5 denominadas como Servicios y Bienes duraderos, período 2014 al 2018.

Las partidas 1 y 5 son utilizadas por la DIEE para la contratación de; en el caso de la primera servicios profesionales para diseño de planos, en el caso de la segunda es utilizada para la contratación de mobiliario escolar y construcción de obra, este tipo de contrataciones son gestionadas por la DIEE directamente por medio de la Proveeduría Institucional del MEP.

Mediante un correo electrónico la Proveeduría Institucional suministró un resumen del comportamiento de los recursos ejecutados por medio de dicha dependencia, referentes a las partidas 1 y 5, para los periodos del 2014 al 2018.

En la tabla siguiente tabla, se resume el comportamiento de la información suministrada:

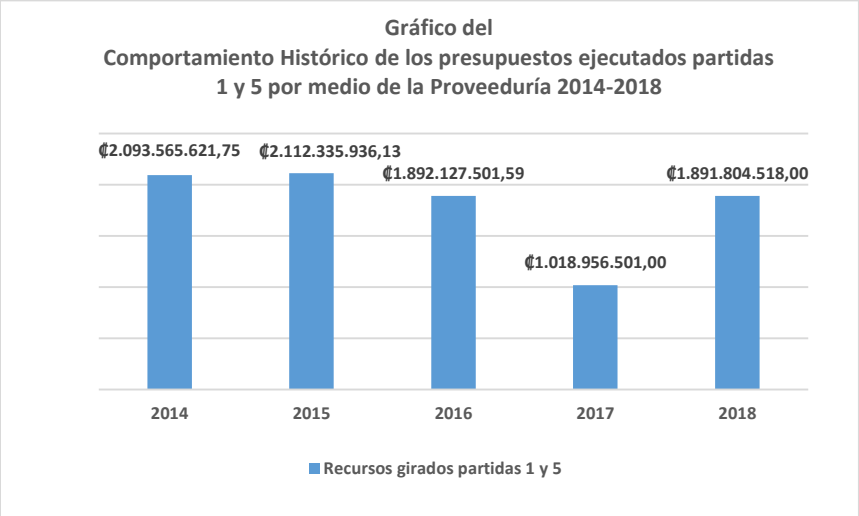
Tabla 17 Comportamiento Historio de presupuesto ejecutado por la DIEE mediante las partidas 1 y 5

Tabla del Comportamiento Historio de presupuesto ejecutado por la DIEE mediante las partidas 1 y 5	
Año	**Presupuesto ejecutado**
2014	₡2.093.565.621,75
2015	₡2.112.335.936,13
2016	₡1.892.127.501,59
2017	₡1.018.956.501,00
2018	₡1.891.804.518,00
totales	**₡9.008.790.078,47**
Promedio anual	**₡1.801.758.015,69**

Fuente: *Proveeduría Institucional*
Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

En el siguiente gráfico sobre el "Comportamiento Histórico de los presupuestos ejecutados mediante las partidas 1 y 5 por medio de la Proveeduría 2014-2018", se puede destacar que para los años del 2014 al 2016 he incluyendo el 2018, los recursos ejecutados por medio de dichas partidas son muy estables, sin embargo, para el 2017 se puede evidenciar una baja importante en los recursos tramitados por medio de dichas partidas presupuestarias.

Tabla 18 Gráfico: Comportamiento Histórico de los presupuestos ejecutados partidas 1 y 5 por medio de la Proveeduría 2014-2018



Fuente: *Proveeduría Institucional*
Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

Es importante mencionar que del total de los recursos ejecutados por la DIEE utilizando las partidas 1 y 5 (**₡9.008.790.078.47)**, solo el **3%** corresponde a la contratación de temas atinentes a la atención de Infraestructura Educativa, el restante **97%** fueron recursos utilizados en la contratación de mobiliario escolar.

10.12. 3. Comportamiento Histórico de los recursos destinados para la compra de mobiliario escolar mediante la partida 5 denominada como bienes Duraderos para los períodos 2014 al 2018.

Dentro de la partida 5 denominada como bienes existen tres sub partidas (50104, 50199 y 50107) destinadas a la asignación de recursos para la compra de mobiliario escolar para los centros educativos, esto según lo disponga la Administración.

Con el propósito de evaluar el comportamiento de los recursos asignados a dicha Dirección para la atención de las necesidades de mobiliario escolar por parte de los centros educativos, se le solicitó mediante oficio DVM-A-1429-2019 a la Dirección Financiera del MEP, un informe con el comportamiento histórico del presupuesto asignado para la atención de las necesidades de los centros educativos en temas relacionados con mobiliario escolar, esto para los períodos del 2014 al 2018. Dicha información fue remitida mediante oficio DF-DECEP-0472-2019 por parte del Departamento de Control y Evaluación Presupuestaria.

En la siguiente tabla se resume el comportamiento del recurso asignado a la DIEE para la atención de las necesidades de mobiliario escolar.

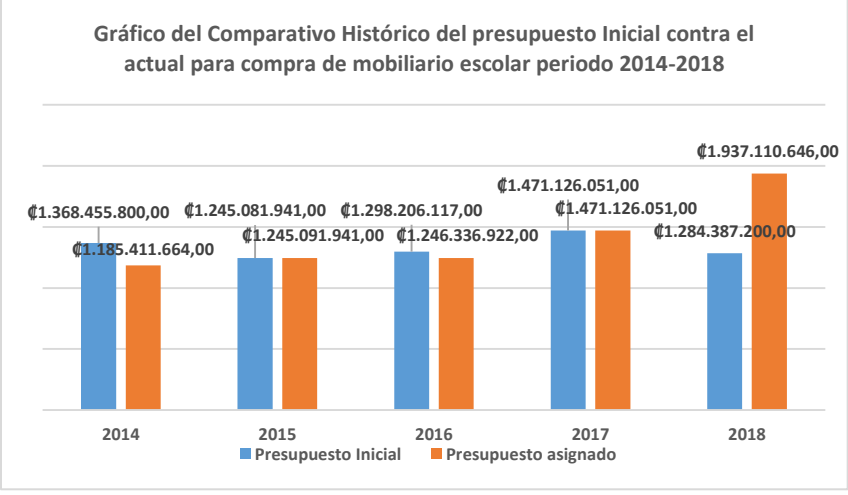
Tabla 19 Recursos incluidos programa 554 (partida 5) para la atención de necesidades de compra de mobiliario escolar para centros educativos Públicos

Tabla de Recursos incluidos programa 554 (partida 5) para la atención de necesidades de compra de mobiliario escolar para centros educativos Públicos			
Año presupuestario	**Presupuesto Inicial [1]**	**Presupuesto asignado [2]**	**Diferencia entre Presupuestos [3]**
2014	₡1.368.455.800,00	₡1.185.411.664,00	-₡183.044.136,00
2015	₡1.245.081.941,00	₡1.245.091.941,00	₡10.000,00
2016	₡1.298.206.117,00	₡1.246.336.922,00	-₡51.869.195,00
2017	₡1.471.126.051,00	₡1.471.126.051,00	₡0,00
2018	₡1.284.387.200,00	₡1.937.110.646,00	₡652.723.446,00
Total general	**₡6.667.257.109,00**	**₡7.085.077.224,00**	**₡417.820.115,00**

Nota:
[1]-Corresponde a asignaciones presupuestarias autorizadas en la ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República.
[2]- Registra las asignaciones presupuestarias considerando las modificaciones presupuestarias aprobadas durante el ejercicio económico.
[3]- Cuantifica la diferencia que existe entre el presupuesto Inicial contra el Presupuesto asignado
Fuente: *DECEP*
Elaborado por*: Coordinadores del proyecto*

En el siguiente gráfico sobre el "Comparativo del presupuesto Inicial contra el actual para compra de mobiliario escolar período 2014-2018", se puede observar que para los años del 2014 al 2017 no existe mayor diferencia entre el presupuesto inicial y el presupuesto asignado; solo para el año 2018 se ve reflejado un aumento significativo en el presupuesto asignado de aproximadamente **₡652.723.446,00,** lo cual representa un aumento de un **50%** de aumento sobre el presupuesto inicial.

Ilustración 107 Gráfico: Comparativo Histórico del presupuesto Inicial contra el actual para compra de mobiliario escolar periodo 2014-2018



Fuente: *DECEP*
Elaborado por: *Coordinadores del proyecto*

En la siguiente tabla sobre el "Comportamiento histórico del presupuesto Ejecutado por la DIEE en la compra de mobiliario escolar para los periodos del 2014 al 2018", se resume el comportamiento de la ejecución de los recursos asignados a la DIEE para la atención de las necesidades de mobiliario escolar, esto para los periodos del 2014 al 2018.

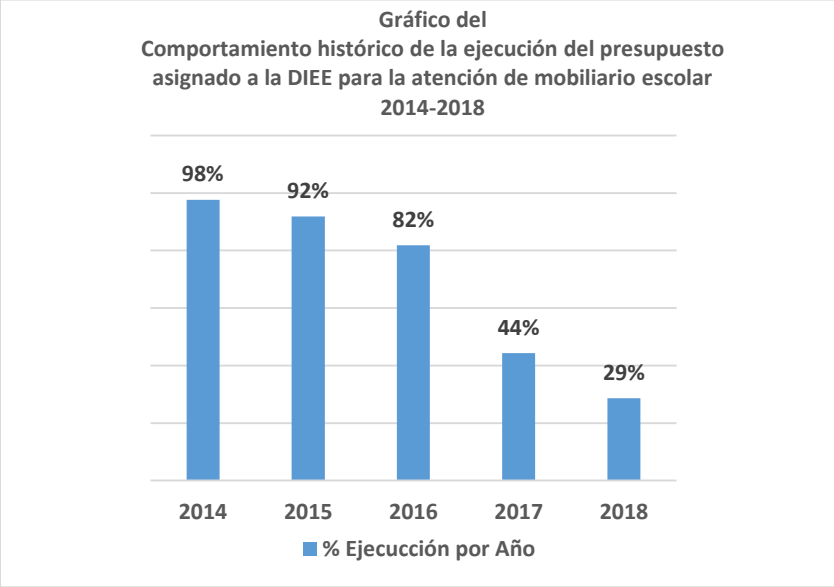
Tabla 20 Comportamiento histórico del presupuesto Ejecutado por la DIEE en la compra de mobiliario escolar para los periodos del 2014 al 2018

Tabla del Comportamiento histórico del presupuesto Ejecutado por la DIEE en la compra de mobiliario escolar para los periodos del 2014 al 2018			
Año presupuestario	**Presupuesto asignado [1]**	**Devengado[2]**	**Porcentaje de Ejecución[3]**
2014	₡1.185.411.664,00	₡1.157.971.663,95	98%
2015	₡1.245.091.941,00	₡1.143.235.568,48	92%
2016	₡1.246.336.922,00	₡1.019.559.017,35	82%
2017	₡1.471.125.051,00	₡651.468.773,65	44%
2018	₡1.937.110.646,00	₡554.497.507,00	29%
Total general	**₡7.085.067.224,00**	**₡4.526.732.530,43**	**64%**
Promedio anual	**₡1.417.015.445,00**	**₡905.346.506,09**	

Nota:
[1-] Registra las asignaciones presupuestarias considerando las modificaciones presupuestarias aprobadas durante el ejercicio económico.
[2-]Presupuesto ejecutado por la DIEE (presupuesto 2014-2018).
[3-] Representación porcentual del porcentaje de ejecución de presupuesto asignado contra el ejecutado 2014-2018.
Fuente: *DECEP*
Elaborado por*: Coordinadores del proyecto*

En el siguiente gráfico sobre el "Comportamiento histórico (%) de la ejecución del presupuesto asignado a la DIEE para la atención de mobiliario escolar 2014-2018", se puede observar que para los años 2014 y 2015, la DIEE alcanzó un porcentaje de ejecución por arriba del 90%, sin embargo a partir del 2016 queda en evidencia una disminución en el porcentaje de ejecución, dicha situación se mantiene para el 2017, llegando al nivel más bajo en el año 2018 ya que sólo ejecutó un 29% de los recursos asignados.

Ilustración 108 Gráfico: Comportamiento histórico de la ejecución del presupuesto asignado a la DIEE para la atención de mobiliario escolar 2014-2018



Fuente: *DECEP*
Elaborado por*: Coordinadores del proyecto*

10.12. 4. Análisis Histórico del comportamiento de los recursos depositados a la DIEE en la partida 7 denominada como Trasferencias.

El uso de la partida 7 denominada como trasferencias, permite a dicha Dirección por medio del artículo 145 del reglamento de la ley de Contratación Administrativa y mediante la emisión de disposiciones generales, autorizar el traslado de recursos a las Juntas administrativas y de educación para que sean éstas las que mediante un proceso de contratación directa concursada, se encarguen de contratar los servicios necesarios para atender las necesidades de Infraestructura Educativa, esto con la debida asesoría legal y técnica por parte de la DIEE.

10.12. 5. Comportamiento Histórico de los presupuestos asignados a la DIEE mediante la partida 7 para la adquisición de Infraestructura educativa, terrenos, esto para el período del 2014 al 2018.

De igual forma que como con el análisis de la partida 5, se le solicitó mediante oficio DVM-A-1429-2019 a la Dirección Financiera del MEP, un informe del comportamiento histórico del presupuesto asignado para la atención de las necesidades de los centros educativos en temas relacionados con: infraestructura educativa y terrenos, esto para los períodos del 2014 al 2018. Dicha información fue remitida mediante oficio DF-DECEP-0472-2019 por parte del Departamento de Control y Evaluación Presupuestaria.

En las siguientes tablas se resume el comportamiento de los recursos asignados a la DIEE para la atención de necesidad anteriormente descrita para los períodos del 2014 al 2018.

Tabla 21 Recursos incluidos programa 554 (partida 7) para la atención de necesidades de Infraestructura Educativa para centros educativos Públicos

Tabla de Recursos incluidos programa 554 (partida 7) para la atención de necesidades de Infraestructura Educativa para centros educativos Públicos			
Año presupuestario	**Presupuesto Inicial [1]**	**Presupuesto asignado [2]**	**Diferencia entre Presupuestos [3]**
2014	₡28.883.415.167,00	₡31.787.002.355,00	₡2.903.587.188,00
2015	₡68.142.021.022,00	₡62.194.953.888,00	-₡5.947.067.134,00
2016	₡32.382.464.183,00	₡100.022.688.692,00	₡67.640.224.509,00
2017	₡121.398.000.000,00	₡121.398.000.000,00	₡0,00
2018	₡48.438.707.387,00	₡60.208.288.097,00	₡11.769.580.710,00
Total general	**₡299.244.607.759,00**	**₡375.610.933.032,00**	**₡76.366.325.273,00**

Nota:
[1]-Corresponde a asignaciones presupuestarias autorizadas en la ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República.
[2]- Registra las asignaciones presupuestarias considerando las modificaciones presupuestarias aprobadas durante el ejercicio económico.
[3]- Cuantifica la diferencia que existe entre el presupuesto Inicial contra el Presupuesto asignado
Fuente: *DECEP*
Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

Tabla 22 Recursos incluidos programa 554 (partida 7) para la atención de necesidades de compra de terrenos para construcción, remodelación o aplicación de centros educativos Públicos.

Tabla de Recursos incluidos programa 554 (partida 7) para la atención de necesidades de compra de terrenos para construcción, remodelación o aplicación de centros educativos Públicos.			
Año presupuestario	**Presupuesto Inicial [1]**	**Presupuesto asignado [2]**	**Diferencia entre Presupuestos [3]**
2014	₡5.000.000.000,00	₡5.000.000.000,00	₡0,00
2015	₡6.000.000.000,00	₡6.000.000.000,00	₡0,00
2016	₡2.500.000.000,00	₡6.000.000.000,00	₡3.500.000.000,00
2017	₡8.000.000.000,00	₡8.000.000.000,00	₡0,00
2018	₡13.200.000.000,00	₡5.296.804.150,00	-₡7.903.195.850,00
Total general	**₡34.700.000.000,00**	**₡30.296.804.150,00**	**-₡4.403.195.850,00**

Nota:
[1]-Corresponde a asignaciones presupuestarias autorizadas en la ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República.
[2]- Registra las asignaciones presupuestarias considerando las modificaciones presupuestarias aprobadas durante el ejercicio económico.
[3]- Cuantifica la diferencia que existe entre el presupuesto Inicial contra el Presupuesto asignado
Fuente: *DECEP*
Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

En la siguiente tabla, se estima la media aritmética tanto del presupuesto Inicial, así como del presupuesto actual, esto con el propósito de cuantificar la tendencia de los recursos asignados a la DIEE para los períodos del 2014 al 2018.

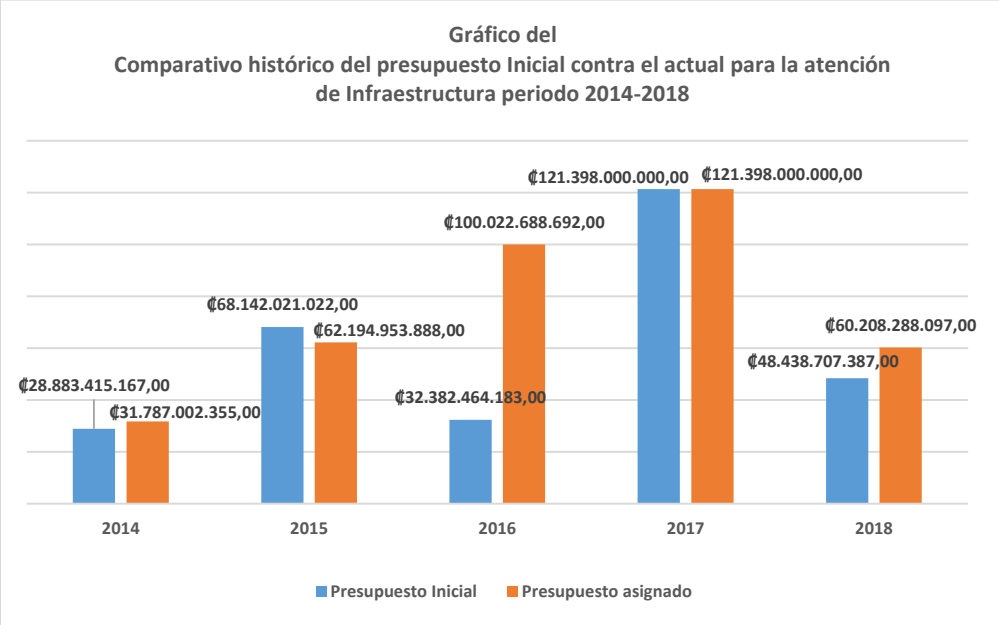
Tabla 23 Estimación de la media aritmética tanto del presupuesto aprobado como del asignado para la atención de necesidades de Infraestructura, terrenos esto para los períodos del 2014 al 2018.

Tabla de Estimación de la media aritmética tanto del presupuesto aprobado como del asignado para la atención de necesidades de Infraestructura, terrenos esto para los períodos del 2014 al 2018		
Tipo de servicio	**Presupuesto Inicial[1]**	**Presupuesto Asignado[2]**
Infraestructura Educativa	₡59.848.921.551,80	₡75.122.186.606,40
Compra de terrenos	₡6.940.000.000,00	₡6.059.360.830,00

Nota:
[1]-Corresponde a asignaciones presupuestarias autorizadas en la ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República.
[2]- Registra las asignaciones presupuestarias considerando las modificaciones presupuestarias aprobadas durante el ejercicio económico.
Fuente: *DECEP*
Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

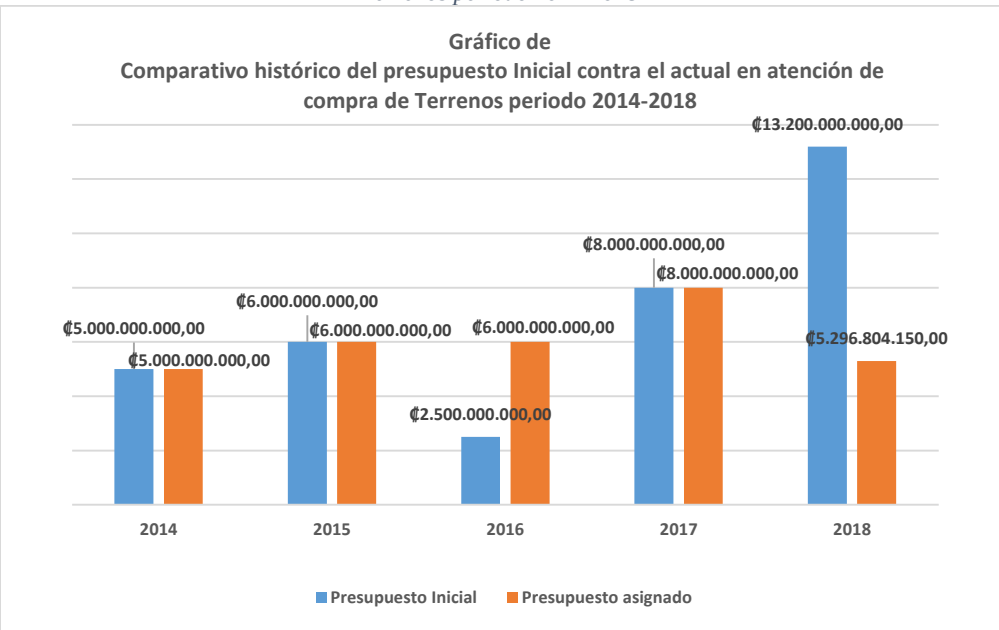
En los siguientes gráficos, se muestra el comportamiento histórico del presupuesto inicial contra el presupuesto asignado esto para la atención de necesidades en infraestructura educativa, compra de terrenos, períodos del 2014 al 2018.

Ilustración 109 Gráfico: Comparativo histórico del presupuesto Inicial contra el actual para la atención de Infraestructura periodo 2014-2018



Fuente: *DECEP*
Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

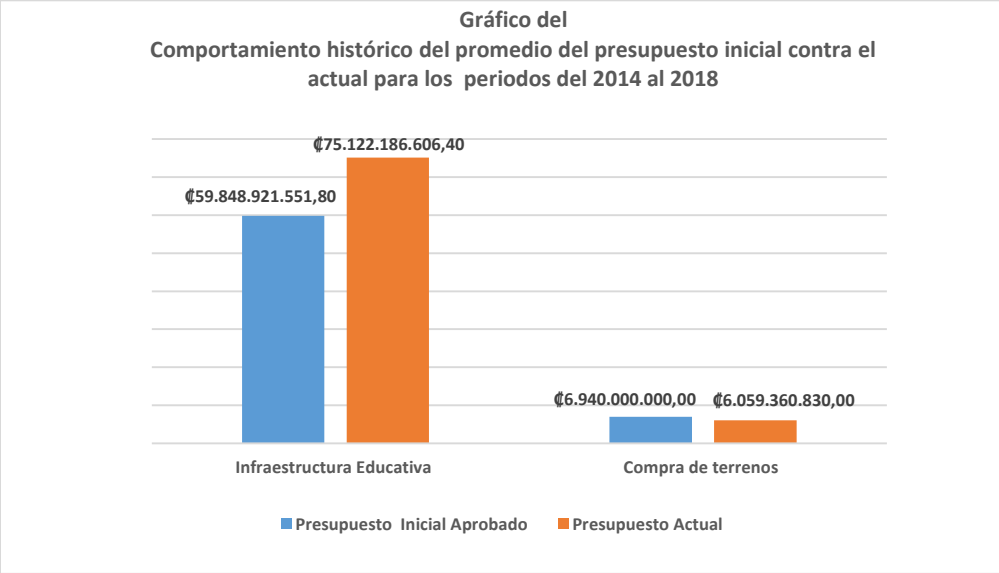
Ilustración 110 Gráfico: Comparativo histórico del presupuesto Inicial contra el actual en atención de compra de Terrenos periodo 2014-2018



Fuente: *DECEP*
Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

En el siguiente gráfico sobre el "***Comportamiento histórico del promedio del presupuesto inicial contra el actual para los períodos del 2014 al 2018***"**,** se cuantifica el comportamiento de la media aritmética tanto del presupuesto inicial como el presupuesto actual asignado a la DIEE, tanto para infraestructura como para terrenos.

Ilustración 111 Gráfico: Comportamiento histórico del promedio del presupuesto inicial contra el actual para los periodos del 2014 al 2018



Fuente: *DECEP*
Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

10.12. 6. Análisis resultados del indicador denominado como: presupuestos asignados a la DIEE período 2014 al 2018.

En el gráfico referente al "***Comparativo del presupuesto Inicial contra el actual para la atención de Infraestructura período 2014-2018***", se puede observar que para el 2014, 2015 y 2017, el presupuesto inicial autorizado en la ley de Presupuesto Ordinario no sufrió mayor variación con respecto presupuesto asignado de dichos períodos; es importante rescatar que el presupuesto asignado a la DIEE en el año 2017 es uno de los más significativos para la atención de la necesidad de Infraestructura Educativa. En el caso de los años 2016, 2018 la diferencia entre ambos prepuestos es más significativa. En el caso del 2016 la diferencia radica en un traslado presupuestario de aproximadamente **₡67.640.224.509,00** lo que equivale a un aumento de aproximadamente un 300**%** del presupuesto inicial aprobado a dicha Dirección, tal y como consta en oficio DM-0365-03-2016 con fecha del 09 de marzo del 2016.

Para el 2018, al igual que para el 2016, se dio un traslado presupuestario de aproximadamente **₡11.769.580.710,00** lo que equivale a un aumento de un **24%** del presupuesto inicial, tal y como se indicó en oficio DM-1511-10-2018 con fecha del 17 de octubre del 2019.

En el referente al "***Comparativo del presupuesto Inicial contra el actual en atención de compra Terrenos período 2014-2018***", se logra identificar que para los años 2014, 2015 y 2017, el comportamiento del prepuesto inicial es prácticamente el mismo al presupuesto actual, es decir que no se vieron afectados con traslados presupuestarios.

En el caso del año 2016 al igual que con el tema de infraestructura, el presupuesto inicial sufrió un aumento de aproximadamente **₡3.500.000.000,00** esto a causa de traslados de presupuestarios, a nivel porcentual equivale a un aumento de un **140%** sobre el presupuesto inicial, esto según oficio DM-0365-03-2016 con fecha del 09 de marzo del 2016. Para el año 2018 se da un recorte del presupuesto inicial de aproximadamente **₡7.903.195.850,00**, lo que significó una reducción de un **59%** del presupuesto inicial, lo anterior según información recopilada en oficio DM-1511-10-2018.

Una vez analizado de forma individual el comportamiento de los presupuestos asignados a la DIEE a lo largo de los años 2014 al 2018, y usando como referencia la media aritmética de la información procesada, se logra observar que en el caso del presupuesto asignado a la DIEE para la atención de las necesidades de infraestructura educativa existe una clara diferencia de un **25%** **(₡15.273.255.055,00)** entre el denominado presupuesto inicial y el presupuesto actual tal (ver gráfico del "***Comportamiento histórico del promedio del presupuesto inicial contra el actual para los períodos del 2014 al 2018***"). Dicha tendencia puede ser un indicador de una inadecuada planificación estratégica de la gestión de presupuestos asignados a dicha Dirección para la atención de las necesidades de infraestructura educativa, lo anterior bajo el argumento que el presupuesto inicial es el que dicha Dirección estima previo al inicio de cada año presupuestario, y debería responder al cumplimiento de objetivos y metas Institucionales (Plan Nacional de Desarrollo, Plan Operativo Anual, entre otros), los cual deben de ir en armonía con la capacidad operativa de dicha dependencia y una vez analizado por los entes Ministeriales encargados de la gestión Presupuestaria por parte del gobierno central, el mismo es oficializado por medio de la ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario. Caso contrario del denominado Presupuesto Actual, el cual corresponde en muchas de las ocasiones a modificaciones presupuestarias gestadas durante el ejercicio económico de cada período.

En lo que corresponde a los presupuestos para compra de terrenos, la diferencia entre el presupuesto inicial y el actual es menos significativa que para el tema de Infraestructura, en el caso de compra de terrenos llama la atención que la diferencia es hacia la baja, en este caso dicha diferencia ostenta un **12%** entre el presupuesto inicial con respecto al actual.

10.12. 7. Comportamiento Histórico del presupuesto actual, girado por Hacienda y el devengado por parte DIEE, para la adquisición de Infraestructura educativa, y compra de terrenos esto para el período del 2014 al 2018.

Como complemento del análisis de la gestión presupuestaria de la DIEE, para los períodos 2014 al 2018. Una vez identificado el presupuesto actual y el devengado por la DIEE para la atención de las necesidades de infraestructura y compra de terrenos, es decir montos que ya se encuentran depositados en Caja Única del Estado y cuentan con un proyecto asociado, como parte del proceso de validación de la información brindada por la DECEP para los periodos del 2014 al 2018.
Se solicitó vía correo electrónico al coordinador presupuestario de la DIEE el monto real girado por parte del Ministerio de Hacienda para la atención de infraestructura educativa y compra de terrenos para los períodos en mención, ya que tal y como se indica en el oficio DF-DECEP-0472-2019, para los años 2016, 2017 y 2018 la capacidad de ejecución presupuestaria de la DIEE decayó en comparación con los años 2014 y 2015 donde rondaba el 95% para el tema de infraestructura y un 100% en el caso de terrenos. Esto con el propósito de poder identificar si la baja en la capacidad de ejecución de dicha Dirección se debió a una mala gestión de los recursos solicitados o por lo contrario de debió a factores externos a la DIEE.

En la siguiente tabla se resume la información facilitada por la DIEE vía correo electrónico, en referencia a los montos gestionados mediante planillas de proyectos de infraestructura y terrenos contra los montos girados por hacienda para la atención de las mismas y la diferencia entre ambas.

Tabla 24 Montos Tramitados por Planillas por parte de la DIEE para atención de Infraestructura/Terrenos contra los montos girados por Hacienda para los períodos 2014 al 2018

Tabla de
Montos Tramitados por Planillas por parte de la DIEE para atención de Infraestructura/Terrenos contra los montos girados por Hacienda para los períodos 2014 al 2018

Año Presupuestario	Montos tramitados por medio de planillas ante Financiero MEP y Hacienda por parte de la DIEE.[1]	Montos girados por Hacienda para la gestión de planillas correspondiente a la atención de Infraestructura/compra de Terrenos [2]	Diferencia entre Montos solicitados por la DIEE contra los montos girados por Hacienda	Representación porcentual [3]
2014	₡33.970.461.789,57	₡33.970.461.789,57	₡0,00	100%
2015	₡63.642.145.516,97	₡63.642.145.516,97	₡0,00	100%
2016	₡104.352.534.344,80	₡68.812.365.711,92	₡35.540.168.632,88	66%
2017	₡128.212.563.353,78	₡88.395.750.740,18	₡39.816.812.613,60	69%
2018	₡55.348.322.604,81	₡45.768.517.207,27	₡9.579.805.397,54	83%
Totales	**₡385.526.027.609,93**	**₡300.589.240.965,91**	**₡84.936.786.644,02**	**78%**

Nota:
[1] Planillas son elaboradas por el coordinador presupuestario según los montos establecidos en el presupuesto actual aprobado para la DIEE.
[2] Son los montos oficiales girados por hacienda para la atención de las planillas giradas por la DIEE para la gestión de Infraestructura y terrenos según disponibilidad presupuestaria.
[3] Muestra el porcentaje de conciencia entre los montos tramitados por la DIEE contra los aprobados por el Ministerio de Hacienda.
Fuente: *DIEE*
Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

En la siguiente tabla, se identifica el comportamiento del denominado presupuesto actual contra la gestión de solicitud de recursos por parte de la DIEE, esto para los períodos del 2014 al 2018.

Tabla 25 Comportamiento del presupuesto Actual contra el prepuesto tramitado por la DIEE (planillas) para atención de Infraestructura / Terrenos 2014-2018

Tabla de Comportamiento del presupuesto Actual contra el prepuesto tramitado por la DIEE (planillas) para atención de Infraestructura / Terrenos 2014-2018				
Año Presupuestario	**Presupuesto Actual (Terrenos + Infraestructura) Oficio DF-DECEP-0472-2019 [1]**	**Montos tramitados por medio de planillas ante Financiero y Hacienda[2]**	**Diferencia entre el Presupuesto Actual contra el tramitado por la DIEE**	**Representación porcentual [3]**
2014	₡36.787.002.355,00	₡33.970.461.789,57	₡2.816.540.565,43	92%
2015	₡68.194.953.888,00	₡63.642.145.516,97	₡4.552.808.371,03	93%
2016	₡106.022.688.692,00	₡104.352.534.344,80	₡1.670.154.347,20	98%
2017	₡129.389.000.000,00	₡128.212.563.353,78	₡1.176.436.646,22	99%
2018	₡65.504.288.097,00	₡55.348.322.604,81	₡10.155.965.492,19	84%
Totales	**₡405.897.933.032,00**	**₡385.526.027.609,93**	**₡20.371.905.422,07**	**95%**

Nota:

[1] Corresponde a la sumatoria de presupuesto actual destinado a infraestructura con el asignado para compra de terrenos.

[2] Son los montos tramitados por la DIEE ante hacienda mediante el uso de planillas presupuestarias.

[3] Muestra el porcentaje de conciencia entre en presupuesto actual aprobado para la DIEE contra las planillas tramitadas ante hacienda.

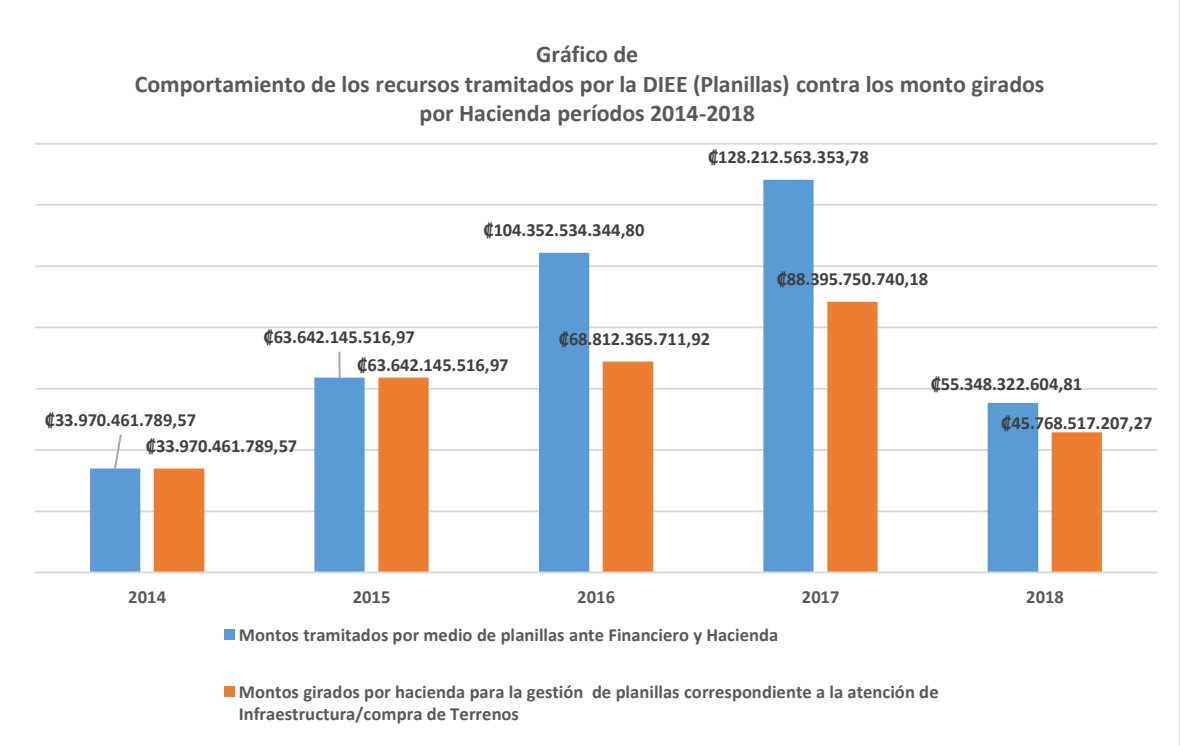
Fuente: *DIEE.*

Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

10.12. 8. Análisis resultados del indicador denominado como: Histórico del presupuesto actual, girado por Hacienda y el devengado por parte de la DIEE, para la adquisición de Infraestructura educativa, y compra de terrenos esto para el período del 2014 al 2018.

En los siguientes gráficos se resume de forma gráfica las tendencias identificadas con el análisis del presente indicador:

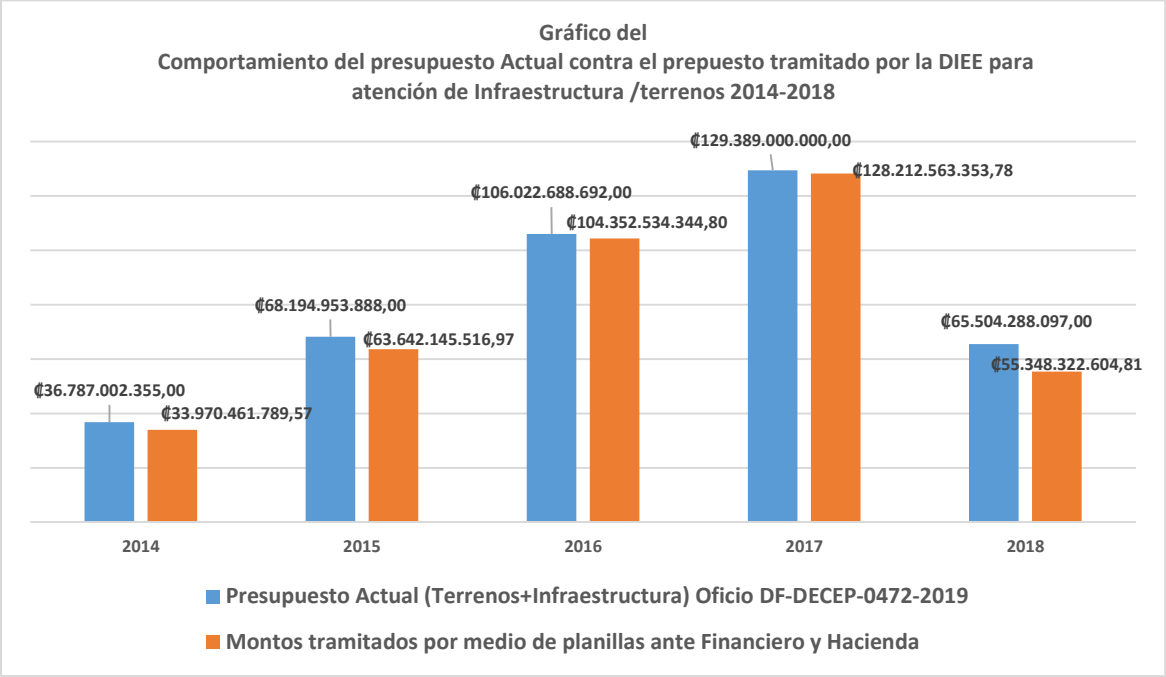
Ilustración 112 Gráfico: Comportamiento del presupuesto Actual contra el prepuesto tramitado por la DIEE (planillas) para atención de Infraestructura / Terrenos 2014-2018



Elaborado: *Coordinadores del proyecto*

En el gráfico anterior sobre el "***Comportamiento de los recursos tramitados por la DIEE (Planillas) contra los monto girados por Hacienda periodos 2014-2018***", se puede observar que para los años 2014 y 2015, el presupuesto tramitado por la DIEE referente a planillas con proyectos ligados a la atención de necesidades de Infraestructura o/y terrenos fueron atendidas oportunamente por parte del Ministerio de Hacienda ya que dicha entidad giró la totalidad de los recursos solicitados por la DIEE por lo que porcentualmente se puede interpretar como un **100%** de eficiencia entre lo solicitado contra lo devengado. Para los años 2016 la situación cambió radicalmente ya que de la totalidad de recursos gestionados por la DIEE ante el ministerio de Hacienda (**₡104.352.534.344,80)** dicha entidad solo transfirió el **66%** de lo solicitado (**₡88.395.750.740,18)**, dicha tendencia se mantiene para el 2017 ya que del total requerido por la DIEE **(₡128.212.563.353,78),** Hacienda solo gira un **69%** de los mismos **(₡88.395.750.740,18)**, ya para el año 2018 de lo solicitado **(₡55.348.322.604,81)**, Hacienda giró un **83% (₡45.768.517.207,27)**.

Ilustración 113 Gráfico: Comportamiento del presupuesto Actual contra el prepuesto tramitado por la DIEE para atención de Infraestructura /terrenos 2014-2018



Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

En el gráfico anterior sobre el "***Comportamiento del presupuesto Actual contra el prepuesto tramitado por la DIEE para atención de Infraestructura /terrenos 2014-2018***", se puede cuantificar que para los años del 2014 al 2017, la DIEE ha tenido una buena capacidad operativa para gestionar la solicitud de recursos ante el Ministerio de Hacienda, manteniéndose por encima del **90%** de eficiencia tomando como referencia el presupuesto actual asignado a la DIEE contra los recursos gestionados ante Hacienda por medio de las planillas presupuestarias. Para el año del 2018 dicha eficiencia disminuyo ya que del total de los **₡65.504.288.097,00** asignados a la DIEE (Presupuesto actual), dicha dependencia sólo tramitó un total de **₡55.348.322.604,81** de los recursos, lo que a nivel porcentual equivale a un **84%** de eficiencia.

Una vez analizadas estas variables, se puede concluir de que a pesar de que la DIEE cuenta con un presupuesto aprobado (presupuesto actual) cada inicio de año y que dicha Dirección para los periodos del 2014 al 2018 en promedio a alcanzado un **95%** de eficiencia en la solicitud de recursos para la atención de las necesidades de infraestructura y terrenos (planillas presupuestarios), es el Ministerio de Hacienda como suplidor de los recursos económicos quien define el alcance de la gestión de los recursos destinados a la DIEE para la atención de las necesidades de infraestructura de los centros educativos, lo que puede ir en contraste con una planificación estratégica por parte de dicha Dirección ya que del 100 % de los recursos solicitados por parte de la DIEE para los períodos del 2014 al 2018, dicha dependencia solo giro el **78%** de los mismos, aumentando el riesgo de crear falsas expectativas en los usuarios finales puesto que se pueden establecer metas que al final del año presupuestario no se estarían cumpliendo.

10.12. 9. Comportamiento Histórico de los saldos depositados en caja única del estado por parte del Ministerio de Hacienda, para la atención de las necesidades de Infraestructura educativa, y compra de terrenos esto para el período del 2014 al 2018.

Una vez que la DIEE emite la autorización a la junta administrativa y de educación para iniciar con los tramites de contratación de la Infraestructura Educativa y/o compra de terrenos, el Ministerio de Hacienda deposita el presupuesto autorizado por la DIEE en la Caja Única del estado, donde permanecen hasta que sean requeridos por la junta administrativa y de educación para el pago los proveedores por concepto de entrega de obra concluida, servicio brindado, terreno adquirido, entre otros.

10.12. 9. 1. Comportamiento de los saldos acumulados en Caja Única del estado periodo del 2014 al 2018.

Como parte del análisis de indicadores presupuestarios y mediante correo electrónico se solicitó al Ministerio de Hacienda los saldos acumulados en caja única del estado para la atención de la necesidad de Infraestructura y/o compra de terrenos para los períodos del 2014 al 2018, los mismos fueron suministrados por parte del Departamento de Servicios Financieros a Terceros de dicho Ministerio.

En la siguiente tabla, se resume el comportamiento de los saldos de caja única para los períodos del 2014 al 2018.

Tabla 26 Comportamiento histórico de los saldos en Caja Única del estado para atención de Infraestructura y compra de terrenos para los períodos del 2014 al 2018

Tabla del Comportamiento histórico de los saldos en Caja Única del estado para atención de Infraestructura y compra de terrenos para los períodos del 2014 al 2018.		
Año presupuestario	**Saldos acumulados Caja Única[1]**	**Comportamiento de los saldos en Caja Única por año [2]**
2014	₡ 75.150.443.392,60	₡ -
2015	₡ 105.067.041.212,14	₡ 29.916.597.819,54
2016	₡ 118.127.435.221,83	₡ 13.060.394.009,69
2017	₡ 158.858.823.472,11	₡ 40.731.388.250,28
2018	₡ 141.967.910.740,14	₡ (-16.890.912.731,97)
Total	**₡ 599.171.654.038,82**	
Promedio anual	**₡ 119.834.330.807,76**	

Nota:
[1]Saldos acumulados en caja única según información brindada por hacienda.
[2] Cálculo del Incremento o disminución de los saldos de caja única de un año a otro.
Fuente: *Ministerio de Hacienda*
Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

En la siguiente tabla, se resume el comportamiento en el número de Juntas administrativas y de educación que cuentan con recursos en Caja Única del estado para los periodos del 2014 al 2018.

Tabla 27 Comportamiento Histórico del número de Juntas educativas y administrativas con recursos en Caja Única periodo 2014-2018

Tabla del Comportamiento Histórico del número de Juntas educativas y administrativas con recursos en Caja Única periodo 2014-2018					
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Número de Juntas Administrativas y Educativas con Recursos en Caja Única	1039	1252	1331	1501	1579

Fuente: *Ministerio de Hacienda*
Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

En la tabla siguiente, mediante la conformación de rangos presupuestarios que van de 0 a ₡500.000.000,00 en adelante, se logra identificar en cuál de los mismos se encuentran ubicados la mayor cantidad de recursos y el comportamiento de dicha información a lo largo del tiempo esto para los períodos del 2014 al 2018.

Tabla 28 Comportamiento histórico (%) de los montos asignados a Juntas Administrativas y de Educación período del 2014 al 2018

Tabla de Comportamiento histórico (%) de los montos asignados a Juntas Administrativas y de Educación período del 2014 al 2018					
Rangos de presupuestos	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Montos de 0 a ₡500 000 000	73%	61%	52%	42%	38%
Montos de ₡500 000 001 a ₡1 000 000 000	18%	22%	28%	27%	32%
Montos de ₡1 000 000 001 a ₡1 500 000 000	5%	10%	6%	9%	9%
Montos de ₡1 500 000 001 a ₡ 2 000 000 000	4%	5%	4%	10%	7%
Montos de ₡2 000 000 001 a ₡2 500 000 000	0%	2%	4%	5%	6%
Montos de ₡2 500 000 001 a ₡3 000 000 000	0%	0%	2%	2%	2%
Montos de ₡3 000 000 001 a más	0%	0%	3%	5%	5%

Fuente: *Ministerio de Hacienda*
Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

En las siguientes tablas, se resume el cálculo de la tasa de crecimiento anual de los montos consignados en caja única del estado para la atención de necesidades de Infraestructura Educativa y/o compra de terrenos para los períodos del 2014 al 2018.

Tabla 29 Cálculo de la tasa crecimiento recursos trasferidos a Caja Única del estado para atención de Infraestructura Educativa y terrenos para los períodos del 2014 al 2018

Tabla de Cálculo de la tasa crecimiento recursos trasferidos a Caja Única del estado para atención de Infraestructura Educativa y terrenos para los períodos del 2014 al 2018		
Variable	**Descripción**	**Montos**
F	Monto inicial en caja única 2014	₡75.150.443.392,60
S	Monto final acumulado caja única 2018	₡141.967.910.740,14
y	Rango de años a evaluar	5

Fuente: *Ministerio de Hacienda*
Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

Tabla 30 Desarrollo de fórmula de la tase de crecimiento

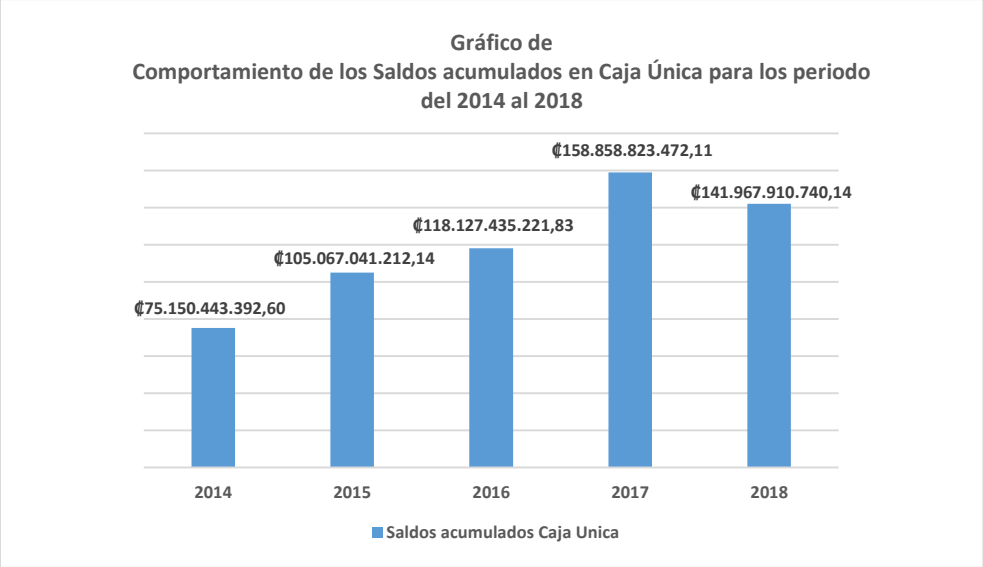
Tabla de Desarrollo de fórmula tasa Crecimiento	
1/y	0,2
F/s	1,889116076
((F/s) ^1/y) *100	1,135668889
Tasa de Crecimiento anual	**14%**

Elaborado por: Coordinadores Proyecto.

10.12. 10. Análisis saldos acumulados en Caja Única del estado periodo del 2014 al 2018

En el siguiente gráfico sobre "Comportamiento de los Saldos acumulados en Caja Única para los periodos del 2014 al 2018", se puede apreciar que para el 2014 en caja única existía un remanente de recursos de alrededor de **₡ 75.150.443.392,60**, destinados para la atención de las necesidades de infraestructura educativa y/o compra de terrenos. Para los periodos del 2015, 2016 y 2017 se puede observar un aumento significativo de dicho monto, para el 2018 se puede identificar un leve decrecimiento del mismo, sin embargo, para el 2018 la cifra final fue de un total de **₡141.967.910.740,14**, prácticamente un **89%** más de lo existente para el 2014.

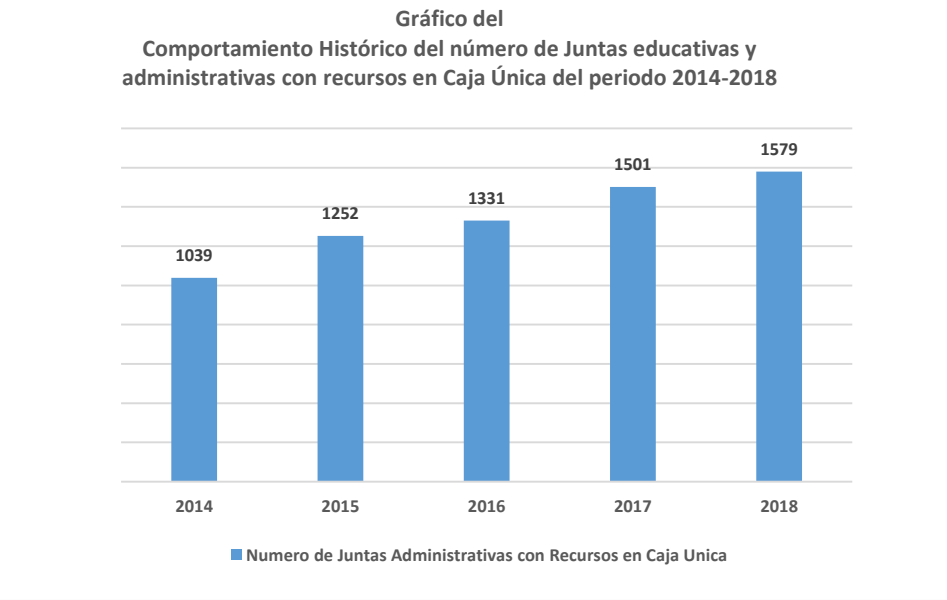
Ilustración 114 Gráfico: Comportamiento de los Saldos acumulados en Caja Única para los periodos del 2014 al 2018



Elaborado por: Coordinadores Proyecto.

En el siguiente gráfico sobre el "***Comportamiento Histórico del número de Juntas educativas y administrativas con recursos en Caja única del periodo 2014-2018***", se puede evidenciar que para el 2014 existían un total de **1039** Juntas con recursos en caja única del estado, para los restantes periodos dicha cifra fue en aumento hasta llegar a un total de **1579** para el 2018, a nivel porcentual equivale a un aumento de un **54%** de la cifra inicial del 2014 a la indicada para el 2018.

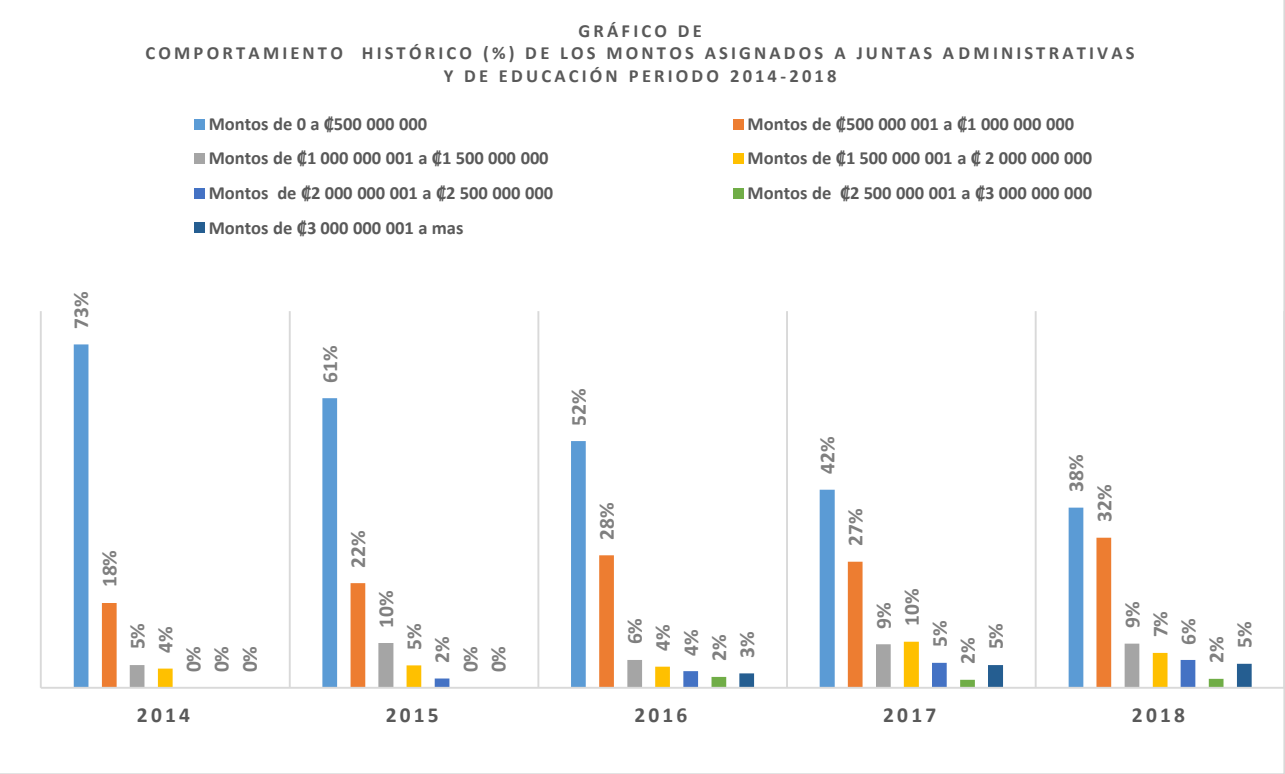
Ilustración 115 Gráfico: Comportamiento Histórico del número de Juntas educativas y administrativas con recursos en Caja Única del periodo 2014-2018



Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

En el siguiente gráfico sobre el "***Comportamiento histórico (%) de los montos asignados a Juntas Administrativas y de Educación período del 2014 al 2018***", se puede evidenciar que un alto grado de los recursos contenidos en caja única del estado destinados para la atención de la necesidades de infraestructura, se encuentra dentro del rango de los 0 a ₡500.000.000, los restantes saldos se encuentran distribuidos entre los rangos de los de ₡500.000.001 a ₡1.000.000.000 y ₡1.000.000.001 a ₡1.500.000.000. Llama poderosamente la atención de como el porcentaje de los recursos acumulados en el primer rango (0 a ₡500.000.000), va en disminución al pasar de los años, ya que para el 2014 pasa de contener un 73% de los recursos a un 38% para el 2018. De igual forma se puede evidenciar que para los años del 2014 y 2015 el último rango (₡3.000.000.001 a más) no presentaba ningún crecimiento, sin embargo, a partir del 2016 se da un aumento porcentual en dicho rango el cual se mantiene para los restantes dos períodos. En análisis anterior refleja que a lo largo del tiempo los recursos se fueron distribuidos dentro de los rangos los establecidos para dicho ejercicio lo que evidencia un crecimiento en proyectos de mayor contenido económico.

Ilustración 116 Comportamiento histórico (%) de los montos asignados a Juntas Administrativas y de Educación periodo 2014-2018



Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

10.12. 11. Comportamiento de los saldos egresados de Caja Única para los períodos del 2014 al 2018.

Como contraparte del análisis de los recursos que ingresan a Caja Única por concepto de Infraestructura, se consideró importante estudiar el comportamiento de saldos egresados de caja única por concepto de pago de ejecución de obra de Infraestructura Educativa, servicios profesionales, compra de terrenos, entre otros, por lo que se solicitó vía correo electrónico al Ministerio de Hacienda un reporte de dicha información, esto para los períodos del 2014 al 2018.

En la siguiente tabla, se presenta un resumen del comportamiento de los saldos egresados de Caja Única por concepto de pago de: ejecución de obra, servicios profesionales, compra de terrenos, entre otros, esto para los períodos del 2014 al 2018.

Tabla 31 Comportamiento histórico de los saldos egresados de Caja Única para atención de necesidades de Infraestructura y/o terrenos períodos del 2014 al 2018

Tabla del Comportamiento histórico de los saldos egresados de Caja Única para atención de necesidades de Infraestructura y/o terrenos períodos del 2014 al 2018	
Año Presupuestario	**Saldos Egresados Caja única**
2014	₡40.748.324.126,72
2015	₡38.226.508.706,83
2016	₡57.214.794.893,61
2017	₡48.941.646.530,14
2018	₡54.893.090.828,17
Total	**₡240.024.365.085,47**
Promedio	**₡48.004.873.017,09**

Fuente: *Ministerio de Hacienda*
Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

En las siguientes tablas, se resume el cálculo de la tasa de crecimiento de los montos egresados de caja única del estado por concepto de pago de infraestructura, terrenos, servicios profesionales, entre otros, esto para los periodos del 2014 al 2018.

Tabla 32 Cálculo de la tasa crecimiento recursos egresados de Caja Única para pago de obra, servicios profesionales, terrenos periodos 2014-2018

Tabla de Cálculo de la tasa crecimiento recursos egresados de Caja Única para pago de obra, servicios profesionales, terrenos periodos 2014-2018.		
Variable	**Descripción**	**Montos**
F	Monto inicial en caja única 2014	₡40.748.324.126,72
S	Monto final acumulado caja única 2018	₡54.893.090.828,17
y	Rango de años a evaluar	5

Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

Tabla 33 Desarrollo de fórmula tasa Crecimiento

Tabla de Desarrollo de fórmula tasa Crecimiento	
1/y	0,2
F/s	1,347125115
((F/s)^1/y)*100	1,061406118
Tasa de Crecimiento anual	**6%**

Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

10.12. 12. Análisis saldos egresados en Caja Única del estado período del 2014 al 2018

En el siguiente gráfico sobre el "***Comportamiento del presupuesto Egresado de Caja única para los períodos de 2014 al 2018***", se puede apreciar que para el 2014 la cantidad de recursos egresados de los saldos de caja única correspondían a un total de **₡ 40.748.324.126,72** es decir que los mismos fueron utilizados por parte de las justas administrativas y de educación para el pago de obra de infraestructura educativa, servicios profesionales, compra de terrenos entre otros. Para los períodos del 2016 y 2018 se puede observar un aumento significativo de dicho monto, por tanto, los montos egresados de caja única en promedio oscilan entre los **₡48.004.873.017,09**.

Tabla 34 Comportamiento del presupuesto Egresado de Caja única para los periodos de 2014 al 2018



Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

10.12. 13. Análisis general de los indicadores presupuestarios de los períodos del 2014 al 2018.

Una vez analizadas todas las variables presupuestarias, se concluye que la DIEE ha enfocado su gestión administrativa y financiera en un modelo de transferencia de recursos económicos a las Juntas administrativas y de educación, para que sean éstas las que gestionen los procesos de contratación tanto de Infraestructura Educativa y/o compras de terrenos, esto amparado en el artículo 145 del Reglamento de la ley de Contratación Administrativa.

Dicho modelo de transferencia utilizado por la DIEE ha demostrado ser muy eficiente con el paso de los años a pesar que para los periodos del 2016 al 2018 es el mismo Ministerio de Hacienda que por un tema de contenido presupuestario no le giró la totalidad de los recursos solicitados por la Dirección. Sin embargo, una vez trasferidos los recursos en las cuentas de caja única, no se le da un seguimiento oportuno a los mismos, generando que se estanquen por años en dicha cuenta del estado, tal y como ha sido una tendencia desde el 2014 donde la cifra ya rondaba en los **₡75.150.443.392,60** y a lo largo de los años ha mostrado una **tasa de crecimiento de un 14% anual**, dicha cifra pudo haber sido mayor si el Ministerio de Hacienda hubiese girado la totalidad de los recursos solicitados por la DIEE para transferencias de Juntas específicamente para los periodos del 2016 al 2018. Dicha tendencia no es coherente con el comportamiento de los saldos egresados de caja única del estado, es decir, montos que realmente son usados por las Juntas Administrativas y de Educación para el pago de infraestructura educativa (obra nueva, mantenimiento), servicios profesionales y compra de terrenos, dicha tasa de **crecimiento anual de egreso de saldos en caja única solo asciende a un 6%**, por lo que queda evidencia que a lo largo de los periodos del 2014 a 2018, la tendencia que ha marcado la DIEE con su gestión es inyectar más recursos a las cuentas de caja única de los que realmente está ejecutando por medio de las Juntas en infraestructura educativa.

De igual forma queda en evidencia que los esfuerzos hechos por la DIEE para buscar nuevas formas de ejecutar infraestructura educativa sin necesidad de seguir incrementado el saldo ya existente en caja única se han quedado cortos, muestra de ello es que del total de contrataciones tramitadas por medio de la Proveeduría Institucional para los periodos de 2014 al 2019 solo un **3%** corresponden a contratación de servicios relacionados con Infraestructura Educativa, el restante **97%** corresponde a contratación de mobiliario escolar. Así las cosas, queda claro que existe una evidente carencia de planificación estratégica por parte de la DIEE y sus jefaturas, que le permita a dicha Dirección definir estrategias claras de cómo atacar las necesidades en infraestructura educativa sin descuidar una planificación coherente y oportuna.

10.13 Comparativo de recomendaciones emitidas por parte de la Auditoría Interna contra los hallazgos más relevantes encontrados con la aplicación de las herramientas implementadas en diagnóstico.

En la siguiente tabla se resume el comparativo de las recomendaciones emitidas por parte de la auditoría interna concerniente a una serie de informes que dicha dependencia ha venido elaborando dentro de la DIEE desde el 2016 al 2019, contra los principales hallazgos encontrados con la implantación de las herramientas utilizadas para el estudio de la situación actual en dicha Dirección.

Tabla de Análisis de recomendaciones de Auditoria sobre la gestión de la DIEE contra los hallazgos de las herramientas implementadas en la etapa de Diagnostico				
Informe Auditoria	**Detalle**	**Gestiones Involucradas**	**Herramienta PRADIEE**	**Análisis comparativo entre recomendaciones de Auditoria y Herramientas de la situación actual**
Auditoría Interna 86-16	4.1 Valorar el traslado del Departamento de Contrataciones de la DIEE, a la Dirección de Proveeduría Institucional, para aprovechar los recursos, el conocimiento, la especialidad y la capacidad instalada de esta Dirección en aras de mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad, a efectos de brindar con oportunidad una solución de infraestructura a los centros educativos.	Gestión Administrativa Gestión por Procesos (Funciones) Gestión Contractual Gestión de Productividad	38170 CheckList SIPOC Encuesta a clientes	Como queda en evidencia en análisis de Check list 38170-MEP y con el levantamiento de macro procesos (SIPOC), el departamento de Contrataciones es el llamado a capacitar a las Juntas educativas y administrativas en todo lo relacionado con la contratación administración, sin embargo, según la opinión de los centros educativos usuario de los servicios de infraestructura encuestados el 71 % indica que durante el proceso de contratación no recibido ningún tipo de asesoría legal/jurídica.

Auditoría Interna 86-16	4.5 Construir una matriz de tiempos de acuerdo a la normativa vigente, eliminando tiempos muertos o exceso de tiempo asignado a cada fase del proceso en la generación de obra nueva o mantenimiento de obra.	Gestión Administrativa Gestión por Procesos Gestión de Productividad	SIPOC Análisis de Productividad Encueta de servicio al cliente	Con el levantamiento de los macro procesos (SIPOC), no queda claro cuál es el departamento llamado a elaborar dicha matriz de tiempos y dar posible seguimiento, se podría especular que la Dirección es la llamada a dar seguimiento a los proyectos sin embargo al ser el "departamento" con mayor número de macro procesos (15 la gran mayoría de carácter operativo), no ejerce un debido control sobre la gestión de los demás Departamentos. Dicha situación queda evidenciada con el análisis de productividad que se pretendía realizar con la información recopilada por medio del SIPOC, sin embargo, no se pudo efectuar porque no se contó con la información requerida para dicha labor, siendo la Dirección uno de los departamentos no facilito los datos requeridos. En la encuesta al cliente se le pregunto al usuario; una vez entregada la solicitud de infraestructura ante la DIEE cuanto tiempo tardaba en dar respuesta, 68 % de los encuestados índico que la DIEE tarda de un año a más en dar respuesta a la dicha solicitud.
Auditoría Interna 86-16	4.10 Evaluar las funciones asignadas en el Decreto Ejecutivo 38170 al Departamento de Contrataciones con el fin de realizar las modificaciones pertinentes y actualizarlas según corresponda.	Reorganización Administrativa Gestión Administrativa Gestión por Procesos (Funciones)	38170 CheckList	Con la aplicación del 38170 CheckList, queda en evidencia que a percepción de los funcionarios y las jefaturas de la DIEE actualmente dicha Dirección no se alcanza un 50 % de cumplimiento de funciones indicadas en dicho decreto ejecutivo.

Auditoría Interna 86-16	4.13 Elaborar conjuntamente con la Dirección un plan anual de capacitaciones y de jornadas informativas en materia de contratación administrativa dirigido a las Juntas de Educación y Administrativas, educadores, directores de centros educativos, empresas privadas y públicas, de acuerdo con lo establecido en el Decreto Ejecutivo 38170-MEP.	Gestión Administrativa Gestión Contractual Gestión de Planificación Gestión de Recurso Humano Gestión de Juntas	Encuesta Clientes 38170 CheckList	Según los resultados arrojados con la aplicación de la encuesta al usuario del servicio de infraestructura educativa que brinda la DIEE, del total de entrevistados usuarios de dicho servicio, solo el 29% indica que ha recibido algún tipo de capacitación en contratación administrativa durante algunos procesos de contratación por parte de la DIEE. De igual forma como queda en evidencia con la aplicación de la herramienta check list 38170-MEP, en el caso del departamento de Contrataciones según lo indicado tanto por la jefatura como por los funcionarios entrevistados actualmente no realiza la función “C" la cual hace referencia a la elaboración de un plan nacional de capacitaciones.
Auditoría Interna 81-17	49. Capacitar sobre el tema de contratación administrativa a los miembros y personal que forma parte de las Juntas de Educación y Administrativa, brindar un acompañamiento durante el proceso de contratación.	Gestión Administrativa Gestión Contractual Gestión de Planificación Gestión de Recurso Humano Gestión de Juntas	Encuesta Clientes 38170 CheckList	Según los resultados arrojados con la aplicación de la encuesta al usuario del servicio de infraestructura educativa que brinda la DIEE, del total de entrevistados usuarios de dicho servicio, solo el 29% indica que ha recibido algún tipo de capacitación en contratación administrativa durante algunos procesos de contratación por parte de la DIEE. De igual forma como queda en evidencia con la aplicación de la herramienta check list 38170-MEP, en el caso del departamento de Contrataciones según lo indicado tanto por la jefatura como por los funcionarios entrevistados actualmente no realiza la función “C" la cual hace referencia a la elaboración de un plan nacional de capacitaciones.

Auditoría Interna 81-17	50. Elaborar y mantener mecanismo de fiscalización continua y detallada sobre el desarrollo de todas las obras de este proyecto, en virtud de la importancia que reviste el monto a invertir.	Gestión Administrativa Gestión Contractual Gestión de Planificación	Encuesta Clientes 38170 CheckList	En la cuesta servicio al cliente, se le consultó al usuario del servicio de Infraestructura educativa, si durante la ejecución de la obra de infraestructura (etapa de construcción) ya sea nueva o mantenimiento, ha recibido algún tipo de acompañamiento técnico por parte de la DIEE, a lo que el 68% de los usuarios indicaron que no han recibido ningún tipo de acompañamiento. Mediante la aplicación de la herramienta check list 38170-MEP, y según lo indicado por la jefatura y los funcionarios del Departamento de Ejecución y Control, el cual es el llamado a coordinar la inspección y supervisión técnica de las obras de los proyectos en ejecución, solo realiza el 29% de las tareas establecidas en el decreto ejecutivo vigente para dicho departamento.
Auditoría Interna 81-17	51. Revisar exhaustivamente las guías de consulta para los procesos de construcción, y actualizar conforme el marco regulatorio, a efecto de que las Juntas de Educación y Administrativas cuenten con un instrumento orientador donde se establezcan claramente los procedimientos para la contratación de servicios profesionales, mano de obra y materiales.	Gestión Administrativa Gestión Contractual Gestión de Planificación Gestión de Juntas	Encuesta Clientes 38170 CheckList	Según los resultados arrojados con la aplicación de la encuesta al usuario del servicio de infraestructura educativa que brinda la DIEE, del total de entrevistados usuarios de dicho servicio, solo el 29% indica que ha recibido algún tipo de capacitación en contratación administrativa durante algunos procesos de contratación por parte de la DIEE. De igual forma como queda en evidencia con la aplicación de la herramienta check list 38170-MEP, en el caso del departamento de Contrataciones a función "C" la cual hace referencia a las capacitaciones, dicho departamento en la actualidad no la realiza esto según lo indicado por la jefatura y los funcionarios de dicho Departamento.

Auditoría Interna 31-18	1. Establecer un control sobre la ejecución efectiva del presupuesto, por periodo, a efecto de poder obtener indicadores, que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de los recursos invertidos en infraestructura. Asimismo, mediante un auxiliar, registrar la información de la ejecución por proyecto, que contenga el código y nombre del centro educativo, Dirección regional, estado, descripción breve de la obra y el monto, entre otros.	Gestión Presupuestaria Gestión de Planificación Gestión de Proyectos Gestión de Productividad Gestión de Mejora Continua, Evaluación y Control	Análisis Indicadores Presupuestarios	Como que, en evidencia en el Análisis Indicadores Presupuestarios, la DIEE ha estado enfocada en trasferir recursos a los centros educativos con el propósito de atender las necesidades de Infraestructura educativa, sin embargo, se ha dejado de lado el seguimiento de los saldos depositados en caja única del estado. Tasa de crecimiento de caja única de un 14% contra una tasa de egreso de un 6%.
Auditoría Interna 31-18	2. Diseñar y diagramar un procedimiento para el ingreso y registro de las solicitudes de infraestructura, que incluya: el análisis de la información, los responsables de cada etapa, puntos de control (confección, revisión y aprobación), y puntos decisorios.	Gestión por Procesos Gestión Administrativa Gestión de Mejora Continua, Evaluación y Control	Diagrama de Afinidad SIPOC Mapa de Procesos	Como parte de los problemas detectados con la aplicación del diagrama de afinidad, la usencia de procedimientos es uno de los principales problemas con que cuenta dicha Dirección esto a criterio tanto de las jefaturas como de los mismos funcionarios. Al no contar con un panorama claro sobre la gestión procedimental y como parte del alcance del proyecto y utilizando como insumo los macro procesos detectados mediante la aplicación del SIPOC, se levantó un mapa de procesos de dicha Dirección.

Auditoría Interna 31-18	7. Implementar y adecuar a la situación actual de la DIEE la disposición girada por la Contraloría General de la República en el Informe DFOE-SOC-IF-09-2012 (Diseñar e implementar un sistema de control de tiempos de los proyectos…)	Gestión de Proyectos Gestión de Planificación	Diagrama de Afinidad SIPOC	Con el levantamiento de los macro procesos (SIPOC) en la DIEE, no queda claro cuál es el departamento llamado a elaborar una matriz de tiempos y dar posible seguimiento, se podría especular que la Dirección es la llamada a dar seguimiento a los proyectos sin embargo al ser el "departamento" con mayor número de macro procesos (15 la gran mayoría de carácter operativo), no ejerce un debido control sobre la gestión de los demás Departamentos. Dicha situación queda evidenciada con el análisis de productividad que se pretendía realizar sin embargo no se pudo efectuar porque no se contó con la información requerida y uno de los Departamentos que no facilito los datos requeridos fue la misma Dirección. De igual formar en la encuesta al cliente se le pregunto al usuario; una vez entregada la solicitud de infraestructura ante la DIEE, cuanto tiempo tardaba en dar respuesta, 68 % de los encuestados indico que la DIEE tarda de un año a más en dar respuesta a la dicha solicitud.
Auditoría Interna 31-18	10. Definir, conjuntamente con la Dirección de Planificación Institucional, la estructura organizacional adecuada para atender las operaciones derivadas de la administración de los proyectos de infraestructura, acorde con las necesidades de los usuarios de los servicios de infraestructura.	Reorganización Administrativa Gestión Organizacional Gestión de Planificación Gestión de Proyectos	Análisis Estructura Organizacional Diagrama de Afinidad FODA Análisis Estructura Organizacional Análisis de Indicadores Presupuestarios Encuesta al cliente SIPOC 38170 Check List POA	Con la aplicación del 38170 CheckList, queda en evidencia que a percepción de los funcionarios y las jefaturas de la DIEE actualmente dicha Dirección no se alcanza un 50 % de cumplimiento de funciones indicadas en dicho decreto ejecutivo. De igual forma el resto de herramientas utilizadas evidencia la necesidad de una restructuración administrativa de dicha Dirección.

Auditoría Interna 31-18	15. Girar instrucciones por escrito y dar seguimiento para que el Director de la DIEE, de forma inmediata efectúe el levantamiento del inventario de centros educativos que contenga al menos: el estado de la infraestructura, localización, niveles de riesgos, condiciones del estado del terreno, condiciones topográficas, capacidad instalada (descripción del inmueble), población atendida.	Gestión Administrativa Gestión de Planificación	Encuesta Clientes	En la encueta al cliente se le consultó a los centros educativos sobre el estado de las instalaciones de los centros educativos que administran el 41 % indican que dichas instalaciones se encuentran en estado regular, un 30% en mal estado y solo un 23 % en buenas condiciones. En la actualidad no se cuenta con evidencia que dicha Dirección cuente con inventario de centros educativos.
Auditoría Interna 31-18	18. Valorar la conveniencia de descentralizar hacia las direcciones regionales el proceso captación de necesidades de infraestructura y de supervisión de los proyectos que se encuentran en ejecución, asignando recurso humano técnico, materiales y equipo; priorizando las regionales más alejadas de San José, con el fin de hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos destinados a esta actividad.	Gestión Administrativa Gestión de Proyectos Gestión de Planificación Gestión por Procesos	Encuesta a Clientes	En la encuesta al cliente se le consultó a los centros educativos encuestados, si han recibido algún tipo de asesoría por parte de las Direcciones Regionales sobre el trámite de las necesidades de infraestructura, terrenos y mobiliario, a lo que el 71 % indicaron que no han recibido ningún tipo asesoría por parte de las Direcciones Regionales. Por lo que la participación de las regionales en el proceso de dotación de infraestructura es muy deficiente.
Auditoría Interna 31-18	28. Cumplir con las disposiciones emitidas la Dirección de Planificación Institucional, en cuanto a la presentación oportuna de los avances trimestrales del POA, asimismo documentar las metas cumplidas.	Gestión Administrativa Gestión de Planificación	Análisis POA	A nivel general se puede evidenciar que en promedio la DIEE ha alcanzado un 59% de cumplimiento de las metas establecidas para los períodos del 2015 al 2018, dicha situación obedece al incremento de metas a lo largo de los períodos, como queda en evidencia que para el 2015 dicha Dirección contaba con un total de 35 metas establecidas, para el 2016 paso a 36, sin embargo para el 2017 tuvo un incremento de 14 nuevas metas lo que equivale a 37% de las establecidas para el año anterior, ya para el 2018

				sufre un leve decremento y pasa a establecer 48 tareas. Como queda en evidencia, la DIEE carece de una clara planificación estratégica de las metas y objetivos que debe cumplir, llama poderosamente la atención que con el incremento de las metas se generó un incumplimiento de las mismas, es decir las metas establecidas no están acorde con la capacidad de cumplimiento de dicha Dirección por lo que ve claramente reflejado en el cumplimiento de dichos Planes Operativos.
Auditoría Interna 31-18	30. Centralizar y digitalizar el ingreso y salida de documentos a efecto de mejorar el control de la trazabilidad y seguimiento a las acciones derivadas del tratamiento de la información.	Gestión por Procesos (Funciones) Gestión de Productividad Gestión de Información	Diagrama de Afinidad SIPOC	Como parte de los problemas detectados con la aplicación del diagrama de afinidad, la usencia de procedimientos es uno de los principales problemas con que cuenta dicha Dirección esto a criterio tanto de las jefaturas como de los mismos funcionarios. Al no contar con un panorama claro sobre la gestión procedimental y como parte del alcance del proyecto, mediante de la implementación del SIPOC y en conjunto con funcionarios y jefaturas se logró identificar los macro procesos por departamento, así como las entradas y salidas de cada uno de dichos macro procesos.
Auditoría Interna 19-19	4.1 Implementar en la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo, un sistema de control interno eficiente y eficaz, que proporcione seguridad razonable en la consecución de los siguientes objetivos, claramente definidos en la Ley General de Control Interno: a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.	Gestión Administrativa Gestión por Procesos (Funciones) Gestión de Comunicación Gestión de Información Gestión de Productividad Gestión de Operaciones Gestión Legal Gestión de Mejora Continua, Evaluación y Control	Diagrama de Afinidad SIPOC	Como deja en evidencia el diagrama de afinidad elaborado en conjunto con las jefaturas, existe una falta de planeación sobre la gestión de la DIEE lo cual es interpretado por los funcionarios como una falta de liderazgo. Dicha situación puede ser generada por que en la actualidad la Dirección desempeña un total de 15 macro procesos lo que le impide enfocarse en labores de carácter gerencial, lo que queda evidenciado en un débil control interno.

	b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información. c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones. d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.			
Auditoría Interna 19-19	4.3 Definir el modelo de organización apropiada para la administración y el desarrollo de la actividad constructiva, que permita proveer de forma eficiente y oportuna la infraestructura a los centros educativos del MEP.	Gestión Organizacional Gestión por Procesos (Funciones) Gestión Administrativa	Análisis Estructura Organizacional 38170 CheckList SIPOC	Como queda en evidencia en el check list 38170-MEP, la DIEE en la actualidad no está desempeñando la totalidad de las funciones establecidas en el mismo. Dicha tendencia queda evidenciada en el análisis de la estructura organizacional actual de dicha Dirección donde con el paso de los años y las constantes variaciones de los procesos internos de los departamentos, estos se ha ido llenando de coordinaciones de posesos en aras de atender sus necesidades, llegando a duplicar coordinaciones dentro de los mismos departamentos tal es el ejemplo de la Dirección y el Departamento de Contrataciones, los cuales cuentan con una coordinación: técnica y financiera.
Auditoría Interna 19-19	4.10 Remitir a la Dirección de Planificación Institucional, el plan de reestructuración o reorganización de la DIEE, en aras de mantener un monitoreo sobre la evolución de este proceso.	Reorganización Administrativa Gestión Organizacional	Análisis Estructura Organizacional	Con la implementación del estudio de la situación actual se evidencia de la necesidad de la restructuración de la DIEE.
Auditoría Interna 19-19	4.13 Definir e implementar una estrategia de comunicación efectiva y asertiva con todo el personal, que coadyuve en el mejoramiento de las relaciones de trabajo y las interpersonales.	Gestión de Comunicaciones Clima Organizacional Gestión Administrativa Gestión de Recurso Humano	Diagrama de Afinidad	Con la aplicación de del diagrama de afinidad, se detectó que unos de los principales problemas que afecta a la DIEE en la actualidad es el Clima organización.

10.Resultados generales del diagnóstico:

Tabla 35 Conclusiones generales

38170-CheckList	No existe una unificación de criterios entre jefaturas y sus subalternos sobre el alcance de las funciones que desempañan sus departamentos con respecto a lo establecido en el decreto ejecutivo 38170-MEP. De igual manera esta tendencia puede dejar en evidencia que con el paso de los años los departamentos han ido asumiendo funciones complementarias a las establecidas en el decreto vigente considerándose dos aristas; la primera ya sea por falta de seguimiento del alcance de dicho decreto, y la segunda por los constantes cambios en que se ha visto sometida la DIEE en distintos intentos de atender a su mercado meta. Ambas variables invitan a someter a análisis el alcance de muchas de las funciones establecidas en el Decreto Ejecutivo 38170-MEP, que rige la DIEE.
Análisis FODA	Se evidenció que existen más debilidades que fortalezas en la organización, esto intrínsecamente va en paralelo con las amenazas detectadas, por lo que se concluye que se requiere un cambio en la organización de la DIEE con el fin de minimizar ambos campos y de maximizar las oportunidades y fortalezas.
Diagrama de Afinidad	En la aplicación de esta herramienta se pudo obtener los principales problemas que enfrenta la DIEE de acuerdo al juicio experto de profesionales considerados los dueños de los procesos de dicha Dirección. Para ello se consideraron dos fuentes de información que son los funcionarios y las jefaturas de la DIEE. Con respecto a la primera fuente de información, en este caso los funcionarios DIEE que brindaron dicha información, destacaron que dentro del 81% de los problemas principales se citan: el liderazgo deficiente por parte de las jefaturas de los departamentos de la DIEE, seguidamente de la ausencia de una planificación de los proyectos y procesos que se gestionan a nivel interno, una comunicación ineficiente a nivel interno, una falta de definición y formalización procedimental, un clima organizacional negativo y finalmente una politización excesiva por parte de actores externos a la DIEE. Para el caso de la segunda fuente de información, siendo ésta las jefaturas, subdirector y directora, los problemas de mayor impacto negativo representados en un 72% son: la falta de planificación en la gestión de proyectos y procesos que se gestionan a nivel interno, seguidamente de una inadecuada gestión y sistema de información, debilidad en la gestión por procesos y de procesos, recursos insuficientes y finalmente una debilidad en el clima organizacional.
Mapa de Procesos DIEE	Por medio de esta herramienta se logra identificar los procesos más importantes y necesarios para la gestión de la DIEE, en los que se identifican los Estratégicos, Misionales, de Apoyo y los de Control, Evaluación y Mejora. Los principales hallazgos, tomando en cuenta el diagnóstico de la situación actual, fueron los siguientes: En cuanto a los procesos estratégicos o de nivel gerencial hace falta una Gestión de alternativas de nuevos modelos de contratación por parte de la Dirección de Infraestructura. En referencia a los procesos misionales, que son los procesos principales de realización del producto o servicio, hacen falta 2 gestiones muy importantes que son: la Gestión de planificación administrativa y de proyectos, así como la Gestión de mantenimiento preventivo de infraestructura educativa, esto con el fin de completar el flujo o línea de trabajo de acuerdo a la naturaleza de la gestión de proyectos de infraestructura educativa. En cuanto a los procesos de apoyo, se puede evidenciar que la mayor cantidad de gestiones o procesos de apoyo proviene de entidades internas que se encuentran bajo la dependencia del Viceministerio de Planificación.

	Finalmente, en cuanto a los procesos de evaluación y mejora, según los estudios realizados en el diagnóstico, actualmente no se implementan controles (indicadores) o mediciones (métricas) de desempeño del proceso, proyectos y recurso humano, por lo que se identifica la necesidad de implementar una gestión de calidad, evaluación y mejora continua a nivel interno de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE).
Análisis SIPOC	Actualmente la Dirección de Infraestructura es la que cuenta con la mayor cantidad de macro procesos para un total de 15, con lo que se determina que ésta Dirección tiene un rol totalmente operativo y no asume la responsabilidad gerencial y estratégica que le corresponde. La Dirección, al tener una gran cantidad de macro procesos, ocasiona que el Director de Infraestructura no pueda o tenga el tiempo correspondiente para gestionar o implementar funciones de administración estratégica, gerencial y de planificación, lo cual es parte del problema de la gestión actual de toda la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE). Este problema conlleva a que el Director dedique la mayor parte de su tiempo a la atención de emergencias y urgencias, convirtiendo a esta en una organización totalmente reactiva. Identificación de los principales servicios que brinda la DIEE: -Atención de necesidades de Infraestructura Educativa. -Atención de necesidades de compra o regulación de terrenos. -Atención de necesidades de mobiliario escolar. -Atención a las solicitudes de infamación en general (legal, técnica, informativa).
Análisis de productividad por departamento de la DIEE según reportes de entradas y salidas de los periodos del 2014-2018	Para poder medir la productividad de los departamentos y la Dirección de la DIEE, se realizó un ejercicio tomando en cuenta los resultados del SIPOC, en este caso las Entradas y Salidas, por lo que se solicitaron reportes de entradas y salidas con 6 días hábiles para su entrega. La definición técnica de la productividad se descarta por los siguientes motivos: El Departamento de Desarrollo e Infraestructura Educativa, así como la Dirección de la DIEE, no suministraron la información requerida, a pesar que ésta les fue solicitada inicialmente el 10 de octubre del presente año vía correo; el 16 se les hizo un nuevo recordatorio, ya que el tiempo límite era el 18 de octubre y por último el 25 de octubre, de forma extemporánea, se les solicitó nuevamente, sin embargo, no hubo respuesta. Con respecto a los datos facilitados por los demás departamentos, se rescata que cada jefatura envió la información según su punto de vista, a pesar de que se les enviaron las respectivas directrices, por lo que la compilación de información se volvía compleja. La forma en que cada jefatura responde, demuestra la poca estandarización en procedimientos y documentación, ya que cada una de ellas trabaja de forma diferente, lo cual se evidencia en los documentos enviados: desde falta de información en tablas, hasta formatos diferentes, etc., se demuestra que no existe un lenguaje común dentro de la DIEE. Esta “desorganización”, implica que sea difícil darle seguimiento a un caso específico, ya que incluso algunas tablas no mencionaban los casos o nombres de centros educativos, por lo que es relativamente complejo hacer una relación entre las salidas y entradas entre departamentos; pareciera que no se habla de la misma información y que los datos entregados son de departamentos totalmente aislados sin ninguna interacción, ya que en alguno casos, el número de salidas de un departamento, sobrepasa considerablemente las entradas de otro. En mayor o menor medida, se logra observar en cada gráfica según la información brindada por las jefaturas, la tendencia a la baja en la producción de la DIEE; desde decisiones externas como la suspensión de contratar servicios profesionales por parte de la Contraloría, hasta malas decisiones administrativas, por ejemplo detener todos los casos de diseño y por otro lado, el largo tiempo tomado para realizar el cartel para contratación

	de servicios profesionales y la limitación presupuestaria, estos casos en el último año, pueden ser algunas de las causas de la caída en la producción. Adicionalmente, también es posible analizar la complejidad en la que han caído algunos procesos de contratación a través de los años, así como malas decisiones y poca autoridad por parte de las jefaturas, para conseguir las metas establecidas. El no implementar estrictos controles y seguimiento de los procesos y productos que se realizan, hace que los departamentos no estén en la capacidad de brindar información fidedigna en forma y tiempo, lo que evidencia la necesidad de utilizar indicadores y métricas de producción y desempeño. Si estos controles se implementaran de manera correcta, los departamentos tendrían la capacidad de brindar dicha información con un alto nivel de confiabilidad y en un tiempo óptimo.
Análisis de la Estructura Organizacional Actual	La Dirección cuenta con la mayor cantidad de unidades administrativas de carácter técnico operativo. Sobrecarga de trabajo en la Dirección al realizar gestiones de carácter técnico operativo. Duplicidad de funciones en referencia al Departamento de Contrataciones y la Dirección. Deficiente gestión estratégica gerencial por parte de la Dirección al tener que atender temas operativos, solicitudes de urgencias y emergencias. Comunicación poco efectiva entre Director y Jefaturas, debido a la sobrecarga de trabajo que tiene la Dirección. Distribución inadecuada de personal por departamentos, sin fundamento técnico en cuanto a capacidad operativa, cargas de trabajo y demanda, un claro ejemplo de ello es la Dirección, que pesar de ser un departamento de carácter gerencial, ha involucrado una serie de funciones operáticas lo que ha obligado a dicha dependencia a llenarse de personal de carácter operativo lo cual hace que pierda su enfoque principal de gerencia. Creación de unidades no relacionadas a factores o aspectos técnicos de la naturaleza o razón de ser de cada departamento, por ejemplo, la Dirección y Contrataciones.
Análisis de cumplimiento metas POA del 2015 al 2018.	A nivel general se puede evidenciar que en promedio la DIEE ha alcanzado un 59% de cumplimiento de las metas establecidas para los períodos del 2015 al 2018, dicha situación obedece al incremento de metas a lo largo de los períodos, como queda en evidencia que para el 2015 dicha Dirección contaba con un total de 35 metas establecidas, para el 2016 paso a 36, sin embargo para el 2017 tuvo un incremento de 14 nuevas metas lo que equivale a 37% de las establecidas para el año anterior, ya para el 2018 sufre un leve decremento y pasa a establecer 48 tareas. Como queda en evidencia, la DIEE carece de una clara planificación estratégica de las metas y objetivos que debe cumplir, llama poderosamente la atención que con el incremento de las metas se generó un incumplimiento de las mismas, es decir las metas establecidas no están acorde con la capacidad de cumplimiento de dicha Dirección por lo que ve claramente reflejado en el cumplimiento de dichos Planes Operativos.
Encuesta a funcionarios DIEE	**<u>Área de Gestión de Proyectos</u>** Según lo indicado por los entrevistados, el 97% del mismo indica que la cartera de proyectos elaborada por la Dirección, no obedece a una adecuada planeación estratégica. En cuanto a la duración de los proyectos los expertos en la materia evidencian que el tiempo de tarda un proyecto de Infraestructura en dicha Dirección es excesivo. En referencia a la percepción de la gestión de las Juntas en la administración de proyectos de infraestructura, el 37 % de los entrevistados la califica como regular y un 28% como mala.

	Área de gestión Contractual Sobre la gestión contractual, a criterio de los funcionarios encuestados (67 %) se considera que no es prudente que el Departamento de Contrataciones solicite correcciones técnicas de los proyectos tramitados por los Departamentos formuladores (Desarrollo, Específicos).En cuanto a la gestión contractual de los proyectos por parte de la las Juntas Administrativas y Educación, se determina que las Juntas no cuentan con el conocimiento legal para llevar a cabo un procesos de adjudicación, de igual forma la DIEE no cuenta con un plan de capacitaciones y a criterio de los expertos en la materia de infraestructura Educativa la DIEE no asesora a las Juntas en los procesos de contratación. **Área de gestión Financiera-Presupuestaria** En cuanto a la gestión Financiera y Presupuestaria a opinión de los encuestados el presupuesto asignado a la DIEE no es coherente con la capacidad operativa y además no existe en la actualidad un inventario de centros educativos que permita conocer cuál es la inversión necesaria para atender las necesidades de todo el país, es por eso que ni los jerarcas como ni los funcionarios de la DIEE tienen claro a cuánto asciende el monto a invertir por parte del estado para atender la necesidad existente en Infraestructura Educativa. **Área de la Gestión Tecnológica** En cuanto a la funcionalidad del Sistema de Información del flujo de trabajo (SIFTRA) se concluye que, a percepción de los entrevistados, el mismo no ágil ni eficiente, de igual forma no cumple su función como herramienta de registro y trazabilidad de información. **Aspectos de la Gestión de la comunicación** En referencia a la gestión de la comunicación se detecta que la comunicación interna entre los Departamentos es regular, por ende, la satisfacción es regular. De igual forma se evidencia que el medio de comunicación más utilizado es el correo electrónico.
Indicadores presupuestarios de los periodos del 2014 al 2018	La DIEE ha enfocado su gestión administrativa y financiera en un modelo de trasferencia de recursos económicos a las Juntas administrativas y de educación, para que sean éstas las que gestionen los procesos de contratación tanto de Infraestructura Educativa y/o compras de terrenos, esto amparado en el artículo 145 del Reglamento de la ley de Contratación Administrativa. Dicho modelo de trasferencia utilizado por la DIEE ha demostrado ser muy eficiente con el paso de los años a pesar que para los periodos del 2016 al 2018 es el mismo Ministerio de Hacienda que por un tema de contenido presupuestario no le giró la totalidad de los recursos solicitados por la Dirección. Sin embargo, una vez trasferidos los recursos en las cuentas de caja única, no se le da un seguimiento oportuno a los mismos, generando que se estanquen por años en dicha cuenta del estado, tal y como ha sido una tendencia desde el 2014 donde la cifra ya rondaba en los ₡75.150.443.392,60 y a lo largo de los años ha mostrado una tasa de crecimiento de un 14% anual, dicha cifra pudo haber sido mayor si el Ministerio de Hacienda hubiese girado la totalidad de los recursos solicitados por la DIEE para trasferencias de Juntas específicamente para los periodos del 2016 al 2018. Dicha tendencia no es coherente con el comportamiento de los saldos egresados de caja única del estado, es decir, montos que realmente son usados por las Juntas Administrativas y de

	Educación para el pago de infraestructura educativa (obra nueva, mantenimiento), servicios profesionales y compra de terrenos, dicha tasa de crecimiento anual de egreso de saldos en caja única solo asciende a un 6%, por lo que queda evidencia que a lo largo de los periodos del 2014 a 2018, la tendencia que ha marcado la DIEE con su gestión es inyectar más recursos a las cuentas de caja única de los que realmente está ejecutando por medio de las Juntas en infraestructura educativa. De igual forma queda en evidencia que los esfuerzos hechos por la DIEE para buscar nuevas formas de ejecutar infraestructura educativa sin necesidad de seguir incrementado el saldo ya existente en caja única sean han quedado cortos, muestra de ello es que del total de contrataciones tramitadas por medio de la Proveeduría Institucional para los periodos de 2014 al 2019 solo un 3% corresponden a contratación de servicios relacionados con Infraestructura Educativa, el restante 97% corresponde a contratación de mobiliario escolar. Así las cosas, queda claro que existe una evidente carencia de planificación estratégica por parte de la DIEE y sus jefaturas, que le permita a dicha Dirección definir estrategias claras de cómo atacar las necesidades en infraestructura educativa sin descuidar una planificación coherente y oportuna.
Generalidades	La falta de prioridad para dedicar el tiempo necesario en reinventarse a nivel interno de la organización, en parte es porque sus jerarcas tienen especialidades técnicas exclusivamente en las áreas Legal, Arquitectura e Ingeniería Civil, lo cual ha sido su principal enfoque y no se dedica realmente a gestiones estratégicas administrativas o ingenieriles de planificación, gestión de riesgos, prevención y mejora continua, lo que ha hecho que se presenten una gran cantidad de inconsistencias en su gestión con el pasar del tiempo. Tomando en cuenta los resultados del diagnóstico, se evidencia que en gran parte la gestión no ha sido la correcta y el liderazgo por parte de los jerarcas de turno y jefaturas no ha sido el más óptimo.

GLOSARIO TÉCNICO

A continuación, se detallan algunos de los conceptos claves y útiles para la comunicación en la gestión del proyecto de reorganización administrativa de la DIEE:

Asesoría: Servicio profesional de información y consejo en materia especializada (jurídica, fiscal, técnica, cultural, laboral, contable, etc.). Órgano administrativo o empresarial encargado de la función de asesoramiento en un área especializada".
COP: Capacidad Operativa Presupuestaria. Es la denominación que se le da a la capacidad de la Dirección de Infraestructura Educativa de ejecutar los recursos de Caja Única del Estado para el desarrollo de infraestructura educativa.
Caja Única: Mecanismo implementado por el Ministerio de Hacienda, el cual funciona como un banco para las instituciones públicas, pues poseen un número de cuenta cliente y opciones para manejar dólares y colones. Por medio de este mecanismo se giran los recursos para toda la organización Pública entre las que están las pertenecientes al Gobierno Central, Municipalidades y Juntas de Educación o Administrativas, que son los grupos encargados de administrar los centros educativos públicos de primaria y secundaria.
Coordinadores/Directores del Proyecto: Son los principales responsables del proyecto y la elaboración de la propuesta de reorganización administrativa, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Son el enlace directo con los patrocinadores del proyecto.
DVA: Despacho del Viceministerio Administrativo
DME: Despacho de Ministro de Educación
DC: Departamento de Contrataciones
DDIE: Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa
DEC: Departamento de Ejecución y Control
DGPE: Departamento de Gestión de Proyectos Específicos
DI: Departamento de Investigación
Diagrama de Flujo: La representación en formato de diagrama de las entradas, acciones de proceso y salidas de uno o más procesos dentro de un sistema.
Diagrama de Pareto: Un histograma, ordenado por la frecuencia de ocurrencia, que muestra cuántos resultados fueron generados por cada causa identificada.
Diagrama Ishikawa o Causa y Efecto: Una técnica de descomposición que ayuda a rastrear un efecto no deseado hasta su causa raíz. Esta herramienta sirve para el análisis de las causas-raíces de las no conformidades o problemas que básicamente representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan. El Diagrama de Ishikawa, también conocido como Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de Causa y Efecto, es una herramienta de la calidad que ayuda a levantar las causas-raíces de un problema, analizando todos los factores que involucran la ejecución del proceso. Creado en la década de 60, por Kaoru Ishikawa, el diagrama tiene en cuenta todos los aspectos que pueden haber llevado a la ocurrencia del problema, de esa forma, al utilizarlo, las posibilidades de que algún detalle sea olvidado disminuyen considerablemente.
Diagrama SIPOC: Herramienta en formato tabular para caracterizar un proceso (o grupo de procesos), a partir de la identificación de elementos claves en los dominios de: Proveedores, Entradas, Procesos (subprocesos), Salidas y Clientes. La herramienta toma su nombre del acrónimo de la cadena de caracterización en inglés: Suppliers - Inputs - Process - Output – Customers.
DIEE: Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo

Entrada / Input: Cualquier elemento, interno o externo, del proyecto que sea requerido por un proceso antes de que dicho proceso continúe. Puede ser un resultado de un proceso predecesor.
Equipo de trabajo del Proyecto: Conjunto de individuos que respaldan al director o coordinador del proyecto en la realización del trabajo y análisis de aspectos técnicos del proyecto para alcanzar sus objetivos. Este equipo trabaja a tiempo completo en el proyecto.
Equipo del Proyecto: Un conjunto de individuos que respaldan al director o coordinador del proyecto en la realización del trabajo y revisión de aspectos técnicos del proyecto para alcanzar sus objetivos. Este equipo tiene la naturaleza de comisión, responsable de transferir la necesidad de implementación del proyecto hacia todo el personal de la organización, analizar la información sobre aspectos técnicos y brindar asesoría para la toma de decisiones. Se conforma por integrantes de todos los departamentos.
Estructura: En el campo de las organizaciones públicas, son los elementos que conforman la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y relación con otros elementos que conforman la organización.
Expectativas: Calidades o requerimientos esperados del producto (bien/servicio) a adquirir para la satisfacción de necesidades.
FODA: También conocida como análisis DAFO, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.
Gestión: Se refiere a los conocimientos acumulados y desarrollados en el significado de la ejecución (acervo de conocimiento) y por sus manifestaciones físicas derivadas (maquinas, equipos, instalaciones) que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas para transformar en resultados los insumos recibidos, es decir, en los bienes y servicios públicos. Todas las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos.
Indicador: Es una unidad de medida gerencial que permite evaluar la gestión o desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con cada una de las áreas que tiene la empresa.
Infraestructura: Se refiere a las condiciones físicas de instalaciones, espacios, mobiliario y equipo adecuadas para el desarrollo de la gestión institucional y atención de los usuarios de los servicios públicos.
Islas: Seudónimo que se refiere a los departamentos de la organización cuando trabajan de manera aislada, velando por sus propios objetivos e intereses, y no por los globales de toda la organización.
JEA: Juntas de Educación y Administrativas
Macroproceso: Proceso global, de gran alcance que normalmente suele atravesar las delimitaciones de una unidad o área de trabajo. Procesos que constituyen un primer nivel del conjunto de acciones encadenadas que la institución debe realizar, a fin de cumplir con su función constitucional y legal, la Misión fijada y la Visión proyectada.
Mapa de macroproceso o Procesos: Diagrama que permite identificar los procesos de una institución y describir sus interrelaciones principales. Diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada. Representación gráfica de los procesos existentes en la organización. Expresa los procesos y las relaciones entre sí y con el exterior. Atiende a la clasificación de los procesos según su naturaleza de procesos clave (primarios u operativos), soporte (apoyo) y estratégicos. Permite contar con una perspectiva global-local, ubicando cada proceso en el marco de la cadena de valor. Simultáneamente relaciona el propósito de la organización con los procesos que la gestionan.

Necesidad: Carencia, falta de algo, usualmente indispensable para la vida, unida al deseo de satisfacerla.
Normativa: Se refiere a las leyes, decretos, directrices, circulares que se deben seguir y obedecer para realizar la gestión dentro de los parámetros establecidos en el marco jurídico vigente y establecido para una entidad pública.
Objetivo: Una meta hacia la cual se debe dirigir el trabajo, una posición estratégica que se quiere lograr, un fin que se desea alcanzar, un resultado a obtener, un producto a producir o un servicio a prestar.
Patrocinadores del Proyecto: Grupo de personas o persona que provee recursos y apoyo para el proyecto, programa o portafolio y que es responsable de facilitar su éxito. Son los máximos jerarcas de nivel político en la institución u organización.
Planificación: Acción y efecto de planificar. Hacer plan o proyecto de una acción. Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc. Conjunto de procesos realizados o herramientas para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los procesos de planificación desarrollan el plan para la Dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo.
Proceso: Conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.
Producto (bien/servicio): Es el resultado de un proceso. Es el resultado tangible, el bien obtenido de la transformación de los insumos que agregan valor al proceso.
Recurso Humano: Se refiere a las personas que trabajan permanentemente en la organización o tienen una relación laboral directa con ésta. Se refiere a las personas que desarrollan algún trabajo en una organización, pertenecen a la organización formal e informal y ejercen una influencia directa o indirecta en la gestión y desarrollo de la organización.
Registro de interesados: Documento que incluye la identificación, evaluación y clasificación de los interesados del proyecto.
Reorganización: Modificación de departamentos o unidades administrativas en cuanto a su gestión, normativa, tecnología, recursos humanos y estructura organizacional.
Riesgo: Es la probabilidad de que ocurran eventos que impidan o dificulten la ejecución eficiente de los procesos. Un riesgo es un evento con una determinada posibilidad de ocurrencia, y que en caso de ocurrir tendría una cierta consecuencia.
Salida / Output: Un producto, resultado o servicio generado por un proceso. Puede ser un dato inicial para un proceso sucesor.
Servicio: Toda prestación de carácter intangible que contribuye a la satisfacción de una necesidad, sea individual o colectiva. Para Kotler (1984) un servicio es "…cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y nos da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico".
SIFTRA: Sistema de Información del Flujo de Trabajo.
Tecnología: Se refiere a los conocimientos acumulados y desarrollados en el significado de la ejecución de la gestión (acervo de conocimiento) y por sus manifestaciones físicas derivadas (maquinas, equipos, instalaciones) que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas para transformar en resultados los insumos recibidos, es decir, en los bienes y servicios públicos. Todas

las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos.

Usuario (Cliente): Es cualquier persona, grupo de trabajo o unidad administrativa, que recibe el producto y determina sus requerimientos.

Usuario externo (Cliente externo): Persona, grupo de trabajo, unidad administrativa o servicio que no trabaja en la misma organización que el productor y es quien recibe el producto. Son los usuarios finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la organización.

Usuario interno (Cliente interno): Persona, grupo de trabajo, unidad administrativa o servicio que trabaja para la misma organización que el productor, cuyos productos o servicios que recibe los utiliza en su trabajo.

USP: Unidad Supervisora del Fideicomiso

ANEXOS

ANEXO 01

Análisis FODA de la Dirección de Infraestructura

Fortalezas	Oportunidades
• Personal con experiencia y conocimiento técnico-administrativo en gestión pública de infraestructura educativa y en la formulación de proyectos de dicha índole ("know how") • Estructura organizada en áreas que delimitan sus funciones estratégicas • Plaza de subdirección distribuye funciones de toma de decisiones en la Dirección • Personal dispuesto a generar instructivos de trabajo requeridos • Personal con funciones establecidas para coordinar aspectos dentro de la organización medulares para toma de decisiones. • Un alto porcentaje de personal comprometido a nivel general	• Marco legal que permite flexibilidad en estrategias para contratación administrativa • Ejecución presupuestaria no aumenta los fondos en caja única • Autoridades ministeriales (políticas) apoyan y están dispuestas a generar cambios estratégicos requeridos • Convenios entre instituciones • Cambiar el modelo de gestión (contratación de servicios profesionales y ejecución de proyectos) • Mejorar la estructura de la DIEE • Gestionar el inventario nacional de infraestructura de los centros educativos del país para planificar las atenciones • Las nuevas gestiones en la ejecución de los monto en caja única • Obtener un software especializado que permita dar seguimiento a los proyectos y generar informes tanto a lo interno (MEP) como externo • Capacitaciones • Mejorar la comunicación a nivel externo dando a conocer los proyectos desarrollados
Debilidades	**Amenazas**
• Saturación de funciones operativas (mobiliario, planificación) • Sistemas de información obsoletos o que no responden a la necesidad (Excel), y que no permiten generar informes y mantener la información de proyectos actualizada • Rotación de personal incluida la rotación del director • Delegación de decisiones técnicas de departamentos a la Dirección • Falta de procedimientos e instructivos de trabajo • Emitir criterios sin validación legal. • Limitante en la atención de consultas, recursos y criterios legales. • Duplicidad de funciones a nivel interno de la Dirección (Gestión de la comunicación en general) • Falta de personal, por ejemplo: apoyo administrativo para las gestiones varias de la Dirección • Desatención de valoraciones y negociaciones con las comunidades por falta de equipo de transporte • Falta de sistematización de información recibida en la Dirección DIEE que conlleva una gestión de solicitudes deficiente • Falta de autoridad de la Dirección con las jefaturas de los Departamentos de la DIEE • No hay una Dirección estratégica clara • Incapacidad de financiar proyectos considerando el bajo presupuesto asignado • Mala comunicación entre departamentos • Carga laboral excesiva	• Requerimientos excesivos de autoridades para asistencia a reuniones • Requerimientos excesivos de información detallada por parte de instancias ajenas al MEP • Injerencia política, la cual va de la mano con cada cambio de gobierno y que ha provocado rotación de personal de la Dirección por decisiones Jerárquicas o políticas • Emergencias y urgencias que impiden la planificación estratégica, tales como órdenes sanitarias, recursos de amparo, etc. • Delegación de múltiples funciones por parte de otras direcciones del MEP que dispersan el objetivo principal de la DIEE, lo que demuestra la falta de apoyo de las demás direcciones del MEP para colaborar con la gestión administrativa de la DIEE • Asignación limitada de recursos económicos por parte del Ministerio de Hacienda, que limita la contratación de personal y la respectiva intervención de más centros educativos • Mala imagen de la DIEE a nivel país (medios de comunicación, funcionarios, diputados, antiguas administraciones, etc.) • Corrupción • Burocracia gubernamental • Delimitación del decreto en la DIEE, que no permite la flexibilidad de la organización • No contar con un personal que brinde asesoría legal. • Falta de equipo de transporte • Falta de sistema de información capaz de gestionar las solicitudes e información de gestión de proyectos

• Personal conforme con su puesto en propiedad (con la labor que realiza ya sea jefe o funcionario "conformismo") • Carencia de una herramienta para elaborar planos constructivos • Incapacidad para ver errores • Deficientes habilidades gerenciales que provocan, entre otros, una Dirección reactiva en su gestión • Mala disposición de los profesionales (funcionarios y jefaturas) en las atenciones a externos (Juntas y centros educativos)	• Desobediencia de Jefaturas de los Departamentos a las directrices de la Dirección • Vulnerabilidad de plazas especiales • Deslealtad • Exceso de procedimientos • Procesos lentos de contratación • Cobertura insuficiente en la infraestructura de los centros educativos del país

Elaborado por: Equipo del proyecto - **Fuente:** Funcionarios, Director y Subdirector

Análisis FODA del Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa

Fortalezas	Oportunidades
• Expertise del personal. Personal capacitado y con experiencia en el campo • Personal de vocación y comprometido con su labor, con deseo de hacer las cosas mejor • Capacidad de trabajo en equipos interdisciplinarios • En términos generales el ambiente laboral y organizacional interno al DDIE, es relativamente positivo • Instalaciones físicas adecuadas para trabajar • Se disponen de recursos tecnológicos para desarrollar el trabajo, herramientas de hardware en buen estado • La mayor parte del personal posee estabilidad en el trabajo (se encuentran en propiedad)	• Hay un campo muy vasto de trabajo dada la situación (necesidades) de la infraestructura educativa existente • Prioridad que se le está dando a los centros educativos indígenas • Existe conciencia por parte de autoridades del Ministerio y Presidencia de atender el rezago de infraestructura educativa • Las oficinas DIEE se encuentran en una sola infraestructura física • Aunque sean reducidos, siempre existentes recursos económicos para trabajar • Se puede disponer de la cooperación de las Juntas administrativas (JA) y Juntas de educación (JE), para desarrollar mejor las respuestas a los problemas existentes, siempre y cuando se les de asesoría adecuada • Es factible contar con las direcciones regionales y asesores supervisores, para buscar soluciones a determinados problemas
Debilidades	**Amenazas**
• Poca capacidad operativa para atender demanda laboral • Indefinición de labores a realizar, producto de cambios administrativos o rotación de personal a lo interno de la DIEE • Resistencia al cambio y a nuevas oportunidades por parte de algunos colaboradores • Sistematización sobre el seguimiento de proyectos • No se tiene un inventario definido • La jefatura carece de liderazgo, compromiso y falta de interés • El personal se encuentra desmotivado • Falta claridad en los procedimientos internos del departamento (en la actualidad) • Falta de equipo móvil y operador del mismo • Falta de más personal capacitado (presupuestistas, dibujantes, profesionales en diferentes campos), así como de personal para tramitar en diferentes instancias (Salud, Bomberos, Setena, CFIA, etc.) • Necesidad de mejorar capacitación en diferentes campos para desarrollar mejor el trabajo	• Falta de recursos de soporte (herramientas de medición, transporte, recurso humano (incluido legal y de contratación administrativa) , recurso financiero/presupuesto (viáticos, horas extras)), para satisfacer la alta demanda existente (Infraestructura Educativa) • Directrices por parte de la Dirección sobre los procesos de los departamentos, lo cual produce una indefinición de funciones por departamentos • Demanda alta de solicitudes para resolver, las que se acumulan en el tiempo • Falta de planificación por parte de autoridades ministeriales • Existencia de un creciente déficit, en lo que ha infraestructura educativa (IE) se refiere • Incertidumbre en cuanto a las funciones que debe desarrollar el DDIE, por causa de la implementación de nuevas directrices de parte de la Dirección y el Despacho • Falta de comunicación entre los departamentos • Se dependen de otras instancias externas al DDIE, para poder terminar los proyectos adecuadamente

Elaborado por: Equipo del proyecto - **Fuente:** Funcionarios y Jefatura

Análisis FODA del Departamento de Proyectos Específicos

Fortalezas	Oportunidades
• Equipo profesional con mística y vocación de servicio a la comunidad educativa del país, así como experiencia y conocimiento de los funcionarios en formulación de proyectos. • Habilidades para el trabajo en equipo • Disposición para el seguimiento de instrucciones por parte del titular subordinado • Experiencia en manejo de la cultura de las Juntas de educación y administrativas. • Capacidad para tener a cargo alta cantidad de proyectos al mismo tiempo. • Procedimientos aprobados. • Utilización del Art. 145 del RCA (puede ser más expedito que otros procedimientos de contratación administrativa) • Utilización generalizada de sistema SIFTRA. • Creación de coordinaciones.	• Anuencia a colaborar por parte de autoridades superiores • Anuencia de las autoridades superiores a realizar consultas al personal con experiencia • Recibir cursos para actualización profesional • Mejora continua de procedimientos del departamento para facilitar la gestión. • Cambio de jefatura del DGPE. • Hacer análisis colectivos periódicamente de la gestión de las jefaturas y de cada departamento. • Rotación de funcionarios entre los departamentos. • Definir procedimiento para retroalimentación entre los departamentos de la DIEE. • Utilización de distintas opciones de financiamiento externo
Debilidades	**Amenazas**
• Equipo de transporte insuficiente • Equipo tecnológico deficitario • Sistema Integrado de Información en proceso extenso de desarrollo (desde el 2010) • Atención tardía de solicitudes por falta de personal operativo • Carga excesiva de trabajo • Poca disponibilidad para actividades de planificación • Poca disponibilidad para actualización de procedimientos • Falta de capacitación en las plazas especiales (en contratación administrativa) • Temor a consecuencias legales por errores u omisiones • Resistencia al cambio • Delegación de tareas ajenas a las relacionadas con los proyectos a cargo. • Deficiente gestión administrativa por parte de la jefatura (giro de instrucciones directas de la jefatura hacia funcionarios sin participar al correspondiente coordinador, pequeños y continuos cambios en la línea actual de los procedimientos del departamento, alta prioridad por parte de jefatura a la permanencia de las plazas especiales, dejando de lado temas urgentes relacionados con las plazas permanentes, forma de gestionar las coordinaciones) • Falta de química entre la jefatura y los subalternos (Falta comunicación asertiva) • Falta de respeto de la jefatura hacia los subalternos (machismo, desconfianza en el criterio profesional, actitud agresiva de la jefatura del departamento con funcionarios que no son coordinadores) • Falta de control del uso de horas extra y asignación de capacitaciones. • Deficiente comunicación a lo interno del departamento. • Deficiente gestión de la documentación en algunas de las coordinaciones. • Instalaciones físicas en malas condiciones. • Procedimientos desactualizados.	• Recursos económicos disponibles insuficientes para desarrollo de obra • SIFTRA con poco personal de soporte técnico para el desarrollo de módulos faltantes altamente necesarios. Así como con pocos recursos de soporte (Software de Gestión de Reportes rígido) • Falta de personal operativo para suplir demanda • Pago insuficiente de horas extras para la atención de demanda excesiva de servicios (tanto para funcionarios como para jefaturas) • Ascensos y nuevos nombramientos congelados por la administración • Incertidumbre sobre la continuidad de plazas especiales (esto es grave para el DGPE) • Falta de comunicación por parte de las autoridades superiores (gestión de reclamos) • Inacción de autoridades superiores para el desarrollo del censo de infraestructura y su sistema de actualización de datos, así como su integración al SIG-MEP • Alta prioridad por parte de la Dirección a la permanencia de las plazas especiales, dejando de lado temas urgentes relacionados con las plazas permanentes. • Inestabilidad en la plaza del director de la DIEE. • Inestabilidad en la definición de políticas a seguir por la DIEE de parte de autoridades superiores. • Resistencia al cambio de profesionales internos y externos. • Pérdida de funcionarios hacia otras instancias del MEP. • Rechazos y cambios antojadizos de parte del Departamento de Contrataciones. • Deficiente gestión administrativa en la disponibilidad y el mantenimiento de los vehículos. • Deficiente seguimiento y comunicación del área financiera respecto de las solicitudes y depósitos de fondos para los centros educativos. • Pérdidas de tiempo por analizar temas de forma en la gestión de los proyectos. • Solicitud constante de informes de todo tipo.

• **Duración excesiva de procesos.** • **Al crearse las coordinaciones, se pierden funcionarios gestores de proyectos.**	• **Deficiencias en POP, planos tipo, análisis de mercado para incorporación de nuevas tecnologías.** • **Limitada capacidad de respuesta de las Juntas que genera atrasos en la gestión de los proyectos.** • **Constante crecimiento de la demanda de infraestructura por falta de mantenimiento.** • **Se trabaja por demanda y no con base en planificación.** • **Deficiente asesoría legal por parte del departamento de Contrataciones, Dirección, Dirección de Asuntos Jurídicos y Proveeduría Institucional.** • **Cambios en normativas externas a la DIEE.** • **Retroactividad en las decisiones y directrices operativas generadas, que afectan el avance de los proyectos.** • **Duración excesiva de procesos.**

Elaborado por: Equipo del proyecto - **Fuente:** Funcionarios y Jefatura

Análisis FODA del Departamento de Contrataciones

Fortalezas	Oportunidades
• **Compromiso de funcionarios del Departamento de Contrataciones en el logro de los objetivos** • **Cohesión del equipo de trabajo y entre las distintas áreas del Departamento.** • **Existen procedimientos y procesos claramente definidos (Departamento organizado).** • **Se tienen adecuados sistemas de información documental para el seguimiento de procesos** • **Digitalización de los expedientes de contratación administrativa y demás documentación en el servidor de red y en diferentes unidades de almacenamiento.** • **Coordinaciones distribuidas por áreas de competencia (Legal, Técnica, Financiera y de Gestión Documental)** • **Amplio conocimiento y mejora continua de procesos en materia de contratación administrativa de infraestructura educativa.** • **Equipo enfocado en lograr las metas establecidas en el POA.** • **Liderazgo.** • **Información acertada, confiable y oportuna a los usuarios.** • **Implementación de comunicación expedita por medios electrónicos a las Juntas de educación y administrativas o a los centros educativos.** • **Generación de informes semanales de los procesos a cargo de los profesionales del Departamento, con el fin darles el adecuado seguimiento.** • **Conocimiento general de los profesionales del Departamento sobre las funciones y competencias de las distintas áreas que lo integran.** • **Implementación de sesiones de trabajo con las Juntas, previo a brindarles la autorización para la contratación de infraestructura educativa en la que estas llevarán a cabo el proceso sin la asesoría de la DIEE.** • **Cumplimiento de plazos establecidos por la jefatura para lograr adjudicar los procesos**	• **Implementación de una base de datos unificada de la DIEE.** • **Actualización de manuales de procedimientos y diagramas de flujo de los procesos.** • **Integración horizontal con las demás dependencias mediante líneas de comunicación más abierta (contacto personalizado), en conjunto con la formalidad necesaria en los casos que se requieran.** • **Suministro de equipo tecnológico más avanzado a fin de complementar lo existente y adecuarse eficientemente a las innovaciones del mercado.** • **Implementación de los convenios MEP-municipalidades para satisfacer la alta demanda de procesos de contratación administrativa de infraestructura educativa (servicios profesionales y obra).** • **Implementación de las capacitaciones como un plan de formación permanente a fin de definir temas relevantes en contratación administrativa de infraestructura educativa.** • **Implementación de cuentas de correo electrónicos a los funcionarios de las Direcciónes-MEP.** • **Contar con firma digital para la agilización de trámites internos y externos.** • **Fortalecer canales de comunicación interdepartamental** • **Implementar base de datos de la unidad de terrenos** • **Actividades que fomenten la motivación e integración del personal** • **Realizar reuniones periódicas de grupo donde se involucre al personal técnico**

• Detección de inconsistencias de los proyectos remitidos al departamento para el inicio del proceso de contratación	
Debilidades	**Amenazas**
• Capacidad de respuesta a la demanda de servicios por falta de personal en general, aunado a la constante rotación y salida de personal • Insuficiencia de equipo tecnológico (impresoras, escáneres, equipo de cómputo). • Carencia de un servidor de red exclusivo para el resguardo adecuado y confiable de la información generada en el Departamento. • Poco espacio para el almacenaje de los expedientes físicos gestionados por el Departamento. • Base de seguimiento de procesos confeccionada por el Departamento (BASEPRO) vulnerable a que se elimine accidentalmente del servidor de red. • Dificultad de actualización simultánea de las bases de seguimiento de procesos (BASEPRO) por parte de los funcionarios del Departamento. • Manuales de procedimientos y diagramas de flujo aún no establecidos formalmente o desactualizados. • Personal resistente al cambio. • Falta de capacitación del personal a nivel interno que ayude a reforzar la curva de aprendizaje • Ausencia de base de seguimiento de procesos relacionados con la gestión de compra de bienes inmuebles. • Subejecución presupuestaria para la compra de bienes inmuebles. • Ausencia de bases de datos ajustada a la gestión de terrenos. • Ausencia de plazos que determinen el archivo de las gestiones de inscripción de bienes inmuebles, debido a la no presentación de requerimientos por parte de las Juntas de Educación y Administrativas. • No existe una retroalimentación de lecciones aprendidas dentro del departamento • No existe estandarización de formatos para remisión de informes o documentos en general	• Carencia de recurso humano para la atención de demanda (sobrecarga laboral), aunado a la inestabilidad laboral del personal (nombramiento plazas especiales) y fuga de personal con experiencia hacia el ámbito privado, o bien hacia otras dependencias de la DIEE o instituciones. • Restricción de acceso a sitios web necesarios para las labores diarias. • Instalaciones no aptas para el acceso adecuado de usuarios o funcionarios con dificultad de movilización, así como para la realización de las labores diarias por parte de los demás funcionarios. • Espacio limitado en el sitio web de la DIEE para almacenar información específica de los procesos de contratación en los cuales se brinda asesoría, así como documentos de índole administrativo relacionados con la organización y los procedimientos del Departamento, como organigramas, formularios, manuales o diagramas de flujo. • El sistema informático empleado en la DIEE para gestionar la información relativa a los procesos de contratación (SIFTRA) es poco flexible e intuitivo, no permite abarcar todas las etapas del proceso y los reportes no satisfacen al usuario • Carencia de licencias de programas informáticos necesarios para el adecuado control y seguimiento de los procesos (por ejemplo, para la elaboración de organigramas, cronogramas, líneas de tiempo, diagramas de flujo). • Respuesta tardía y atrasos en el envío de la información por parte de la Junta o imprecisiones en el contenido de ésta. • Debilidades en los procedimientos internos de las dependencias formuladoras de la DIEE. • Falta de capacitación de los miembros de las Juntas, negligencia de estos o cambios repentinos en sus respectivos nombramientos. • No disponer de la información necesaria de los departamentos formuladores en tiempo y calidad (información incompleta, desactualizada, poco fidedigna, incongruente). • Falta de inscripción de los terrenos a nombre de la Junta/ Estado-MEP. • Insuficiencia de criterios técnicos del Departamento de Desarrollo para la continuidad de procesos de compra o adquisición de bienes inmuebles. • Inexistencia de procedimientos oficiales que delimiten las competencias de los departamentos en torno a la gestión de compra de terrenos. • Plazos cortos brindados por la Contraloría, para la subsanación de información relacionada con la inscripción de terrenos, esto considerando que muchos de los requerimientos deben ser brindados por las Juntas, imposibilitándose su presentación en tiempo debido a circunstancias como ubicación territorial y complejidad de la información solicitada, lo que deriva en el archivo de las gestiones por parte del Órgano Fiscalizador. • Negativa de vender al Estado-MEP por parte de los propietarios particulares de bienes inmuebles en valoración, en razón de que consideran insuficientes los montos estimados en los avalúos administrativos.

	• **No continuidad de las gestiones de compra de bienes inmuebles por parte de las Juntas por aparentes conflictos internos entre estas y los directores institucionales.** • **Reiteradas solicitudes de informes por parte de la Dirección** • **Subsanes solicitados por la CGR y Notaría del Estado lo que genera reprocesos y cargas de trabajo, sumado a los tiempos de respuesta excesivos de dichos entes.** • **Inclusión de nuevos procesos por directrices de la Dirección**

Elaborado por: Equipo del proyecto - **Fuente:** Funcionarios y Jefatura

Análisis FODA del Departamento de Ejecución y Control

Fortalezas	Oportunidades
• **Personal trabaja en equipo, talentoso, con habilidades y conocimiento (contratación administrativa) adecuados, debido a la experiencia de muchos y la alta ética profesional; anuente a ser capacitados y tener mejora continua, capaz de identificar problemas y solucionarlos eficaz y eficientemente.** • **Se tienen manuales de procedimientos (ordenados y claros) de procesos establecidos a nivel departamental a pesar de no tener la validación por parte de Planificación Institucional en su totalidad** • **Clima organizacional interno adecuado, lo que permite la adaptación de nuevos funcionarios.** • **Buena comunicación a lo interno y externo del departamento (con contratistas, Juntas, etc.); en todos los niveles de manera, que no exista opresión.** • **Adecuada gestión documental.** • **Apertura de la jefatura para llegar a acuerdos respecto de temas relacionados con la ejecución contractual** • **Respaldo de la jefatura en la toma de decisiones durante la ejecución de los proyectos**	• **Actitud colaborativa por parte de la Ministra actual y Viceministro Administrativo para mejorar la gestión** • **Potencial apoyo de las municipalidades en el desarrollo de infraestructura educativa** • **Se cuenta con equipo de apoyo tecnológico por medio de leasing** • **La actual directora Catalina Salas Hernández sí cuenta con amplia experiencia sobre los factores que inciden en el desempeño de la DIEE, así como de las funciones de los Departamentos, lo cual coadyuva a una mejor toma de decisiones.** • **Ahora sí se cuenta con apoyo de la Dirección para un mejor funcionamiento del Departamento.** • **Existe presupuesto para capacitación del personal, lo que permitiría capacitaciones especializadas anuales** • **Equipo especializado para la realización de las inspecciones.** • **Replanteamiento de procedimientos y funciones para la atención integral de mayor cantidad de proyectos en ejecución, sin disminuir la calidad de la atención.** • **Oficialización de todos los procedimientos del DEC en concordancia con las actualizaciones generadas.** • **Mejorar comunicación con el resto de departamentos de la DIEE.**
Debilidades	**Amenazas**
• **Falta de personal profesional técnico. Las plazas especiales (26% del personal del DEC), con riesgo de no renovación de las mismas al final del año. Lo anterior y el aumento en la cantidad de proyectos provocan sobrecarga laboral.** • **Limitadas oportunidades para reuniones internas debido a las giras de trabajo** • **Acumulación de trabajo administrativo y dificultad para mantener los expedientes actualizados** • **No se cuenta con el equipo móvil suficiente para realizar las giras.** • **No se cuenta "formalmente" con una coordinación de apoyo administrativo técnico a la jefatura, por lo que se sobrecarga a otros funcionarios, debido a que la jefatura no da a abasto.** • **No se cuenta con todas las herramientas tecnológicas necesarias.** • **Debido a la atención de solicitudes de organismos de control (AI y CGR) se presenta una excesiva gestión**	• **Crítica situación sobre disponibilidad y manejo de vehículos (se depende de departamento de transportes), además que el control administrativo en general es nulo (no hay control y mantenimiento de las unidades móviles)** • **Limitación para el pago de tiempo extraordinario** • **Actitud destructiva por parte de exjerarca (Ministro Edgar Mora) anterior.** • **Poca colaboración por parte de las Direcciónes Regionales en cuanto a la gestión y control de los proyectos** • **Débil gestión en la capacitación externa, se requiere de cursos especializados que no se han contratado, además de realizar una adecuada distribución de personal a las capacitaciones.** • **Clima organizacional deteriorado** • **Las instalaciones físicas de la DIEE son insalubres** • **Interpretaciones de Auditoria Interna sobre funciones del departamento se plantean realización de tareas más allá de la capacidad operativa** • **Imposición de lineamientos por parte del departamento contrataciones en cuanto a aspectos técnicos**

administrativa, que limita la función técnica y se antepone la función administrativa. **• No unificación de criterios, pese a la existencia de procedimientos, por la subjetividad e interpretación personal de los mismos.** **• Falta de liderazgo, en ocasiones, para la toma de decisiones.** **• Resistencia al cambio.**	**• Débil asesoría legal a lo interno (recomendable que se tenga en la Dirección)** **• La gestión de la información es caótica porque no hay una centralización o plataforma digital unificada que ayude al ordenamiento de ésta.** **• Falta de personal para atender la totalidad de la demanda de proyectos. Al constituirse el 30% del personal del DEC de plazas especiales, se tendría una merma significativa en la capacidad operativa del Departamento de no contar con esas plazas.** **• Insumos, como planos, especificaciones, documentaciones técnicas, incompletas o imprecisas.** **• Procesos administrativos o represalias, por pérdidas, daños o accidentes de equipo institucional.** **• Se generan actualizaciones de los procedimientos, pero los mismos no reciben los avales ni oficializaciones correspondientes. No existe acuerdo entre analistas del procedimiento y los ejecutores del mismo, lo cual genera que el mismo no cumpla su objetivo.**

Elaborado por: Equipo del proyecto - **Fuente:** Funcionarios y Jefatura

Análisis FODA del Departamento de Investigación

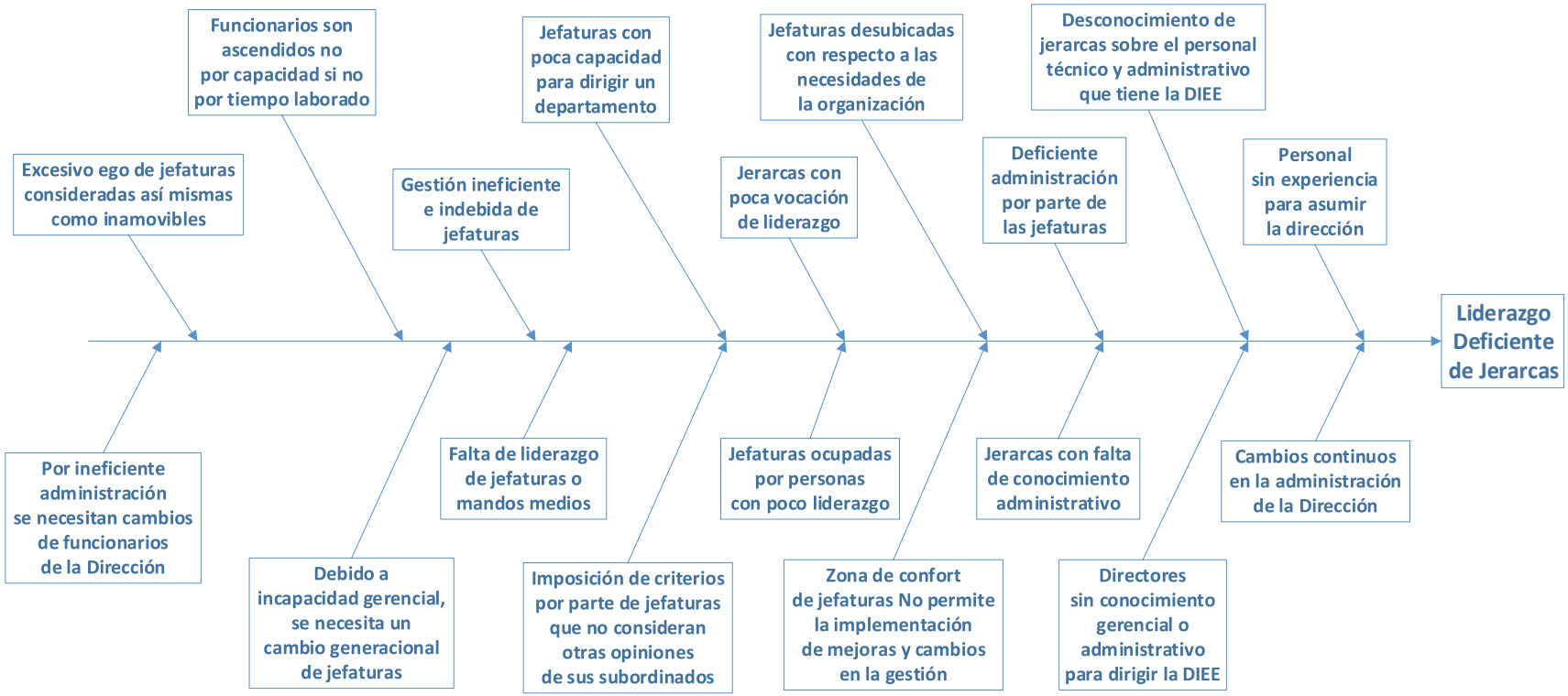
Fortalezas	Oportunidades
• Personal con experiencia **• Todo el personal técnico se encuentra en propiedad** **• La actitud de los funcionarios es positiva y proactiva, buena disposición al cambio por parte de personal** **• Disposición del personal en cuanto a levantamiento y formalización de procedimientos** **• Versatilidad en adaptación de nuevas tareas (atención a funciones diferentes a las establecidas en el Decreto 38170-MEP)**	**• Traslado de funciones no atinentes al Dpto. deberían ser trasladadas al Dpto. Responsable.** **• Creciente oferta de sistemas constructivos en el mercado (diseño de prototipo y diseño de materiales)** **• Modificaciones a nivel curricular que se están realizando en el MEP para cambios en prototipos** **• Implementar las competencias del departamento** **• Buscar apoyo o alianzas públicas o privadas para proyectos de investigación en materia de educación**
Debilidades	**Amenazas**
• Atención a funciones diferentes a las establecidas en el Decreto 38170-MEP, lo que conlleva al no cumplimiento con objetivos establecidos en el Decreto **• Falta de personal para atención de centros privados y otras labores, por ejemplo Ing. Electromecánico** **• No hay directrices** **• No hay manual de procedimientos** **• Capacidad de atención de las directrices de entes gubernamentales** **• Emisión constante de directrices por parte de entes gubernamentales** **• Traslado de personal por directrices superiores**	**• Imposición de funciones sin contar con el suficiente personal, ya que hay poco personal en el Departamento de Investigaciones** **• Falta de presupuesto para contrataciones externas (prototipos, catálogos, procesos de investigación, etc.)** **• Las investigaciones realizadas hay desestimación de recomendaciones técnicas en temas de diseño, seguridad humana y normativo** **• Hay cambios de procedimientos que afectan los diferentes proyectos** **• No hay retroalimentaciones de los procesos constructivos de los diferentes proyectos, para que sirvan de insumos para diseño de planos**

Elaborado por: Equipo del proyecto - **Fuente:** Funcionarios y Jefatura

ANEXO 02

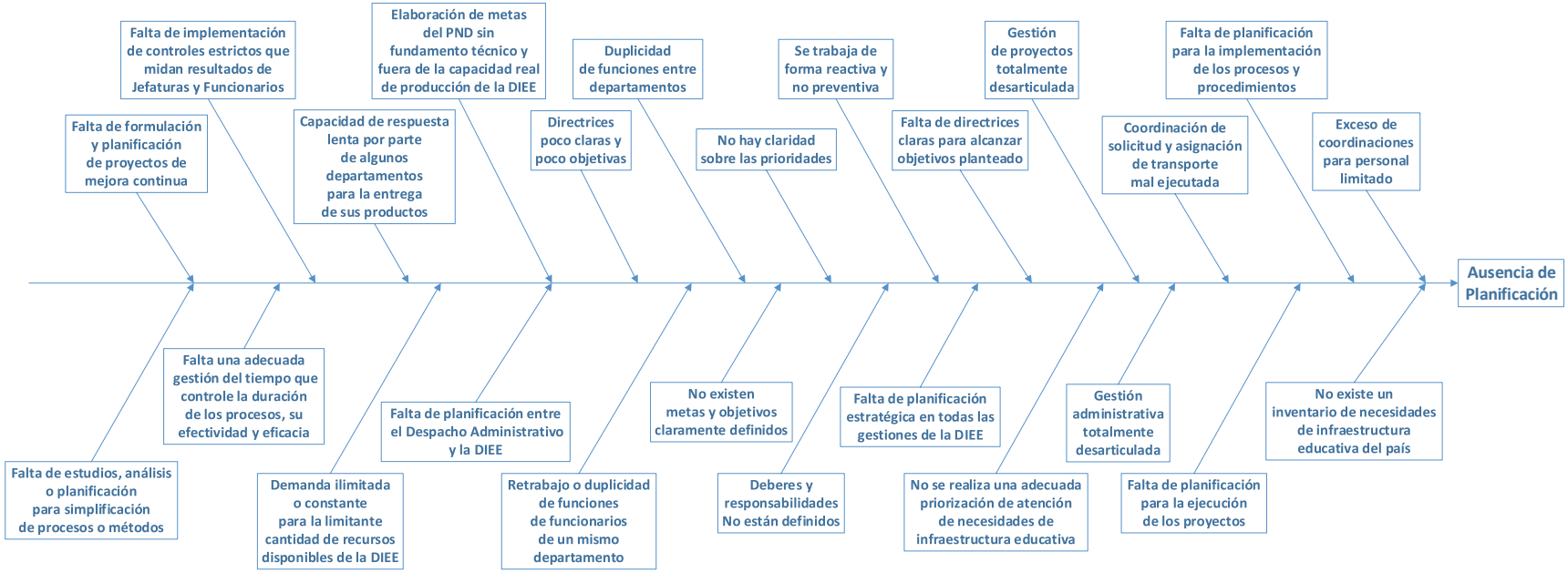
Diagramas Ishikawa de los principales problemas de la DIEE según Funcionarios

Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre el liderazgo deficiente de jerarcas:



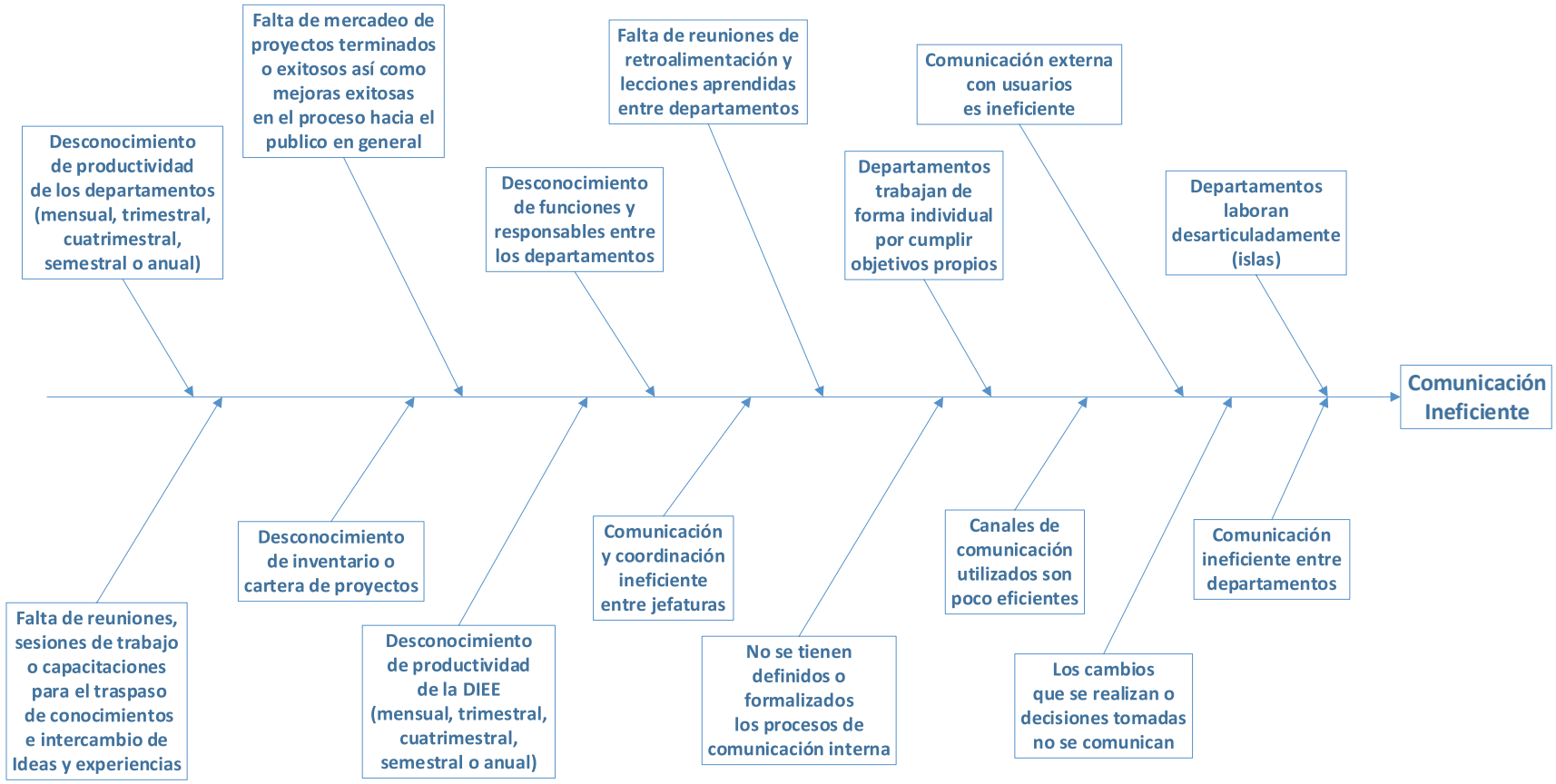
Elaborado por: Coordinadores del proyecto

Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre la ausencia de planificación:



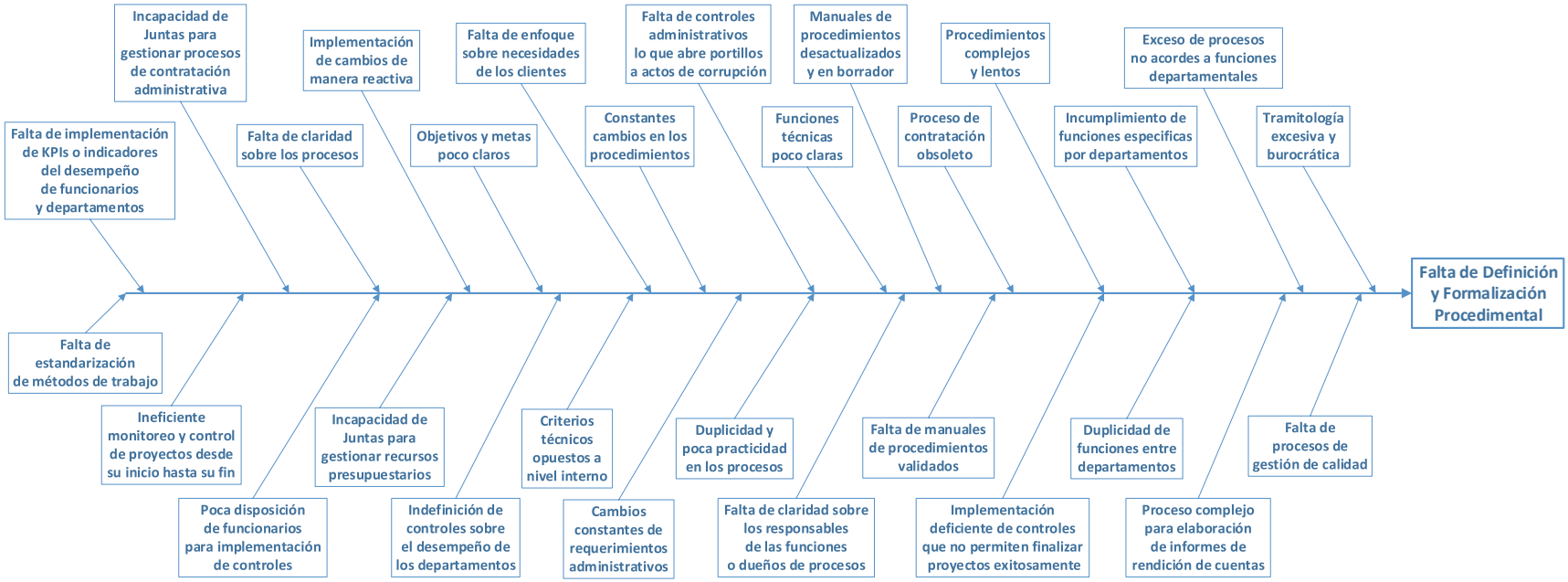
Elaborado por: Coordinadores del proyecto

Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre la comunicación ineficiente:



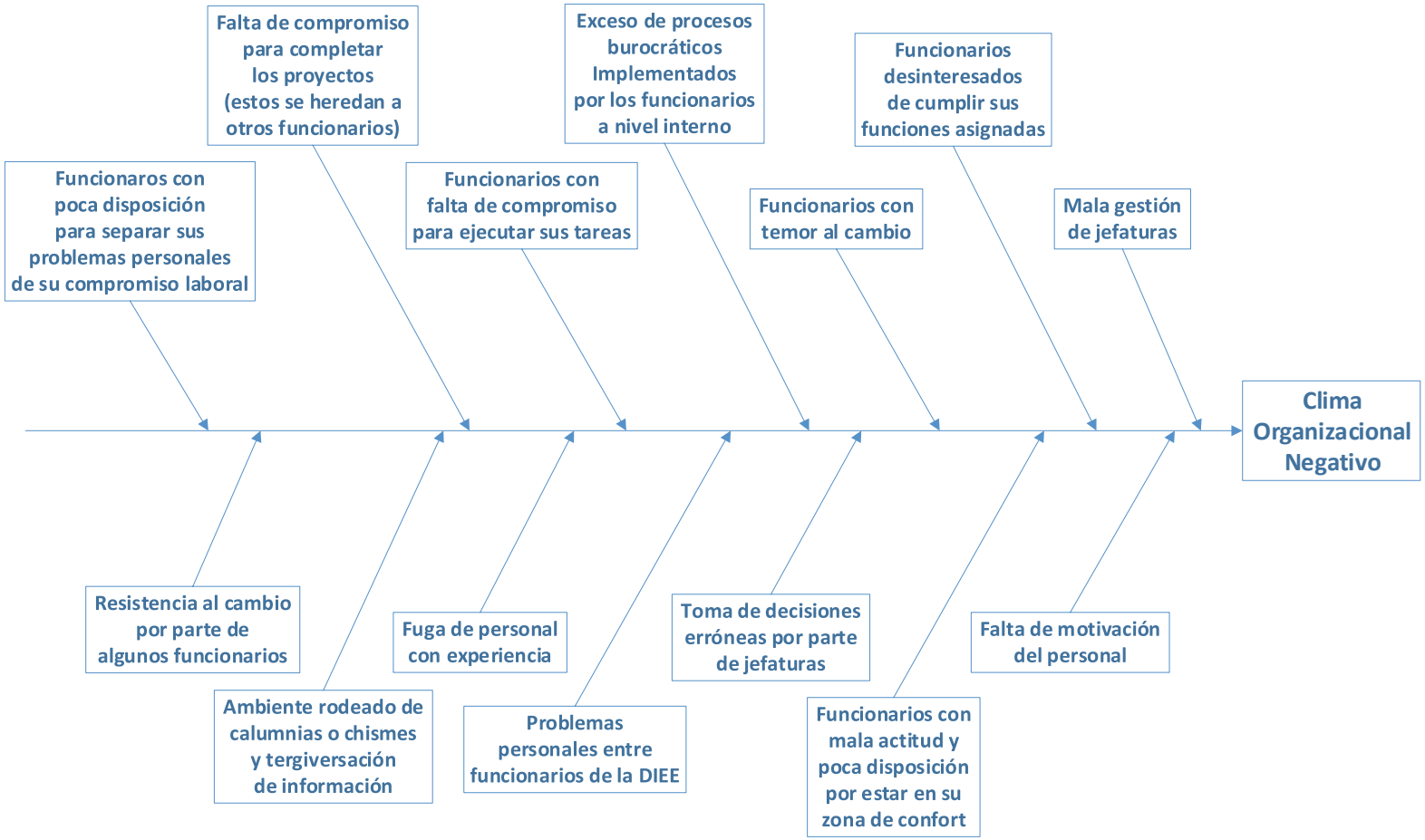
Elaborado por: Coordinadores del proyecto

Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre la falta de definición y formalización procedimental:



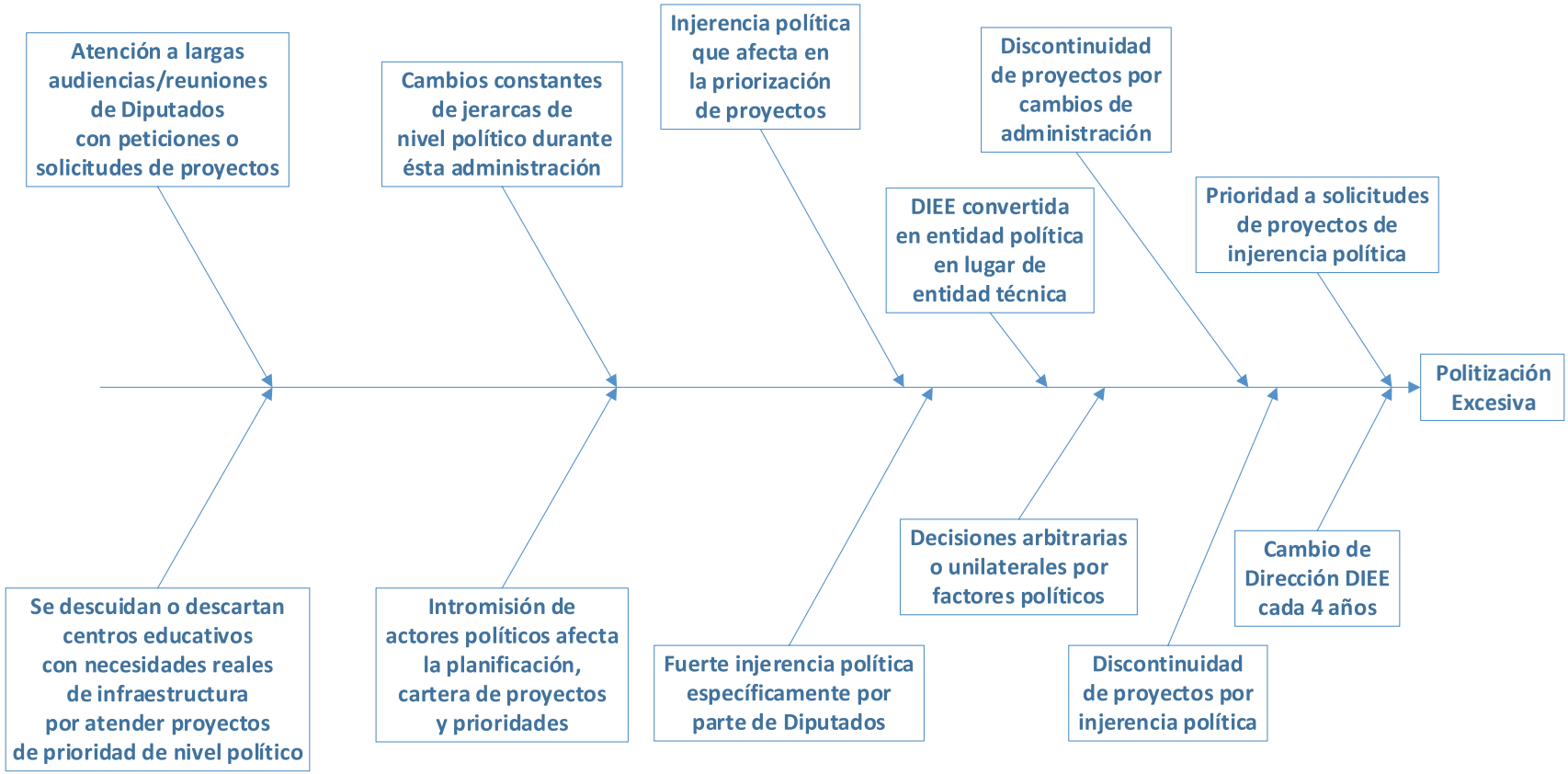
Elaborado por: Coordinadores del proyecto

Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre el clima organizacional negativo:



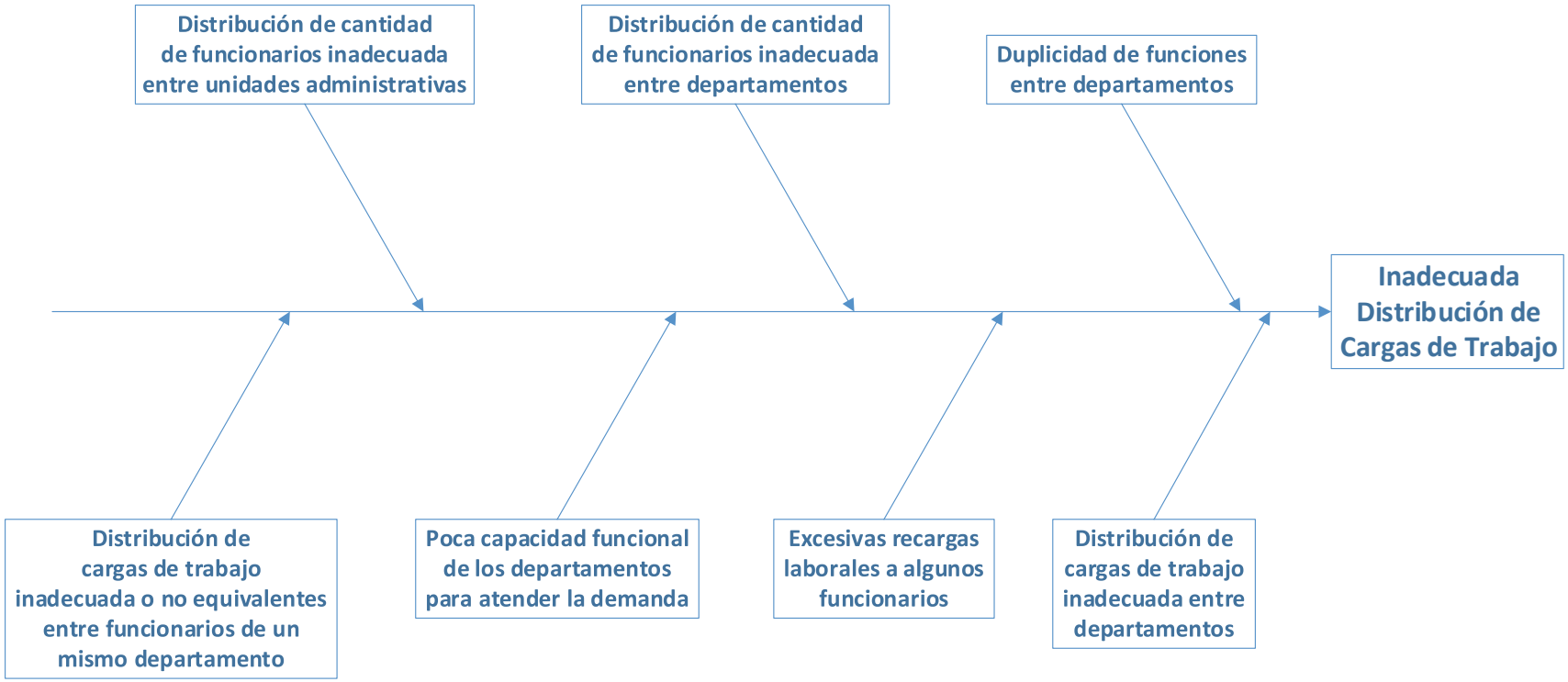
Elaborado por: Coordinadores del proyecto

Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre la politización excesiva:



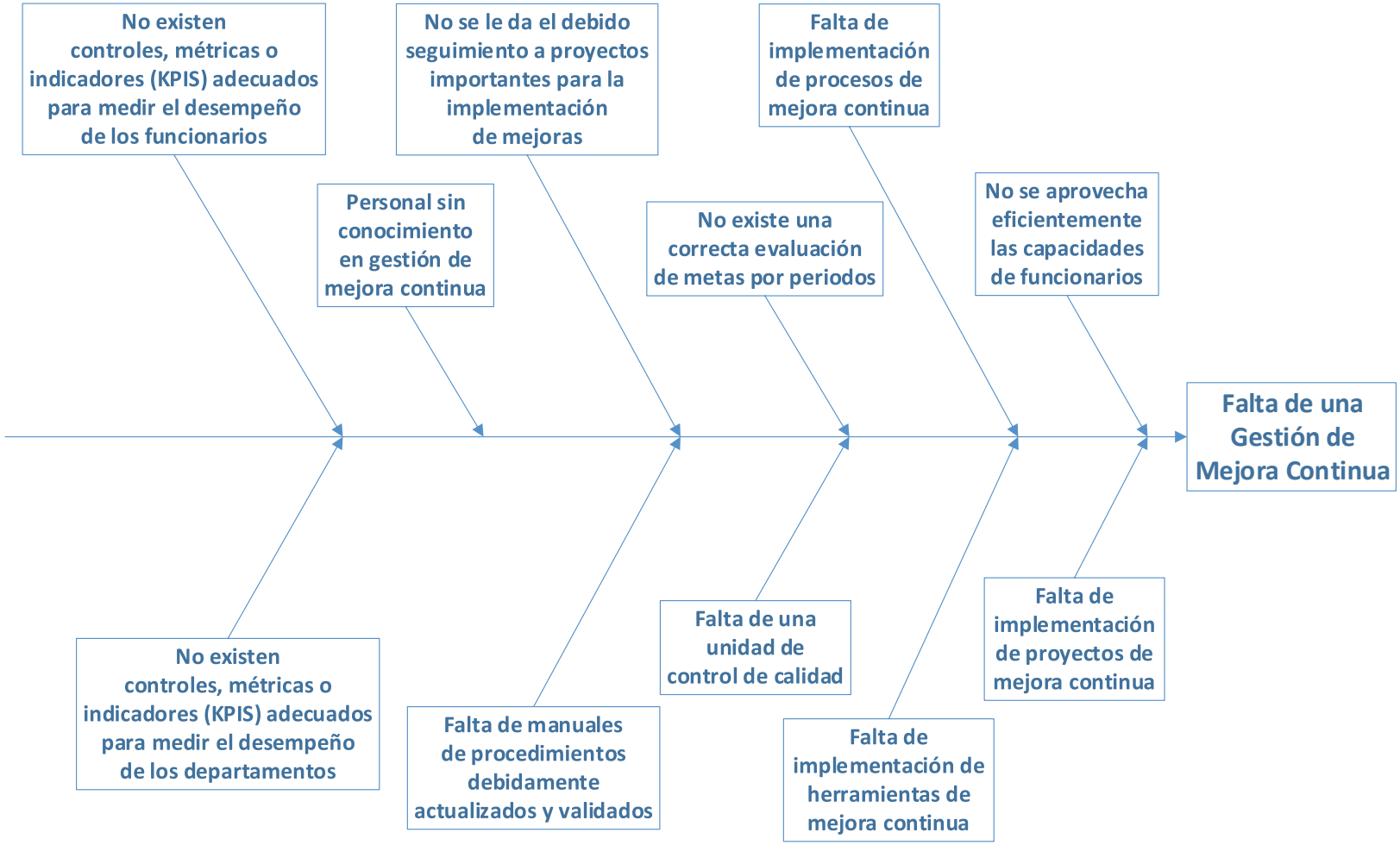
Elaborado por: Coordinadores del proyecto

Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre la inadecuada distribución de cargas de trabajo:



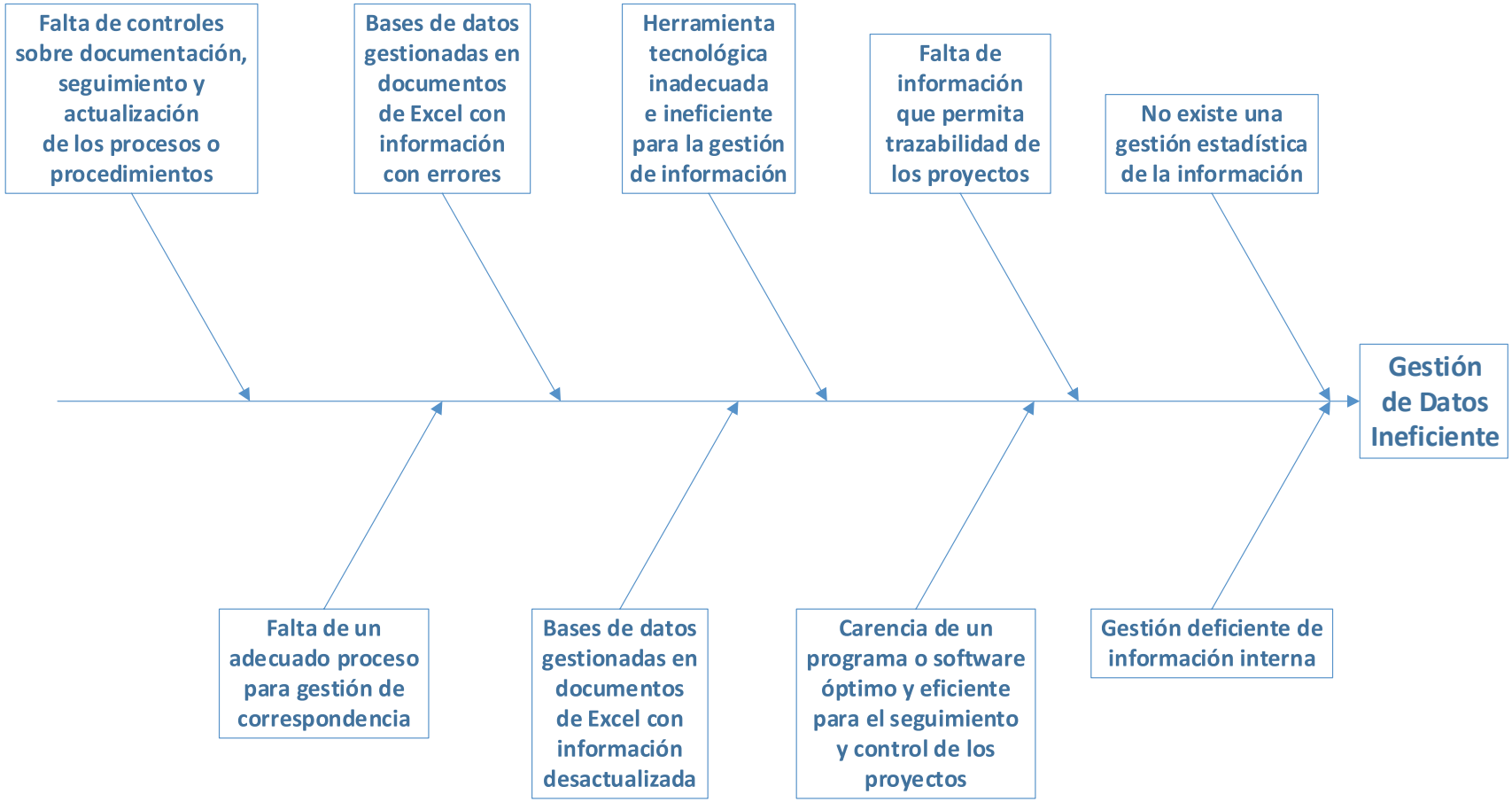
Elaborado por: Coordinadores del proyecto

Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre la falta de una gestión de mejora continua:



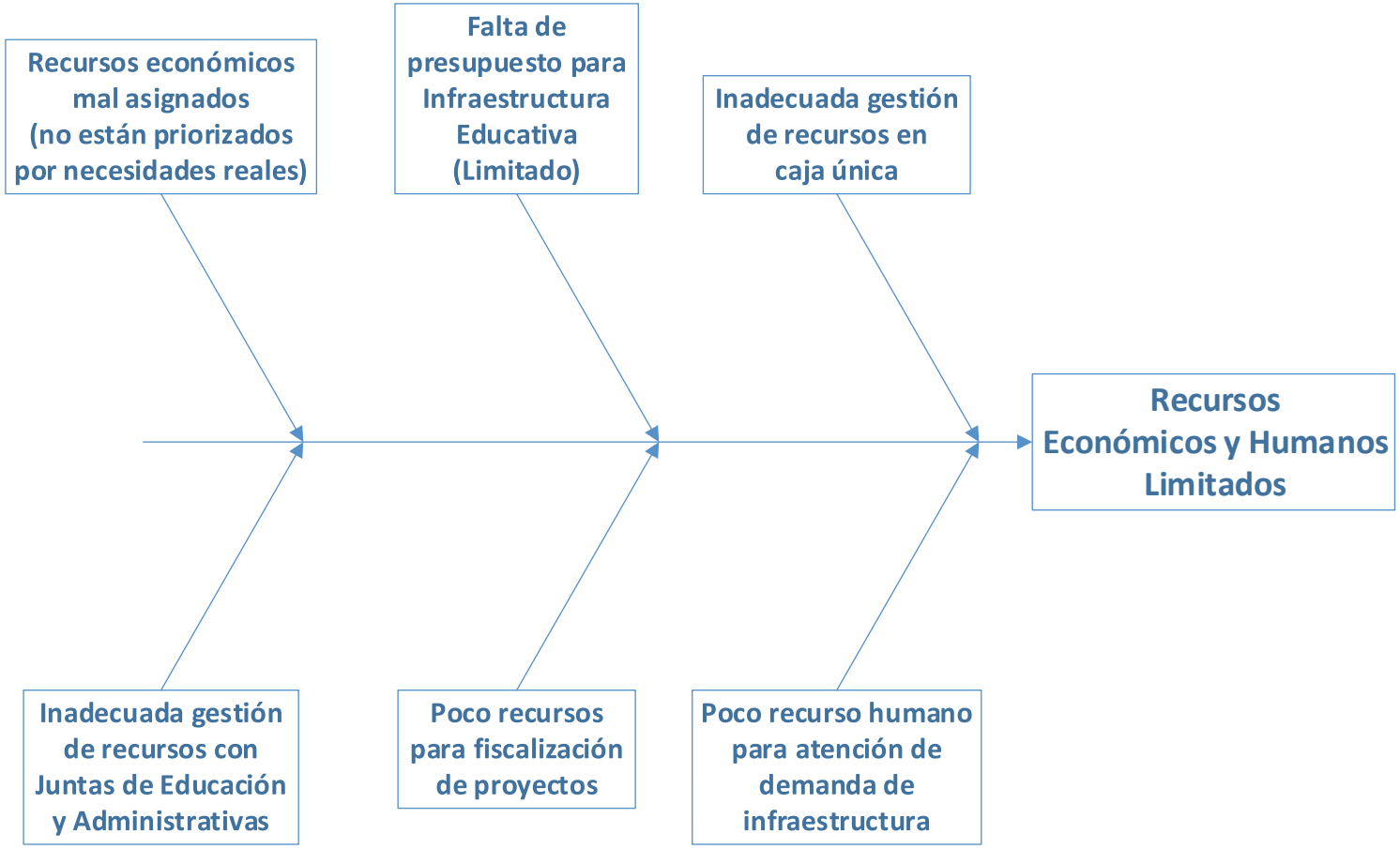
Elaborado por: Coordinadores del proyecto

Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre la gestión de datos ineficiente:



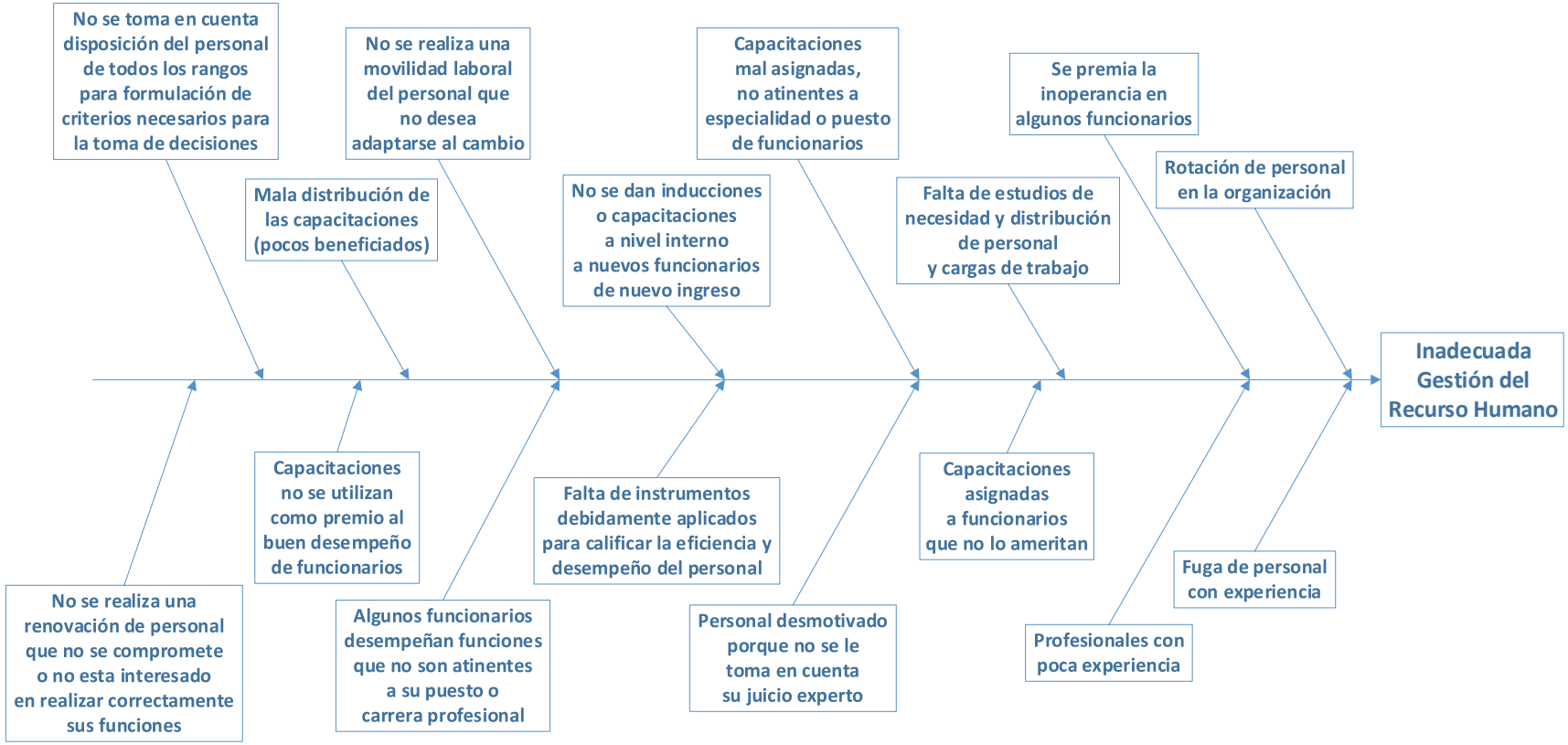
Elaborado por: Coordinadores del proyecto

Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre los recursos económicos y humanos limitados:



Elaborado por: Coordinadores del proyecto

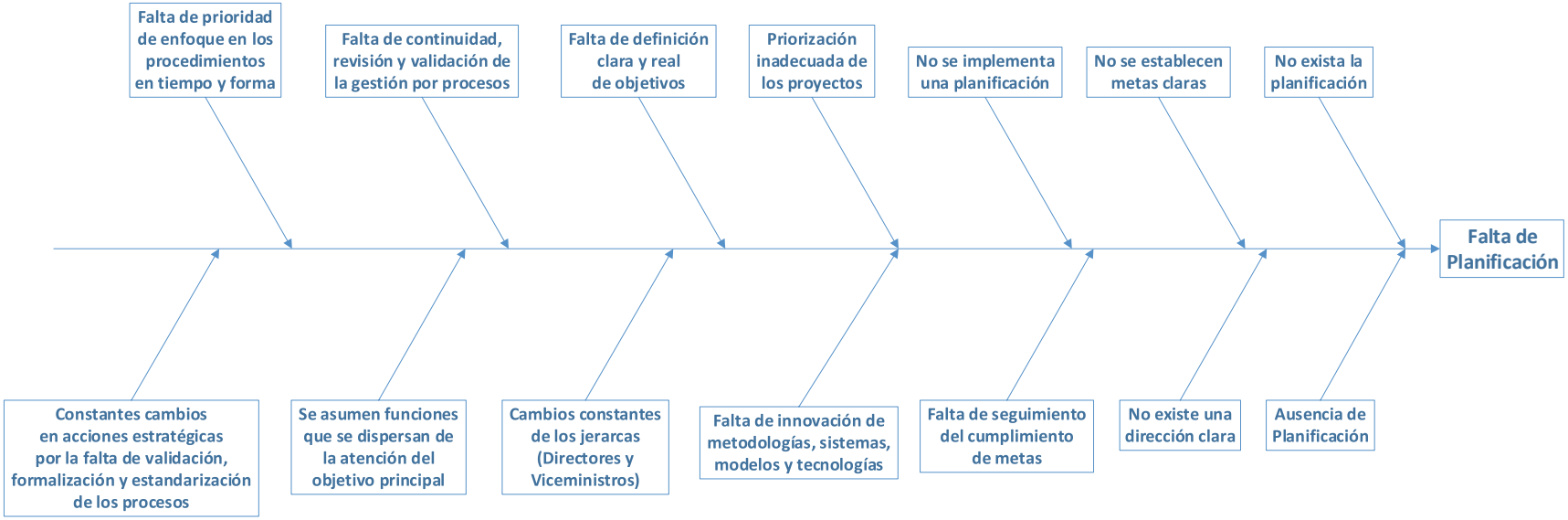
Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre la inadecuada gestión del recurso humano:



Elaborado por: Coordinadores del proyecto

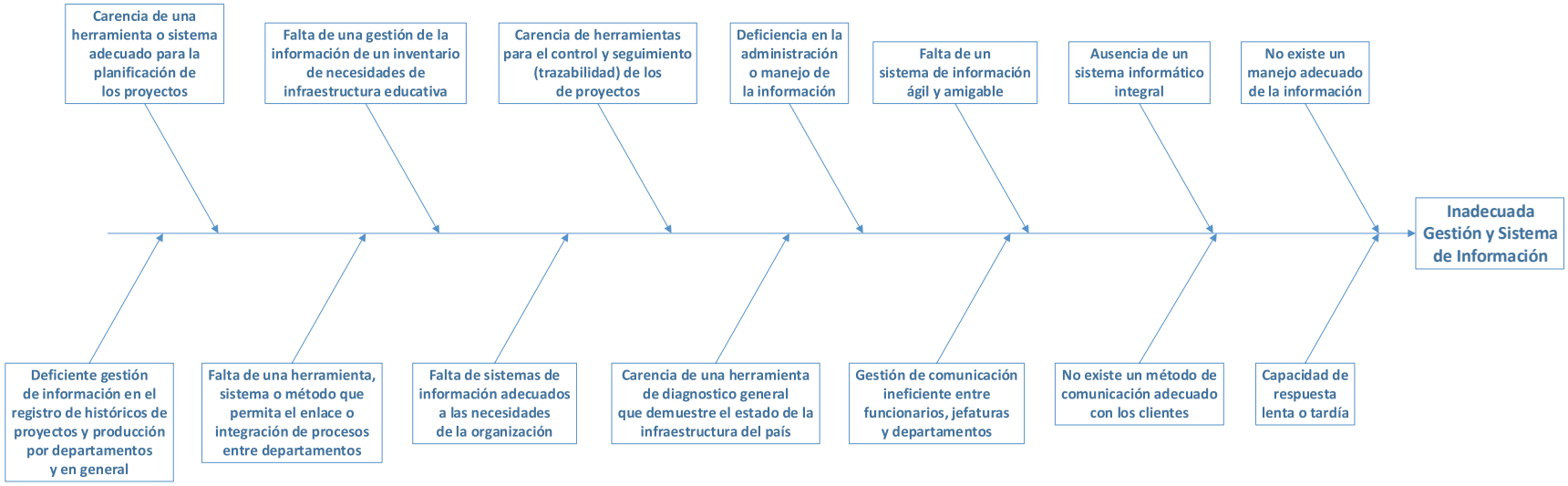
Diagramas Ishikawa de los principales problemas de la DIEE según Jefaturas

Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre falta de planificación:



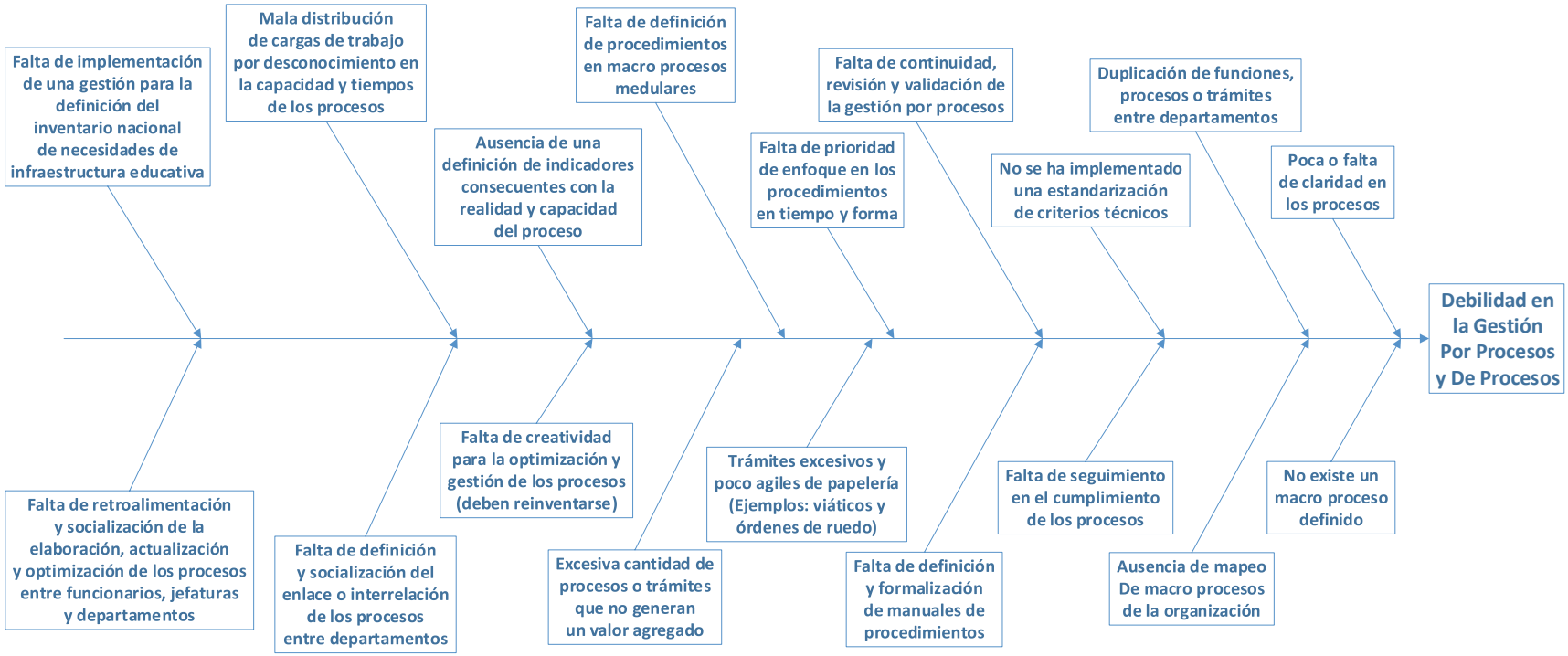
Elaborado por: Coordinadores del proyecto

Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre la inadecuada gestión y sistema de información:



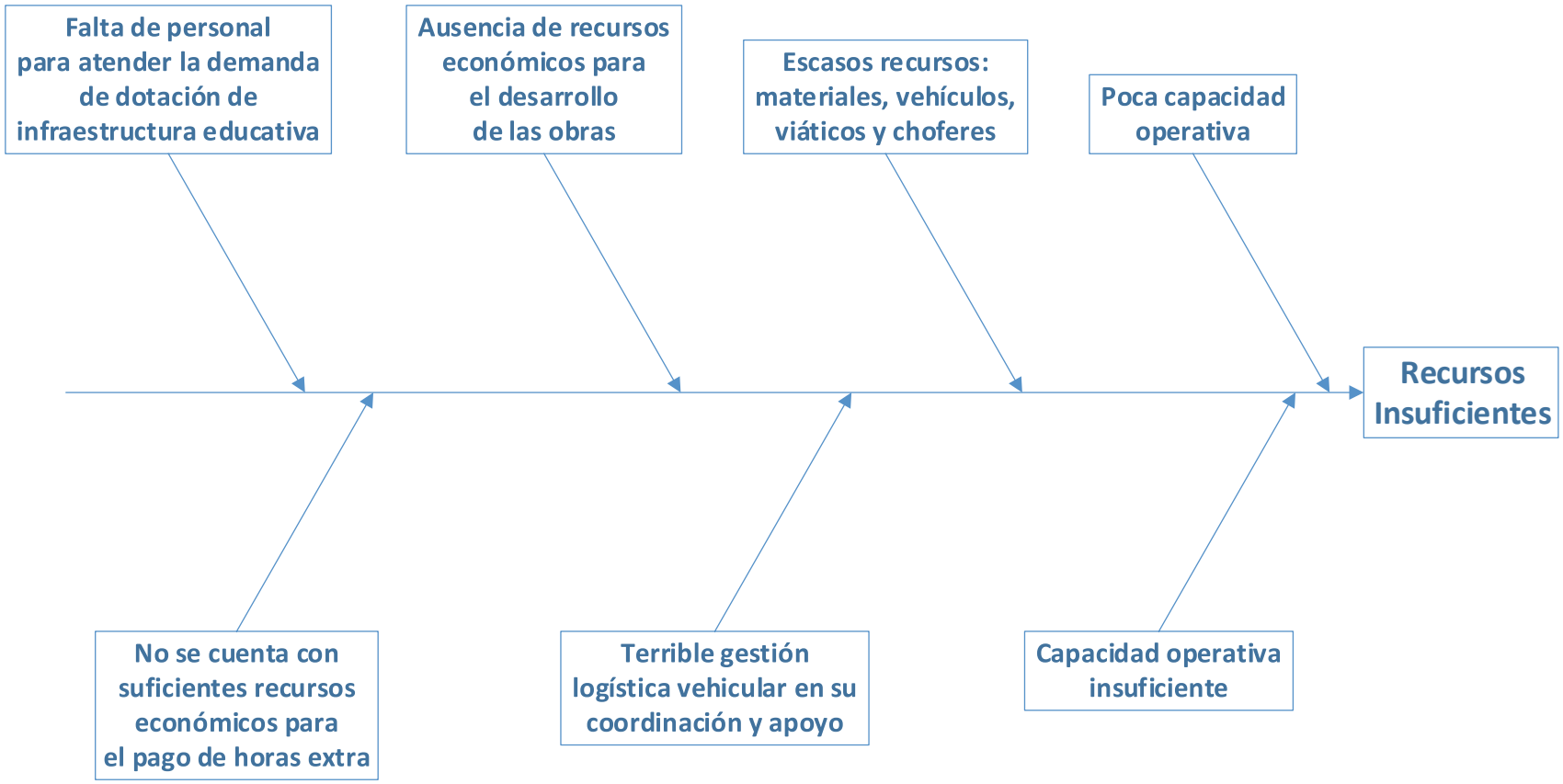
Elaborado por: Coordinadores del proyecto

Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre la debilidad en la gestión por procesos y de procesos:



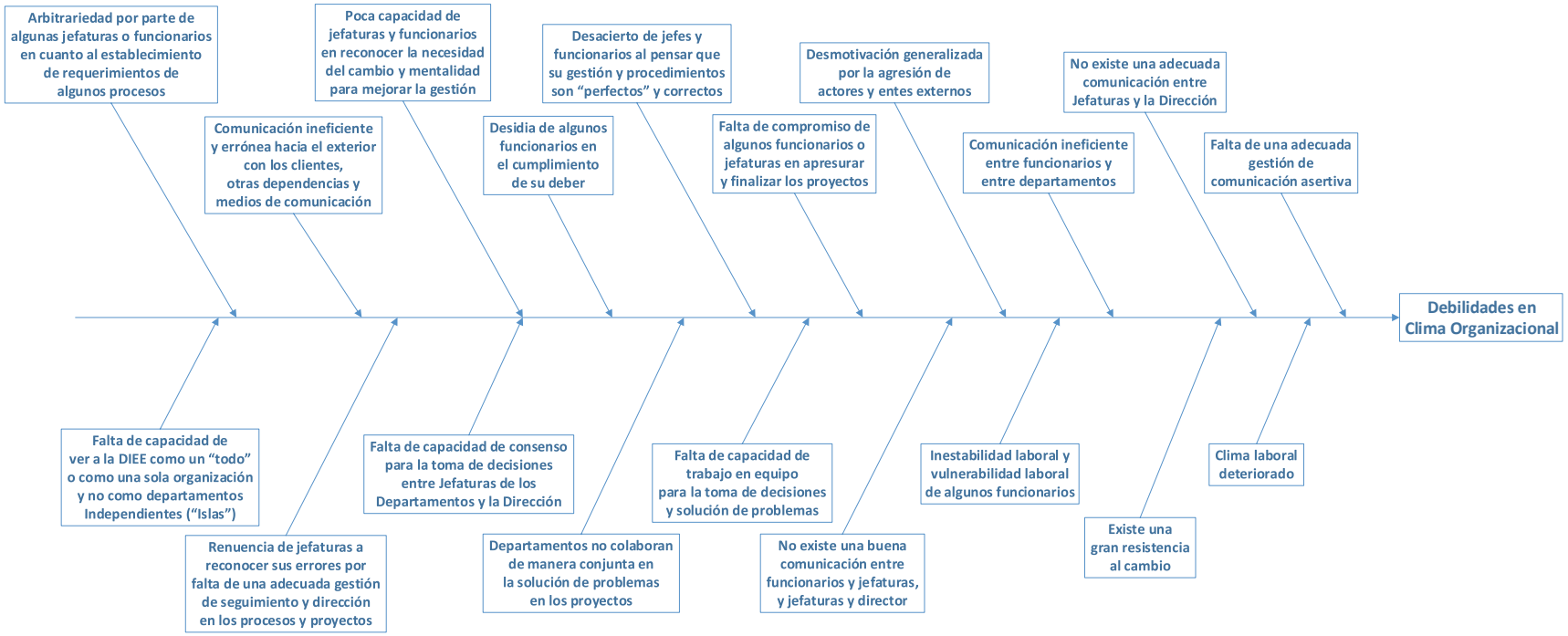
Elaborado por: Coordinadores del proyecto

Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre los recursos insuficientes:



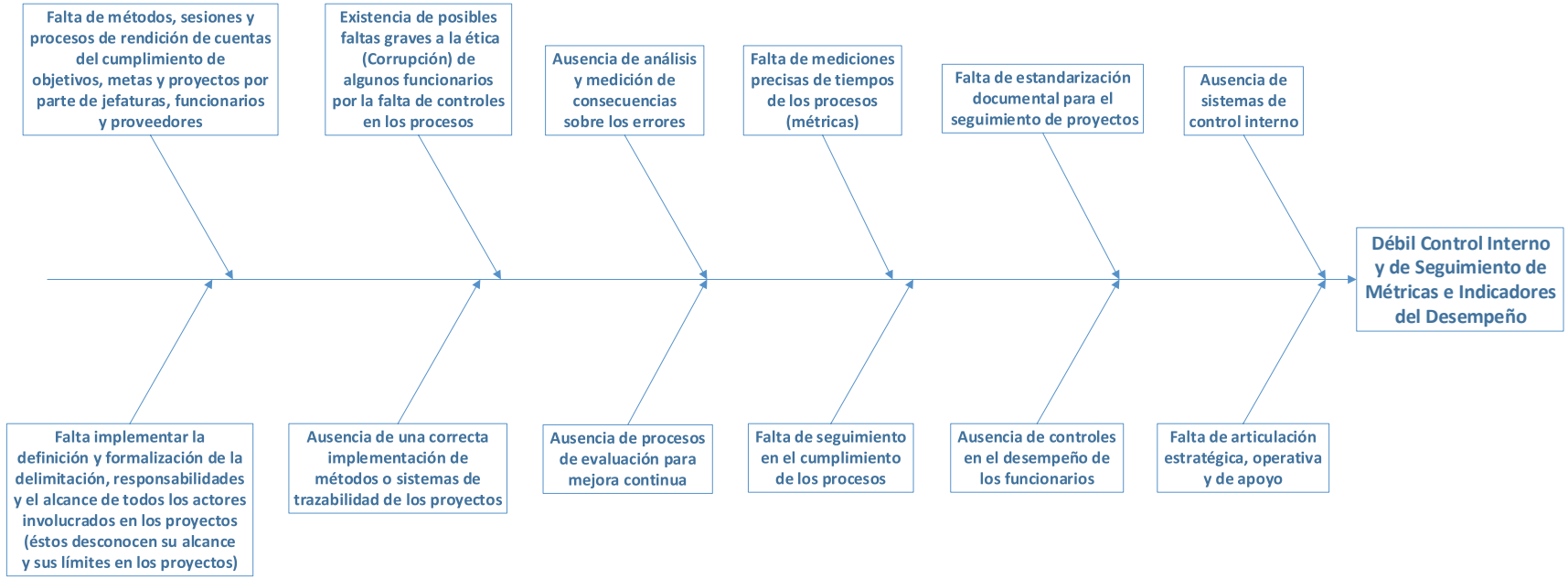
Elaborado por: Coordinadores del proyecto

Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre las debilidades en el clima organizacional:



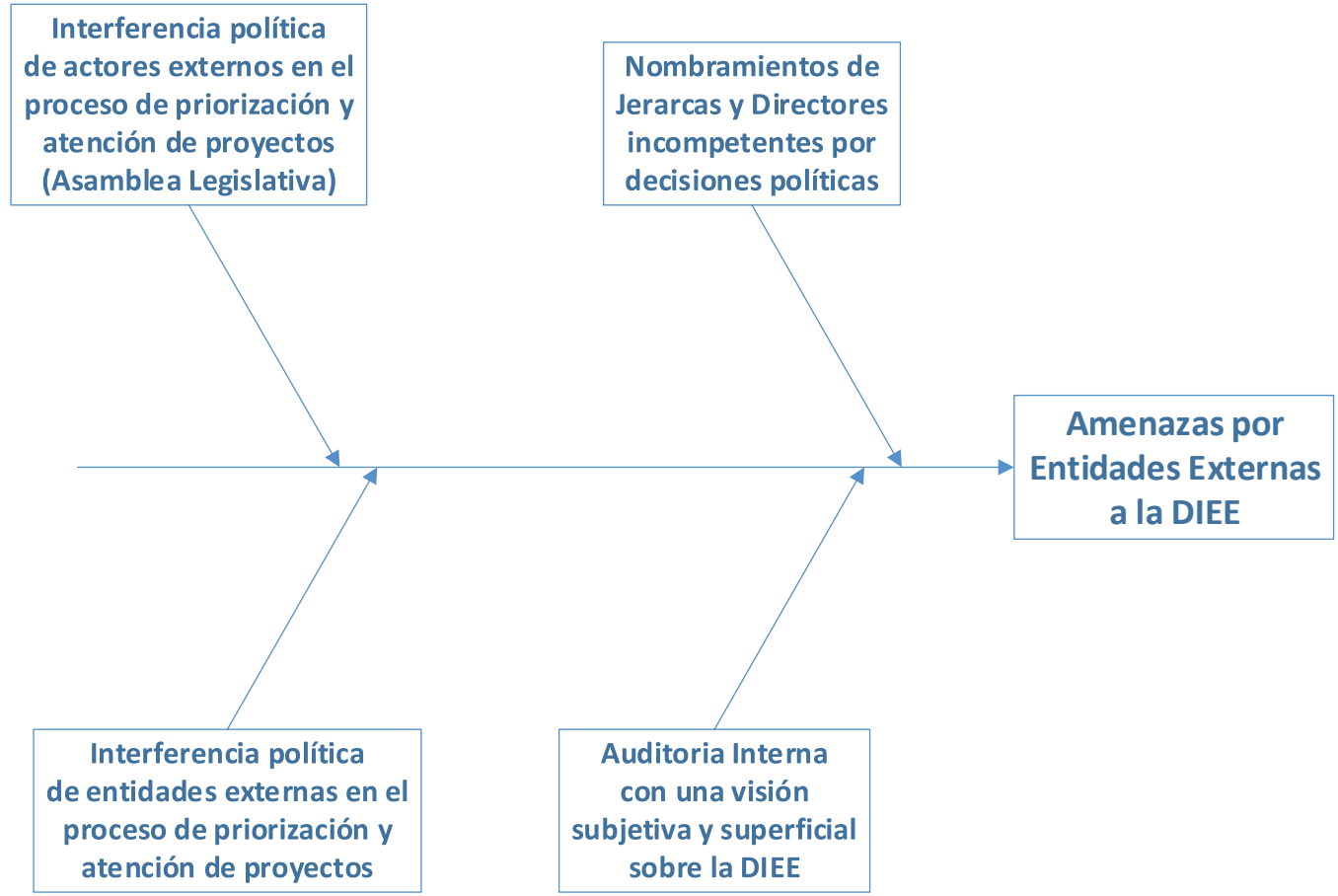
Elaborado por: Coordinadores del proyecto

Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre el débil control interno y de seguimiento de métricas e indicadores del desempeño:



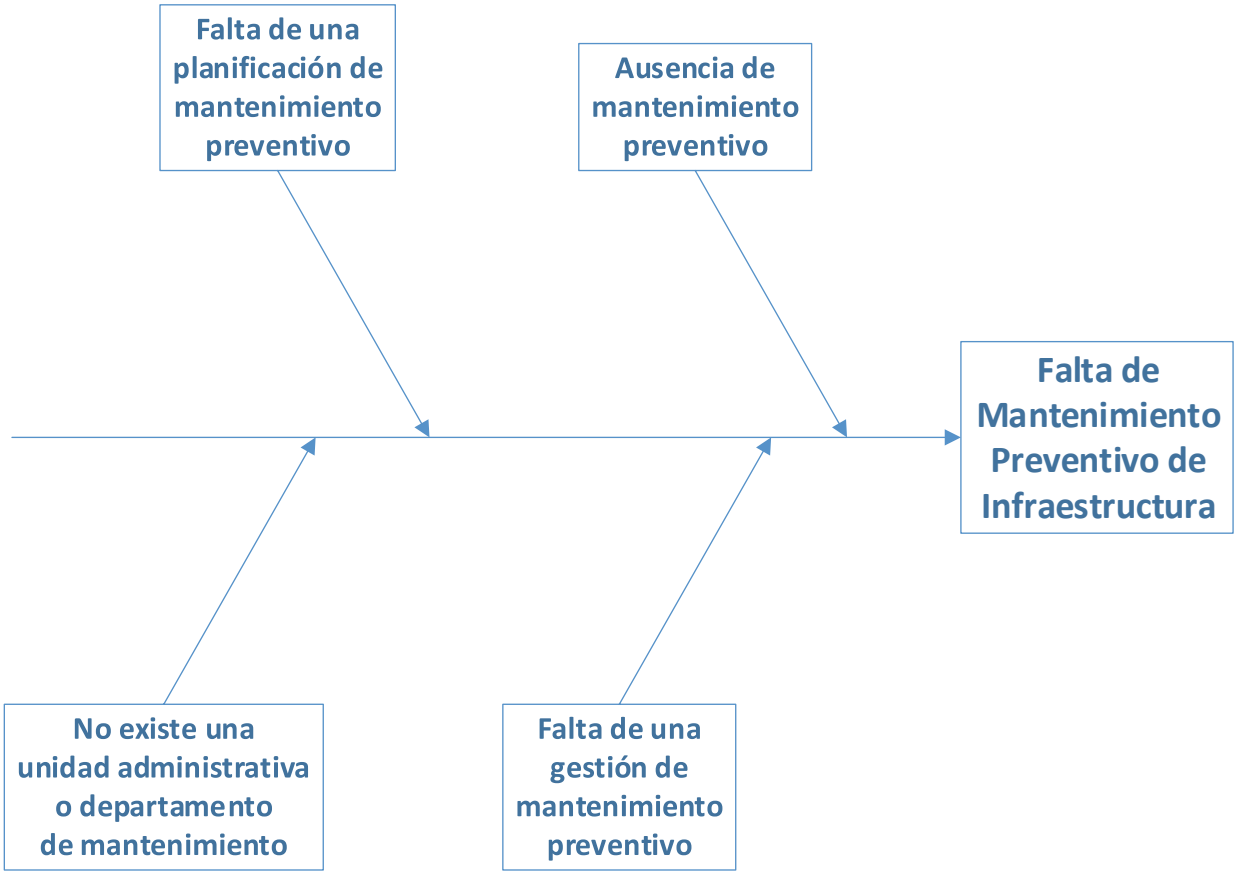
Elaborado por: Coordinadores del proyecto

Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre las amenazas por entidades externas a la DIEE:



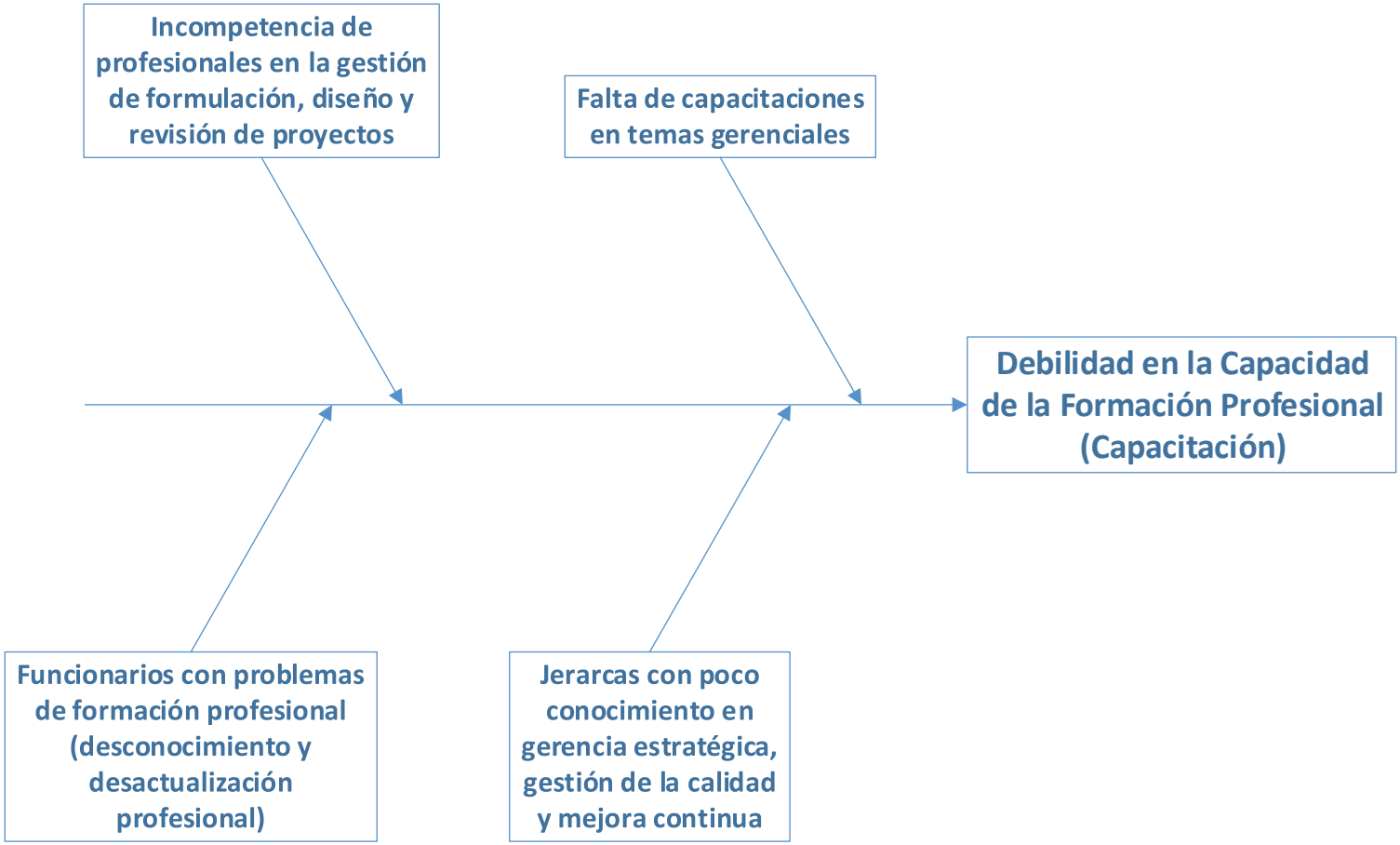
Elaborado por: Coordinadores del proyecto

Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre la falta de mantenimiento preventivo de infraestructura:



Elaborado por: Coordinadores del proyecto

Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre la debilidad en la capacidad de la formación profesional (capacitación):



Elaborado por: Coordinadores del proyecto

ANEXO 03

Registro de Interesados

NOMBRE	ROL EN PROYECTO	DEPENDENCIA	PUESTO
Steven González Cortés	Patrocinador	DVA	Viceministro Administrativo
Guiselle Cruz Maduro	Patrocinadora	DME	Ministra de Educación
Catalina Salas Hernández	Interesada - Directora DIEE	DIEE	Directora DIEE
Enid Castro Monge	Asesora Colaboradora - Despacho Administrativo	DVA	Jefa de Despacho
Rafael Barquero Leal	Coordinador del Proyecto Reorganización Administrativa DIEE	DVA	Ingeniero Industrial - Asesor Despacho Administrativo
Alberto Rodríguez Rodríguez	Coordinador del Proyecto Reorganización Administrativa DIEE	DVA	Ingeniero Industrial - Asesor Despacho Administrativo
Carlos Rodríguez Pérez	Asesor en temas Legales, Economía y Gestión Estratégica	DVA	Asesor Despacho Administrativo
Reynaldo Ruíz Brenes	Director Planificación Institucional - Facilitador de Asesores	DPI	Director de Planificación Institucional
Ivonne Láscarez Smith	Planificación - Asesora Validación Documental	DPI	Asesora Dpto. Programación y Evaluación
Freddy Quesada Galagarza	Planificación - Asesor - Jefatura Dpto. Programación y Evaluación	DPI	Jefe de Dpto. Programación y Evaluación
Kenneth Sevilla Arce	Miembro del Equipo de trabajo del Proyecto	DIEE	Ingeniero Civil
Fabricio Benavides Arias	Miembro del Equipo de trabajo del Proyecto	DIEE	Ingeniero Electromecánico
Víctor Hernández Román	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE	Administrador
Yanella Fallas Arias	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE	Abogada
Eddy Calderón Lobo	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE	Arquitecto
Allan Ramírez Solano	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE	Ingeniero Civil
Ricardo Morales Quirós	Miembro del Equipo del Proyecto	USP Fideicomiso	Arquitecto
Pablo Zúñiga Romero	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE	Ingeniero Civil
Jose Anibal Méndez Ávila	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE	Ingeniero Civil
Dayna Orozco Duran	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE	Administradora
Tatiana Vargas Jiménez	Miembro del Equipo del Proyecto - Sólo en etapa de Inicio	DIEE	Arquitecta
Irving Mathews Soto	Jefa de Departamento	DIEE	Jefe Departamento Contrataciones
Eduardo Camacho Vargas	Jefe de Departamento	DIEE	Jefe Departamento Desarrollo
Mario Shedden Harris	Jefe de Departamento	DIEE	Jefe Departamento Proyectos Específicos
Marcela Centeno Leal	Jefe de Departamento	DIEE	Jefe Departamento Investigación
Carlos Villalobos Arguello	Jefe de Departamento	DIEE	Subdirector DIEE
William Sáenz Campos	Jefe de Departamento	DIEE	Jefe Departamento Ejecución y Control
Geovanny Rodríguez Santamaría	Director del Fideicomiso	USP Fideicomiso	Director de Unidad Supervisora Fideicomiso
Mauricio Rodríguez Chacón	Asesor Legal del Despacho Administrativo	DVA	Asesor Despacho Administrativo

MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

NOMBRE	ROL EN PROYECTO	DEPENDENCIA	PUESTO
Angie Ulate Sancho	MIDEPLAN - Asesora Validación Documental	MIDEPLAN	Asesora Reforma Institucional/ Modernización del Estado
Jorge Ortega Vindas	MIDEPLAN - Asesor Validación Documental	MIDEPLAN	Jefe Reforma Institucional/ Modernización del Estado
Carlos Ramírez González	Enlace de Dirección de Recursos Humanos - MEP	DRH	Asesor de Dirección de Recursos Humanos
Rosario Segura Sibaja	Enlace Proveeduría MEP	Proveeduría	Directora Proveeduría
Manuel Zúñiga Delgado	Enlace Proveeduría MEP	Proveeduría	Jefe Dpto. Contratación Administrativa
Vanessa Sánchez Avendaño	Enlace Proveeduría MEP	Proveeduría	Jefe Dpto. Planificación y Control
Azálea Villalobos Álvarez	Enlace Proveeduría MEP	Proveeduría	Jefe Dpto. Fiscalización de la Ejecución Contractual
Claudia Dobles Camargo	Interesada - Casa Presidencial	Presidencia	Primera Dama de Costa Rica
Melissa Soto Arce	Interesada - Casa Presidencial	Presidencia	Asesora de Primera Dama de Costa Rica
Florencia Rodríguez Martín	Enlace Dpto. Control y Evaluación Presupuestaria	Financiera	Jefa. Dpto. de Control y Evaluación Presupuestaria
Susana Alvarado Sánchez	Enlace Ministerio de Hacienda	Hacienda	Analista Dpto. de Servicios Financieros a Terceros
Yansinny Rodríguez Barboza	Enlace Ministerio de Hacienda	Hacienda	Analista Dpto. de Pagos Diversos
Jorge Herrera Garro	Enlace Planificación Institucional - MEP	Financiera	Analista del Dpto. de Programación y Evaluación
Martín Bolaños Sandoval	Enlace Dpto. Formulación Presupuestaria	Financiera	Analista del Dpto. de Formulación Presupuestaria
Arlette Ulate Badilla	Responsable de la elaboración del Marco Jurídico	DRH	Abogada de la Dirección de Recursos Humanos

ANEXO 04

Inventario de Normativas e Informes

Informe de Auditoría Interna 86-16

Información general del informe			
	Documento	**Dirigido a:**	**Se refiere a:**
	Informe de Auditoría Interna 86-16	Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE)	Evaluación de procesos en el DC

Información específica del informe				
ID	**Recomendación**	**Responsable directo**	**Plazo cumplimiento**	**Departamento encargado dentro de la DIEE**
1	4.1 Valorar el traslado del Departamento de Contrataciones de la DIEE, a la Dirección de Proveeduría Institucional, para aprovechar los recursos, el conocimiento, la especialidad y la capacidad instalada de esta Dirección en aras de mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad, a efectos de brindar con oportunidad una solución de infraestructura a los centros educativos.	Viceministro Administrativo	Inmediato	DC
2	4.2 Girar instrucciones por escrito a la Jefatura de Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa, y dar seguimiento, para que los proyectos tanto en sus planos como en los presupuestos (global y referencial), sean remitidos al proceso de contratación directa concursada, sin errores en los cálculos y la documentación completa y obligatoria.	Dirección DIEE	1 mes (es)	DDIE
3	4.3 Elaborar conjuntamente con las jefaturas de los Departamentos de la Dirección, un plan anual sobre las posibles edificaciones a iniciar, ya sea nueva o de mejoras sustanciales, con el fin de contar con una proyección anual y determinar parámetros de evaluación, donde se demuestre la eficacia, eficiencia y transparencia de la evolución de cada contrato.	Dirección DIEE	1 mes (es)	Dirección y Jefaturas
4	4.4 Instruir por escrito a cada jefe de Departamento y dar seguimiento para que incluyan una certificación en el expediente una vez concluidos los procesos que les corresponde, en la cual se debe indicar que se realizó la revisión de cada actividad y se encuentra sin errores de cálculos ni falta de documentación.	Dirección DIEE	1 mes (es)	Dirección y Jefaturas
5	4.5 Construir una matriz de tiempos de acuerdo a la normativa vigente, eliminando tiempos muertos o exceso de tiempo asignado a cada fase del proceso en la generación de obra nueva o mantenimiento de obra.	Dirección DIEE	1 mes (es)	Dirección/Unidad de terrenos
6	4.6 Girar la instrucción por escrito y dar seguimiento, para que se confeccione un sistema de evaluación donde se contemplen factores ponderables, el grado de importancia de cada uno de ellos, así como el método de valorar y comparar las ofertas en relación con cada factor.	Dirección DIEE	1 mes (es)	Dirección/DGPE/DDIE
7	4.7 Girar instrucciones por escrito al jefe del Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa y dar seguimiento, para que establezca un tiempo máximo en la resolución de consultas al cartel, para contemplarlo en la Matriz de tiempos de proyectos, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 60 del reglamento de la Ley de Contratación Administrativa.	Dirección DIEE	1 mes (es)	DDIE
8	4.8 Girar instrucciones por escrito al Jefe de Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa y dar seguimiento, sobre la planificación y uso del tiempo máximo durante cada fase en el proceso de la contratación administrativa, de modo tal que la información sea expedita y con ello evitar la devolución de los expedientes para realizar correcciones.	Dirección DIEE	1 mes (es)	DDIE

9	4.9 Girar una directriz al Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa y dar seguimiento, para que el expediente una vez finalizada la fase de elaboración del proyecto, sea trasladado a la Dirección para la aprobación del inicio del proceso de contratación y una vez otorgado el permiso en el Sistema de Flujo de Trabajo, la Dirección lo remita al Departamento de Contrataciones para que dé inicio el proceso de contratación. Asimismo, iniciar el tiempo máximo de la fase de aprobación en la matriz de control de tiempos.	Dirección DIEE	1 mes (es)	DDIE
10	4.10 Evaluar las funciones asignadas en el Decreto Ejecutivo 38170 al Departamento de Contrataciones con el fin de realizar las modificaciones pertinentes y actualizarlas según corresponda.	Dirección DIEE	3 mes (es)	DC
11	4.11 Instruir por escrito al personal del Departamento de Contrataciones, encargado de realizar las evaluaciones financieras, técnicas y legales, y dar seguimiento, sobre la obligación de revisar cuidadosamente el peritaje realizado a los oferentes, a fin de evitar demoras en correcciones.	Dpto. Contrataciones	1 mes (es)	DC
12	4.12 Elaborar una bitácora de inconsistencias en el trascurso de cada contratación, a fin de determinar responsabilidades en el personal que incurre en errores por negligencia, generando con ello un entorpecimiento en el desarrollo de la contratación y por ende en la infraestructura educativa.	Dpto. Contrataciones	1 mes (es)	DC
13	4.13 Elaborar conjuntamente con la Dirección un plan anual de capacitaciones y de jornadas informativas en materia de contratación administrativa dirigido a las Juntas de Educación y Administrativas, educadores, directores de centros educativos, empresas privadas y públicas, de acuerdo con lo establecido en el Decreto Ejecutivo 38170-MEP.	Dpto. Contrataciones	1 mes (es)	DC/Dirección
Conclusiones				
1	Se hace notable un problema de planificación que incide negativamente en la oportunidad con que se satisface la necesidad de infraestructura educativa en la maximización del uso de los recursos económicos, así como el aprovechamiento de las capacidades intelectuales del recurso humano del departamento. Se hace evidente la falta de planificación, revisión y seguimiento de la información, lo que conlleva que se cometan inconsistencias que atrasan el proceso de la contratación, provocando que los recursos no se aprovechen de una manera eficiente y eficaz, limitando la ejecución de obras de infraestructura educativa y generando un proceso de contratación oneroso.			
2	No se ha logrado el objetivo que se pretendía con la disposición de realizar contrataciones directas concursadas; el cual se resume en agilizar y hacer más eficiente el trámite de los procedimientos destinados a la mejora de la infraestructura educativa.			
3	La cantidad de expedientes de proyectos trasladados para el inicio del proceso de contratación son relativamente pocos, por lo que se demuestra una producción baja, para un departamento que realiza sólo contrataciones administrativas para infraestructura.			
4	Con respecto a la evaluación de las ofertas fue notorio que en el cartel no se especifique cuáles serán los puntos a evaluar, así como el puntaje asignado a cada ítem. Esta situación ya había sido comunicada en el Informe N°DFOE-SCO-IF-07-2013 del 28 de junio 2013 en el punto 4.4 donde indica a la Dirección que se debe "(...) elaborar, aprobar, y comunicar a los funcionarios del departamento de contrataciones de esa Dirección y a las Juntas de educación y administrativa, los procedimientos, criterios y parámetros, que permitan realizar el análisis de razonabilidad de precios de las ofertas (...)".			
5	Por último, se tienen funciones asignadas al Departamento, las cuales no está cumpliendo; así mismo las que está llevando a cabo se logró comprobar que no se realizan al cien por ciento, como el caso de la programación de capacitaciones de las Juntas y direcciones regionales.			
6	**Nota:** Este informe fue contestado únicamente por el DC, al parecer, el informe fue ocultado, por lo que no hubo posibilidad de respuesta de otros departamentos incluida la Dirección, se supone que fuera del plazo, sí hubo una respuesta, pero que por obvias razones, estaba extemporánea.			

	En el oficio **DIEE-DC-160-2018**, la jefatura del Dpto. de Contrataciones, ordena a sus funcionarios, desobedecer lo indicado en la circular "DIEE-0012-CIRC-2018 TRASLADO DE ANÁLISIS TÉCNICO DE OFERTAS DE LAS CONTRATACIONES DEL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN". En el oficio **DIEE-DC-160-2018** enviado a la entonces ministra señora Sonia Martha Mora Escalante, la jefatura del DC da sus razones.

Informe de Auditoría Interna 31-18

Información general del informe			
	Documento	**Dirigido a:**	**Se refiere a:**
	Informe de Auditoría Interna 31-18	Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE)	Evaluación de actividades, operaciones, estructura organizacional y funciones de la DIEE

Información específica del informe				
ID	**Recomendación**	**Responsable directo**	**Plazo cumplimiento**	**Departamento encargado dentro de la DIEE**
1	1. Establecer un control sobre la ejecución efectiva del presupuesto, por periodo, a efecto de poder obtener indicadores, que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de los recursos invertidos en infraestructura. Asimismo, mediante un auxiliar, registrar la información de la ejecución por proyecto, que contenga el código y nombre del centro educativo, Dirección regional, estado, descripción breve de la obra y el monto, entre otros.	Dirección DIEE	Inmediato	Dirección
2	2. Diseñar y diagramar un procedimiento para el ingreso y registro de las solicitudes de infraestructura, que incluya: el análisis de la información, los responsables de cada etapa, puntos de control (confección, revisión y aprobación), y puntos decisorios.	Dirección DIEE	2 mes (es)	Dirección
3	3. Diseñar un módulo que pueda ser integrado a SIFTRA para el registro de las solicitudes de infraestructura que incluya al menos la siguiente información: identificación del centro educativo, fecha de ingreso del formulario, tipo de proyecto (ordinario, abreviado, especiales, orden sanitaria u otros), número de oficio por parte del Director justificando a qué obedece esa clasificación, profesional formulador, profesional externo (cuando lo hay), costos del proyecto, estado del proyecto según la etapa en que se encuentra, fechas de traslados entre los departamentos, documentos de aprobación.	Dirección DIEE	2 mes (es)	Dirección
4	4. Incluir en el formulario F1 información relacionada con: matrícula real de los últimos tres años con el visto bueno del supervisor de circuito y aprobación del Director Regional. Así mismo, analizar la conveniencia de mantener el punto 11 del formulario "La junta cuenta con asesoría técnica y legal", a efecto de no inducir a error a la Junta en la designación de profesionales sin mediar un proceso de contratación administrativa.	Dirección DIEE	1 mes (es)	Dirección
5	5. Incluir previo al traslado al formulador del proyecto un pre análisis por parte de la Dirección de la viabilidad, conforme los documentos aportados en el Formulario F1. Ejemplo que el terreno está a nombre de la Junta, de lo contario trasladarlo a la Unidad de Terrenos.	Dirección DIEE	1 mes (es)	Dirección/Unidad de terrenos
6	6. Establecer y oficializar un procedimiento donde se defina el objeto contractual del proyecto, complejidad de la obra, presupuesto de la obra, niveles de supervisión, funciones de los profesionales contratados entre	Dirección DIEE	3 mes (es)	Dirección/DGPE/ DDIE

	otros. Además, describir y ponderar cada una de estas variables, a fin de definir técnicamente la clasificación del proyecto.			
7	7. Implementar y adecuar a la situación actual de la DIEE la disposición girada por la Contraloría General de la República en el Informe DFOE-SOC-IF-09-2012 (*Diseñar e implementar un sistema de control de tiempos de los proyectos…*)	Dirección DIEE	Inmediato	DIEE/DGPE/DDIE/ DEC
8	8. Atender prioritariamente las causas que originan la orden sanitaria, en caso de detectarse en la visita de diagnóstico otras necesidades, deberán ser atendidas mediante un proceso regular, con el fin de evitar que los proyectos que ingresan como orden sanitaria no cumplan con el análisis que se efectúa como parte de la planificación estratégica nacional de necesidades educativas, y evitar que se acepten como abreviados proyectos de alta cuantía comprometiendo la materialidad del objeto contractual y obviando los controles de este tipo de procedimiento.	Dirección DIEE	2 mes (es)	DIEE/DGPE
9	9. Valorar la conveniencia de mantener la Unidad de supervisores en virtud de que sus funciones corresponden a las que desempeña el Departamento de Gestión de Proyectos Específicos.	Dirección DIEE	1 mes (es)	Dirección
10	10. Definir, conjuntamente con la Dirección de Planificación Institucional, la estructura organizacional adecuada para atender las operaciones derivadas de la administración de los proyectos de infraestructura, acorde con las necesidades de los usuarios de los servicios de infraestructura.	Dirección DIEE	2 mes (es)	Dirección
11	11. Elaborar y oficializar los procedimientos requeridos para operacional izar las funciones que ejecuta la DIEE.	Dirección DIEE	3 mes (es)	Dirección
12	12. Establecer un mecanismo de control para la aprobación y autorización de los pagos de avance de obra y servicios profesionales, a efecto de asegurarse que el pago efectuado es correspondiente al servicio recibido.	Dirección DIEE	Inmediato	Dirección/DGPE/ DDIE/DEC
13	13. Incluir en los carteles de contratación de servicios profesionales condiciones relacionadas con ajustes de honorarios, en función del costo final de la obra.	Dirección DIEE	Inmediato	DGPE/DDIE/DC
14	14. Comunicar por escrito a las Juntas de Educación y Administrativas, Jefaturas y funcionarios internos de la DIEE para que realicen los ajustes de los honorarios en los proyectos que están en construcción o que están por iniciar.	Dirección DIEE	Inmediato	Dirección
15	15. Girar instrucciones por escrito y dar seguimiento para que el Director de la DIEE, de forma inmediata efectúe el levantamiento del inventario de centros educativos que contenga al menos: el estado de la infraestructura, localización, niveles de riesgos, condiciones del estado del terreno, condiciones topográficas, capacidad instalada (descripción del inmueble), población atendida.	Viceministro Administrati va	1 mes (es)	Dirección
16	16. Implementar un único expediente de proyecto, en el cual se incluya la información de cada una de las etapas, conforme es requerido por cada dependencia involucrada en el proceso, dejando constancia de las acciones ejecutadas, con el fin de prevenir, detectar y corregir oportunamente cualquier desviación. Adicionar al expediente único, al menos la siguiente información: • Carteles de servicios profesionales en ingeniería y arquitectura. • Análisis de las ofertas y recomendación de adjudicación a las Juntas. • Carteles para la contratación de mano de obra, materiales, y los respectivos análisis técnicos de ofertas y la recomendación por parte de los ingenieros o arquitectos externos, para cada uno de los servicios requeridos para la ejecución de las obras. • Seguimiento de los procesos de contratación de mano de obra y materiales por parte de la DIEE. • Modificaciones, adendas, órdenes de cambios, informes de avances de obra para pagos. • Informes finales de recepción de obra para el cierre del proyecto. • Presupuestos aprobados por la Dirección Regional de Educación correspondiente. (Plazo, inmediato)	Dirección DIEE	3 mes (es)	Dirección/DGPE/ DDIE/DC/DEC

17	17. Elaborar carteles estándar para las distintas contrataciones requeridas por las Juntas de Educación y Administrativas, que al menos cuente con los fundamentos técnicos, legales y económicos.	Dirección DIEE	1 mes (es)	DC/Con asesoría de los demás departamentos
18	18. Valorar la conveniencia de descentralizar hacia las direcciones regionales el proceso captación de necesidades de infraestructura y de supervisión de los proyectos que se encuentran en ejecución, asignando recurso humano técnico, materiales y equipo; priorizando las regionales más alejadas de San José, con el fin de hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos destinados a esta actividad.	Dirección DIEE	2 mes (es)	Dirección y Jefaturas
19	19. Instruir por escrito a los jefes de los Departamentos para que dé seguimiento y comunique a los usuarios el uso obligatorio del SIFTRA, con el fin de que se alimente con la información correspondiente cada módulo del Sistema. En caso de no utilizarlo injustificadamente tomar las acciones disciplinarias correspondientes por incumplimiento de deberes.	Dirección DIEE	1 mes (es)	Dirección/Todos los Dptos.
20	20. Realizar las acciones necesarias para que las jefaturas y usuarios del SIFTRA de cada Departamento de la DIEE, trabajen en conjunto con los desarrolladores para notificar y depurar oportunamente los errores o problemas que presente el Sistema.	Dirección DIEE	1 mes (es)	Dirección/Todos los Dptos.
21	21. Coordinar con los desarrolladores del sistema la realización de una capacitación de refrescamiento a los usuarios, que permita mejorar el uso del Sistema.	Dirección DIEE	1 mes (es)	Dirección/Todos los Dptos.
22	22. Efectuar un estudio para determinar la necesidad y conveniencia de continuar con el desarrollo del módulo de Proveeduría Institucional en el SIFTRA, tomando en consideración los procedimientos actuales de esa Dirección.	Dirección DIEE	1 mes (es)	Dirección/Todos los Dptos.
23	27. Comunicar a las jefaturas y dar seguimiento para que sus colaboradores cumplan con lo establecido en el Manual de Lineamientos de Uso de Recursos Informáticos “DIG-MAN-01-DIG03”, en cuanto al mantenimiento de los equipos de cómputo, asimismo coordinar con el Departamento de Soporte de la Dirección de Informática de Gestión el mantenimiento de los equipos de cómputo de todo el DIEE, a fin de mantenerlos en óptimas condiciones.	Dirección DIEE	Inmediato	Dirección/Todos los Dptos.
24	28. Cumplir con las disposiciones emitidas la Dirección de Planificación Institucional, en cuanto a la presentación oportuna de los avances trimestrales del POA, asimismo documentar las metas cumplidas.	Director de la DIEE	Inmediato	Dirección/Todos los Dptos.
25	29. Integrar los controles para la liquidación de viáticos y el pago de tiempo extraordinario, que al menos incluya: • Bitácora de visita a los centros educativos donde se indique: nombre del centro educativo, hora de ingreso, hora de salida, justificación de la visita, temas tratados, nombre y firma del director de la institución o del presidente de la Junta. • Verificar la información anterior contra el registro de marca cuando proceda y la información del GPS. Para la autorización formal del tiempo extraordinario, el funcionario debe presentar de forma previa a su Jefe inmediato, un documento que detalle las labores a realizar.	Director de la DIEE	2 mes (es)	Dirección/Todos los Dptos.
26	30. Centralizar y digitalizar el ingreso y salida de documentos a efecto de mejorar el control de la trazabilidad y seguimiento a las acciones derivadas del tratamiento de la información.	Dirección DIEE	Inmediato	Dirección/Todos los Dptos.
27	31. Valorar la conveniencia de adoptar un sistema de información electrónico que se encuentre en funcionamiento en el Ministerio que se adapte a los requerimientos de la DIEE.	Dirección DIEE	Inmediato	Dirección y Jefaturas
28	32. Efectuar un estudio sobre el procedimiento de archivo actual de esta Dirección, e implementar las mejores prácticas de archivística, para lo cual deberán utilizar el recurso humano que poseen, cuya especialidad es en esta materia y realizar la coordinación con Archivo Institucional.	Dirección DIEE	Inmediato	Dirección y Jefaturas
29	33. Comunicar por escrito a las Jefaturas, la obligación de mantener un seguimiento continuo sobre los saldos de vacaciones de sus colaboradores, para evitar que se acumule más de un período.	Dirección DIEE	Inmediato	Dirección/Todos los Dptos.

30	34. Instruir por escrito a los jefes de departamento de la Dirección, sobre la obligación de mantener el control sobre la asignación y ubicación de los activos concedidos a su dependencia.	Dirección DIEE	Inmediato	Dirección/Todos los Dptos.
31	35. Efectuar, inventarios periódicos de los activos, a efecto de corroborar la existencia del bien, su registro, estado, la descripción y asignación correspondiente entre otros.	Dirección DIEE	Inmediato	Dirección/Todos los Dptos.
32	36. Instruir por escrito a todo el personal de la DIEE, en la cual se indique que los activos que salgan del edificio deben contar con una boleta de autorización de salida firmada por el jefe inmediato.	Dirección DIEE	Inmediato	Dirección/Todos los Dptos.
33	37. Actualizar y digitalizar los expedientes del personal de la DIEE, según lo define el "Procedimiento para la conformación del expediente laboral de los funcionarios del Ministerio de Educación Pública", en cumplimiento con el eje estratégico "Desarrollo sostenible en la gestión ambiental institucional", y que los mismos sean custodiados en la Dirección.	Dirección DIEE	Inmediato	Dirección/Todos los Dptos.
Las siguientes recomendaciones, corresponden al informe 54-17 Instituto de Alajuela				
34	43. Mantener mecanismo de fiscalización continua y exhaustiva sobre el desarrollo de todas las obras de este proyecto, en virtud de la importancia que reviste el monto a invertir. Asimismo, remitir informes sobre el cumplimiento de las etapas del proyecto a esta Auditoría Interna, a efecto que se puedan hacer las verificaciones en el campo.	Dirección DIEE	No indica	DIEE
35				
36	**Las siguientes recomendaciones, corresponden al informe 81-17 CTP Upala**			
37	49. Capacitar sobre el tema de contratación administrativa a los miembros y personal que forma parte de las Juntas de Educación y Administrativa, brindar un acompañamiento durante el proceso de contratación.	Dirección DIEE	1 mes (es)	DC
38	50. Elaborar y mantener mecanismo de fiscalización continua y detallada sobre el desarrollo de todas las obras de este proyecto, en virtud de la importancia que reviste el monto a invertir.	Dirección DIEE	1 mes (es)	DEC
39	51. Revisar exhaustivamente las guías de consulta para los procesos de construcción, y actualizar conforme el marco regulatorio, a efecto de que las Juntas de Educación y Administrativas cuenten con un instrumento orientador donde se establezcan claramente los procedimientos para la contratación de servicios profesionales, mano de obra y materiales.	Dirección DIEE	1 mes (es)	Dirección/Todos los Dptos.
40	52. Establecer en los estudios de diagnósticos por parte de los ingenieros del DIEE, todas las necesidades basados en una solicitud consolidada de infraestructura para los centros educativos.	Dirección DIEE	No indica	DDIE-DGPE
Conclusiones				
1	En los informes N.º 54-17 Instituto de Alajuela, y N°81-17 CTP de Upala, se demostraron que la capacitación otorgada a las Juntas por parte de la DIEE no fue la adecuada, por lo tanto, generaron una serie de acciones mencionadas anteriormente y que confirman en este estudio que la planificación y ejecución deberá contar con mejoras que aseguren la adecuada administración de los proyectos de infraestructura y por ende los recursos.			DC/DGPE
2	En el presente análisis de la documentación administrativa, se puede indicar que es vital que todo el personal de la DIEE conozca e interiorice los posibles puntos de control con que se cuentan, ya que el fin es el buen funcionamiento de todos los departamentos, orientados bajo una misma línea de trabajo, tomando en cuenta que pueden estar sujetos a mejoras y a replanteamientos conforme a las circunstancias en el tiempo.			
3	El fin de contar con sistemas de información es la generación de datos que pueden estar disponibles a la Administración, para la toma de decisiones, que permitan actuar de forma preventiva ante los cambios, poder identificar elementos dentro de los procesos que puedan simplificar las actividades diarias. Los usuarios al entregar sus requerimientos en la implementación de los sistemas son los responsables de			

	responder si el mismo se ajusta a lo solicitado, los sistemas por sí solos no actúan y las decisiones tomadas dependerán de la calidad de los datos incluidos en ellos.	
4	Es importante dar el correspondiente seguimiento a las recomendaciones emitidas por todos los sujetos fiscalizadores, o manifestar las debidas justificaciones que sustituyeron esas acciones, porque lo importante es la búsqueda de la mejora continua en todos los aspectos.	
5	Conforme a los hallazgos establecidos en este estudio, se puede indicar que existió desconocimiento por parte de la DIEE en la implementación de procesos administrativos, controles internos y de la Ley de Contratación Administrativa por parte de Juntas de Educación y Administrativas.	Dirección y los demás departamentos
6	La DIEE traslada a las Juntas la responsabilidad de la ejecución de los recursos económicos y no en todos los casos se brinda el acompañamiento técnico. Además, estas carecen de una adecuada capacitación en materia de la Ley de Contratación Administrativa, por tratarse de miembros con nombramientos temporales y con personas ad honorem, adquiere mayor relevancia el seguimiento que se debe ejercer.	Dirección/DC
7	El día 24 de abril del 2018 en las oficinas de la Auditoría Interna, se realizó un taller en conjunto con funcionarios de la DIEE, donde su objetivo principal era la de hacer conciencia a todos sobre los hallazgos encontrados y de la trascendencia que tendrá este informe para mejorar la gestión que hasta el día de hoy se realiza.	

Informe de Auditoría Interna 19-19

Información general del informe			
	Documento	**Dirigido a:**	**Se refiere a:**
	Informe de Auditoría Interna 19-19	Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE)	Evaluación del proceso de construcción de la DIEE

Información específica del informe				
ID	**Recomendación**	**Responsable directo**	**Plazo cumplimiento**	**Departamento encargado dentro de la DIEE**
1	4.1 Implementar en la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo, un sistema de control interno eficiente y eficaz, que proporcione seguridad razonable en la consecución de los siguientes objetivos, claramente definidos en la Ley General de Control Interno: a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información. c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones. d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.	Ministra de Educación	Inmediato	Dirección/DGPE /DDIE/DC/DEC
2	4.2 Establecer las políticas de infraestructura educativa, bajo el principio de sostenibilidad ambiental, que se ajuste a los requerimientos y necesidades de la comunidad educativa	Ministra de Educación	Inmediato	Dirección/DGPE /DDIE/DC/DEC
3	4.3 Definir el modelo de organización apropiada para la administración y el desarrollo de la actividad constructiva, que permita proveer de forma eficiente y oportuna la infraestructura a los centros educativos del MEP.	Ministra de Educación	31 de agosto del 2019	Dirección/DGPE /DDIE/DC/DEC
4	4.4 Comunicar por escrito a los colaboradores tanto las funciones como las tareas y actividades, responsabilidades que deben asumir de acuerdo al cargo que ejecutan. Cualquier modificación que implique cambios ya sea de funciones o de ubicación en los departamentos, deberá motivarse el acto como tal y comunicarse por escrito.	Dirección DIEE	31 de julio del 2019	Dirección y jefaturas
5	4.5 Diseñar e implementar un sistema de información que permita centralizar y digitalizar la información de todos los proyectos, en aras de mejorar la gestión de atención, localización y seguimiento de los casos que son sometidos a consulta o resolución ante esta instancia	Dirección DIEE	31 de julio del 2019	Dirección/DGPE /DDIE/DC/DEC

6	4.6 Girar instrucciones por escrito a los encargados del seguimiento de proyectos, que tienen asignado profesionales externos responsables de incluir los proyectos en el Sistema de Administración de Proyectos de Construcción (APC) del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA), para que establezcan una logística que les permita subsanar en forma oportuna, las observaciones efectuadas por el Ministerio de Salud, Bomberos y la DIEE, misma que debe contener los tiempos de respuesta.	Dirección DIEE	Inmediato	Dirección/DGPE /DDIE
7	4.7 Remitir la estrategia y el plan de atención de los proyectos devueltos por la Contraloría General de la República, que incluya cantidad de centros educativos por atender, presupuesto asignado a cada centro educativo, objeto contractual, cantidad de funcionarios asignados por parte de la DIEE. Asimismo, deberá remitirse el cartel definitivo a utilizarse y el cronograma para la atención de la totalidad de los centros educativos, modalidad para la contratación de los servicios profesionales, fecha aproximada para la finalización de la gestión de las contrataciones.	Dirección DIEE	31 de julio del 2019	Dirección/DGPE /DDIE/DC
8	4.8 Establecer y comunicar mediante directriz, la obligatoriedad de que los profesionales externos contratados por las Juntas, presenten los presupuestos en forma detallada de los proyectos de infraestructura para su respectiva aprobación formal por parte del funcionario encargado de la DIEE.	Dirección DIEE	Inmediato	Dirección/DGPE /DDIE
9	4.10 Remitir a la Dirección de Planificación Institucional, el plan de reestructuración o reorganización de la DIEE, en aras de mantener un monitoreo sobre la evolución de este proceso.	Dirección DIEE	31 de julio del 2019	Dirección
10	4.11 Suministrar los procedimientos o guías a utilizar por las Juntas, en el manejo de los proyectos y los procesos de contratación de ingenieros o arquitectos externos, así como de mano de obra y materiales.	Dirección DIEE	31 de julio del 2019	Dirección y jefaturas
11	4.12 Presentar a esta Auditoría el plan y cronograma de atención para los proyectos abreviados y ordinarios que debe atender el Departamento de Contrataciones, específicamente, los 216 devueltos por la Contraloría General de la República, 345 de proyectos ordinarios, 610 de la cartera de abreviados, de acuerdo con información suministrada a esta Auditoría.	Dirección DIEE	31 de julio del 2019	Dirección/DGPE /DDIE
12	4.13 Definir e implementar una estrategia de comunicación efectiva y asertiva con todo el personal, que coadyuve en el mejoramiento de las relaciones de trabajo y las interpersonales.	Dirección DIEE	31 de julio del 2019	Dirección
	Nota: respuesta parcial al informe se da en oficios DVM-A-DIEE-1070-2019, DVM-A-DIEE-1238-2019			
Conclusiones				
1	La labor de la DIEE, según la normativa vigente, no sólo se limita a aspectos de carácter técnico, como pareciera interpretarse. La legislación le encomienda a esa Dirección tareas y funciones que van más allá de una asesoría o supervisión técnica. En realidad, se trata de todo un acompañamiento del proceso, desde su inicio hasta su final obra construida y en operación.			
2	En este sentido, el Reglamento de la Ley de Contratación Administrativa dentro de las materias excluidas de los procedimientos de contratación, regula “la construcción y mantenimiento de infraestructura educativa” para que las Juntas de Educación y las Juntas Administrativas, adopten un procedimiento menos engorroso para contratar en materia de construcción y de esta manera, agilizar y hacer más eficiente el proceso por una vía de contratación directa concursada.			DC
3	No obstante, en este procedimiento no se han definido por parte de la DIEE los suficientes puntos de control que garanticen el uso adecuado de los recursos que se asignan, lo que ha generado el desempeño de tareas según sus propios criterios y sin una definición clara de responsabilidades y rendición de cuentas.			DC/DDIE/DGPE
4	Además, las Juntas requieren constante asesoría legal y técnica durante todo el procedimiento: elaboración del cartel, valoración de ofertas y la ejecución contractual, para lo cual el Reglamento ordena la creación de una unidad encargada de ejecutar esta labor, y que en el caso del MEP le corresponde a la DIEE.			DC
5	Por otro lado, actualmente, existe un alto riesgo para la Auditoría Interna el estar evaluando la DIEE, dada la situación administrativa, específicamente en cuanto a las debilidades derivadas de la aplicación de los componentes de control interno: ambiente de control (falta del establecimiento de la misión y visión, objetivos tanto estratégicos como operativos y tácticos); sistemas de información y comunicación, tanto físicos como electrónicos, escasos, dispersos e incompletos.			

6	Además, los riesgos de la actividad son muy altos dada su amplitud y volumen, en términos de la cantidad de recursos que se destinan a la construcción de las obras. Las debilidades en las actividades de control, específicamente en procedimientos desfasados u obsoletos, cambios en las unidades de mando, cambios organizacionales sin un estudio integral de los procesos, así como cambios repentinos de autoridad y responsabilidad sin un estudio integral de los procesos.	
7	Así como, la limitante para obtener información clara y precisa por parte de la Directora, al no contar con sistemas de información que faciliten la trazabilidad de la misma, que permita obtener evidencias para realizar una evaluación objetiva.	

Oficio de Auditoría Interna AI-1489-18

Información general del informe			
	Documento	**Dirigido a:**	**Se refiere a:**
	Oficio de Auditoría Interna AI-1489-18	Licda. Sandra Carranza*, DIEE	Manuales de procedimientos contratación: N°. 2014CD-000681-55400

Información específica del informe				
ID	**Solicitud**	**Responsable directo**	**Plazo cumplimiento**	**Departamento encargado dentro de la DIEE**
1	De acuerdo a la revisión realizada por la Auditoría Interna: "se determinó que la DIEE llevó a cabo la Contratación Directa N.º 2014CD-000681-55400, de los servicios de Ingeniería Industrial para el levantamiento y documentación del Manual de Procedimientos e identificación de rutas críticas, identificación de procesos claves en la gestión de la Dirección y de cada departamento, el Manual de Calidad; así como, el análisis sobre las funciones ejecutadas por cada funcionario según el puesto contra lo que define el Manual de Puestos del Servicio Civil y documentar aquellas gestiones que se podían ser desconcentradas a nivel regional. Este proceso inició aproximadamente en setiembre del 2014 según orden de inicio". "Se consultó a diferentes funcionarios de la DIEE, sobre la utilización de esos manuales, sin embargo, a la fecha no han sido comunicados ni oficializados, así como tampoco los otros productos contratados". "...le solicito nos indique qué posición ha tomado la Administración actual en relación con productos. En qué momento serán oficializados (tiempo estimado), o bien si se requiere de alguna modificación quién será el responsable."	MEP-DIEE	Inmediato	Dirección

Oficio de Auditoría Interna AI-1389-19

Información general del informe				
	Documento	**Dirigido a:**		**Se refiere a:**
	Oficio de Auditoría Interna AI-1389-19 (se relaciona con el oficio AI-1500-19, enviado al señor Steven González)	Arq. Catalina Salas, directora a.i. DIEE		Varios temas
Información específica del informe				
ID	**Solicitud**	**Responsable directo**	**Plazo cumplimiento**	**Departamento encargado dentro de la DIEE**
1	**1. Situación:** Mediante oficio DIEE-DDIE-0863-2018 del 26 de noviembre, la Arq. Catalina Salas Hernández del Departamento de Desarrollo, indicó que se habían trasladado al Departamento de Contrataciones varios proyectos para iniciar el proceso de contratación, y que a esa fecha acumulaban largos períodos (años incluso) sin ser adjudicados en forma definitiva, y se adjuntó una tabla con 12 casos que sumaban aproximadamente ₡14.000.000.000 (catorce mil millones de colones) sin ejecutar. **Información requerida por la A.I:** Un informe de los hechos que generaron estos atrasos, indicando el estado en que se encuentran actualmente y las gestiones que realizó la Dirección para determinar si existía alguna responsabilidad.	Dirección	8 días hábiles (7 de agosto)	Dirección-DC
2	**2. Situación:** El Departamento de Ejecución remitió a la Dirección una serie de oficios donde informó sobre irregularidades detectadas en la Fiscalización de algunos proyectos (se adjunta Excel con los oficios). **Información requerida por la A.I:** Emitir informe de las actuaciones realizadas por la Dirección para atender esas irregularidades, y en caso de haberse detectado algún tipo de responsabilidad por parte de los funcionarios de la DIEE, indicar si se inició con los respectivos procesos administrativos. Además, indicar qué medidas tomó la Dirección para evitar que continúen presentándose estas situaciones.	Dirección	8 días hábiles (7 de agosto)	Dirección
3	**3. Situación:** AI-2097-18, del 5-12-18 (Guías DIEE), AI-0314-18 del 8-2-19 (La Rita), AI-0381-18 (Varios proyectos) Se adjuntaron los oficios respectivos **Información requerida por la A.I:** Brindar respuesta a los oficios.	Dirección	8 días hábiles (7 de agosto)	Dirección
4	**4. Situación:** En reiteradas ocasiones se ha solicitado la estrategia de atención de los casos que se vieron afectados por la modificación del artículo 137 del RLGCA (actual 145), así como el cronograma de atención real, de la duración total de las contrataciones a realizar incluyendo los responsables. **Información requerida por la A.I:** Se requiere que la Dirección en forma definitiva indique cómo serán atendidos los 216 casos, plazos, seguimientos de esos plazos, responsables, puntos de control, lineamientos o directrices emitidos para todos los involucrados (Departamentos) en el proceso, donde se indique claramente requerimientos que deben cumplir los expedientes previo a ser remitidos al Departamento de Contrataciones. (Información solicitada desde septiembre de 2018 a la Dirección)	Dirección	8 días hábiles (7 de agosto)	Dirección-DGPE-DDIE
5	**Correo enviado el 27 de mayo de 2019** Informes de labores del año 2018 del Departamento de Desarrollo, el resto ya se remitieron.	Dirección	8 días hábiles (7 de agosto)	Dirección-DDIE
6	**Correo enviado el 11 de julio de 2019** Procedimientos debidamente aprobados de la Coordinación de terrenos y la estructura funcional (cómo están organizados actualmente) de la DIEE	Dirección	8 días hábiles (7 de agosto)	Dirección-Terrenos
7	**Correo 17 de julio de 2019** Documentos que soportan el cumplimento de las labores asignadas en el contrato de Teletrabajo de la funcionaria Vanessa Mata Mata.	Dirección	8 días hábiles (7 de agosto)	Dirección
8	**Correo enviado el 18 de julio de 2019** Se consultó si existe un documento formal emitido por la Dirección, que instruya a los Departamentos de la DIEE sobre los documentos que deben	Dirección	8 días hábiles (7 de agosto)	Dirección

	ser remitidos al Departamento de Contrataciones para iniciar los procesos de contratación y mano de obra.			
	Además, se solicitó la siguiente información de la Unidad de Terrenos: 1. ¿A qué Departamento o Departamentos ha pertenecido la Unidad de Terrenos? 2. ¿Cuáles son las funciones del Coordinador (a) de terrenos? 3. ¿Cómo ha estado integrada la unidad de terrenos desde su conformación? 4. ¿Cuáles funcionarios han estado destacados en esta Unidad, indicando puesto, especialidad y funciones desempeñadas? 5. ¿Se cuenta con informes de labores de los últimos cinco años de esta Unidad? De ser así remitirlos. Plazo: 26 de julio	Dirección	26 de julio	Dirección-Terrenos
	Seguimiento del Informe 31-18 Estado actual de las recomendaciones emitidas en el Informe N.º 31-18, remitido a la DIEE en agosto de 2018. Esta información se ha solicitado en reiteradas ocasiones	Dirección	8 días hábiles (7 de agosto)	Dirección
1	**Nota:** El informe **1500-19** es enviado al señor Steven González, con el fin de solicitar su colaboración, en la respuesta pronta por parte de la Arq. Catalina Salas, al oficio 138-19			
	La Dirección de Auditoría Interna mediante oficio AI-1389-19, del 24 de julio, le solicitó a la Directora de Infraestructura y Equipamiento Educativo, señora Catalina Salas Hernández, una serie de requerimientos efectuados en reiteradas ocasiones y que se mantenían pendientes, para lo que se otorgó como fecha límite el día 7 de agosto. No obstante, no fue remitida.	Viceministerio Administrativo	3 días hábiles	DIEE

Oficio de Auditoría Interna AI-1420-19

Información general del informe			
	Documento	**Dirigido a:**	**Se refiere a:**
	Oficio de Auditoría Interna AI-1420-19	Arq. Catalina Salas, directora a.i. DIEE	Uso de bitácoras en visitas de fiscalización

Información específica del informe				
ID	**Solicitud**	**Responsable directo**	**Plazo cumplimiento**	**Departamento encargado dentro de la DIEE**
1	Instruir por escrito al personal encargado de supervisar y fiscalizar las obras, sobre la obligatoriedad de dejar constancia de las labores efectuadas durante las visitas a los centros educativos y construcciones en desarrollo, de tal modo que queden en bitácora las observaciones realizadas al ingeniero responsable de la obra y el acatamiento de las mismas a la mayor brevedad posible. Asimismo, se debe remitir a esta Dirección de Auditoría Interna, copia de la instrucción con el respectivo recibido por parte de los responsables.	DIEE	5 días hábiles	DEC

ANEXO 5

Análisis de resultados de encuesta de preguntas cerradas por Departamento

DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES.

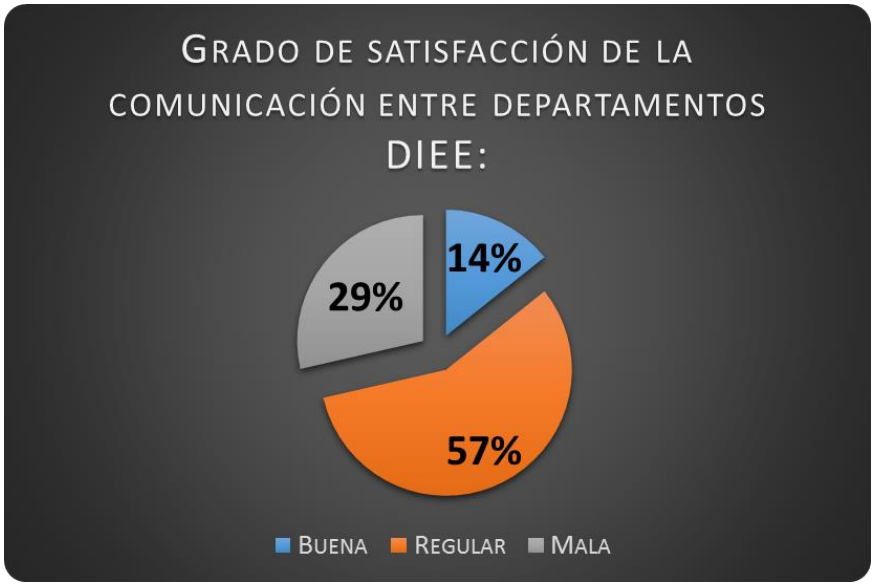
En este departamento se aplicó la encuesta a 8 funcionarios y a su jefatura.

ÁREA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN:

En éste área de gestión, lo más relevante se obtiene al contraponer las preguntas 84 a 87 contra las 88 y 89.
Según los entrevistados del DC, el medio de comunicación más utilizado en su departamento es el correo electrónico según el 75% (6/8) de los entrevistados, sin embargo, el grado de satisfacción de la comunicación entre departamentos para el DC es regular 75% (6/8). Adicionalmente, el 87.5% (7/8) de los consultados consideran que la comunicación en general es poco efectiva. El 50% (4/8) considera que la comunicación más efectiva es una llamada telefónica, el 25% (2/8) restante de los entrevistados opina que los oficios y el correo.



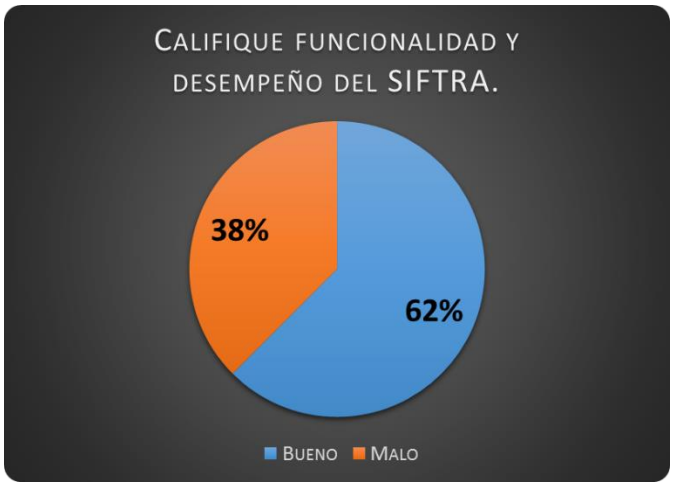

¿CÓMO CONSIDERA USTED QUE ES LA COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS DE LA DIEE?
38%
62%
REGULAR
MALA


GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS DIEE:
14%
29%
57%
BUENA
REGULAR
MALA

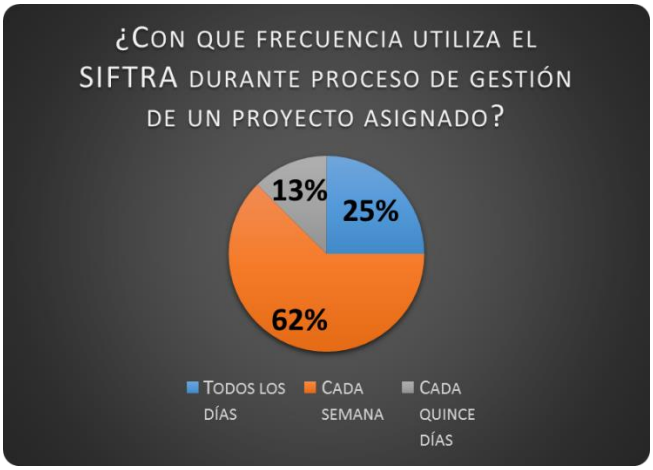


ÁREA DE GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Éste área abarca principalmente el uso del Sistema de Flujo de Trabajo (en adelante SIFTRA), así, el 62.5% (5/8) de los entrevistados del DC, consideran que la herramienta posee buena la funcionalidad y desempeño, sin embargo, el 50% (4/8) opina que no ofrece los requerimientos mínimos para registro de la información. Y el 50% (4/8) consideran que el SIFTRA permite conocer la trazabilidad de los proyectos.

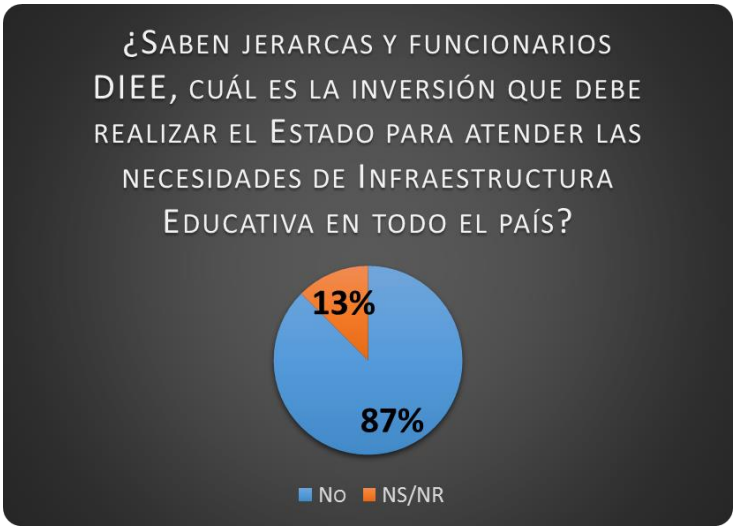


Este es el porcentaje y la periodicidad con que los funcionarios del DC utilizan el SIFTRA se muestra a continuación.



ÁREA DE LA GESTIÓN FINANCIERO-PRESUPUESTARIA

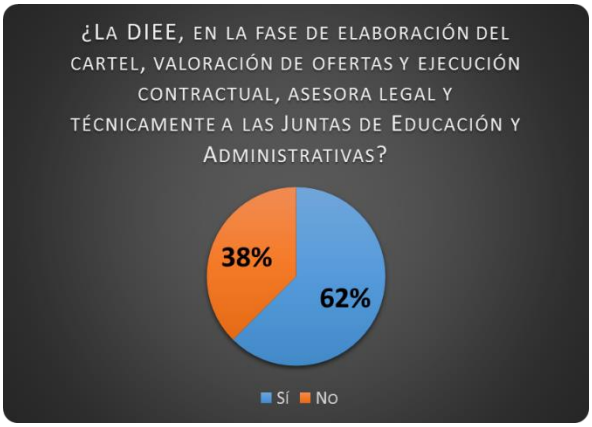
Al ser consultados los entrevistados del DC, sobre la inversión total que el país debe hacer a nivel nacional para solventar las necesidades de infraestructura educativa, el 87.5% (7/8) entrevistados considera que ni los jerarcas ni los funcionarios tienen clara cuál es la inversión que debe hacerse según la necesidad país.



El 100% de los funcionarios que realizaron la entrevista, está de acuerdo que el presupuesto asignado no es coherente con la capacidad operativa de la DIEE. No se coloca gráfico.

ÁREA DE LA GESTIÓN CONTRACTUAL

En el DC, el 62.5% (5/8) de los entrevistados considera que la DIEE si asesora legal y técnicamente a las Juntas, el resto de funcionarios de ese mismo departamento considera que no.



El 87.5% (7/8) reconoce que no existe un plan de capacitación periódica para ellas, la misma proporción de personas consultadas considera que las Juntas no poseen el conocimiento legal suficiente para llevar un proceso de contratación administrativa.

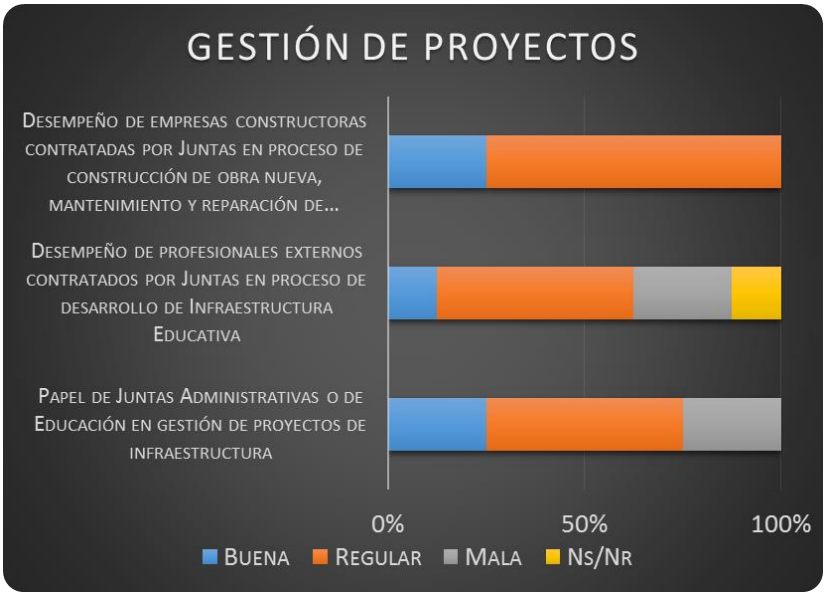


Sobre el resto de consultas de la gestión contractual se condensa la información en el siguiente gráfico.

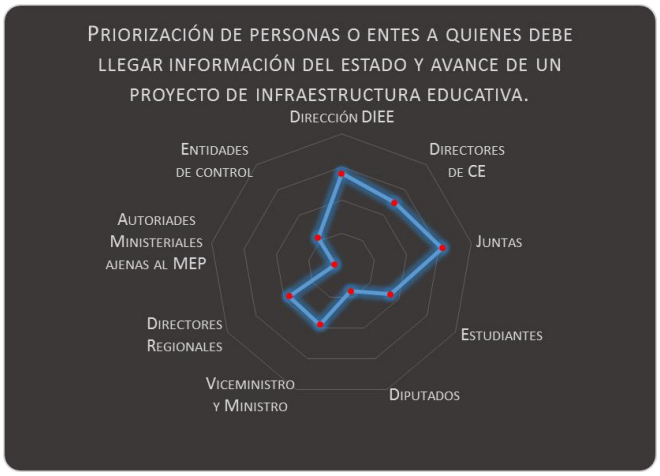


ÁREA DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Respecto de la gestión de proyectos, el 50% (4/8) de los consultados del DC, considera que la gestión de proyectos es larga y la misma proporción la considera excesiva, el 50% (4/8) también considera que la gestión de las Juntas es regular, lo mismo que el desempeño de los profesionales externos y que las empresas realizan un trabajo regular esto es el 75% (6/8).

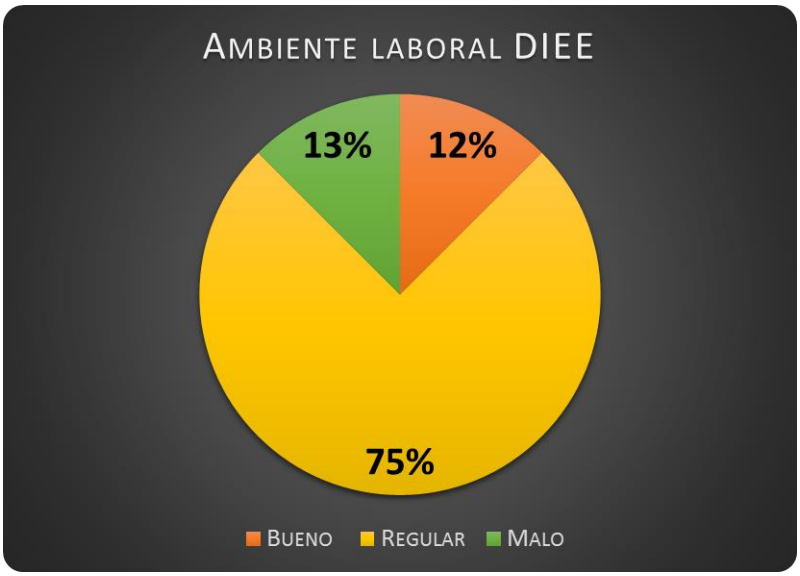


Del total de entrevistados del DC, el 50% (4/8) considera que la información del estado del proyecto debe llegar prioritariamente a las Juntas, a continuación, pueden verse los distintos interesados del proceso de comunicación de la gestión de los diversos proyectos.



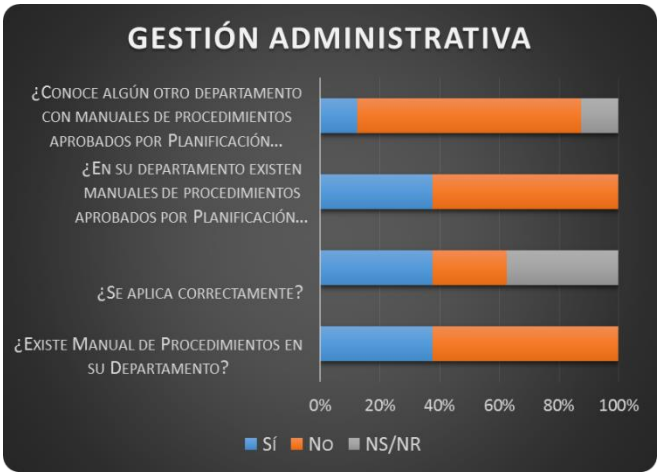
ÁREA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Sobre este tópico, en el DC, 62.5% (5/8) de los entrevistados consideran que no hay coordinación entre departamentos y la Dirección. El 75% (6/8) considera que el personal seleccionado para ocupar cargos es el adecuado. El mismo 50% (6/8) considera el ambiente de la DIEE como regular.

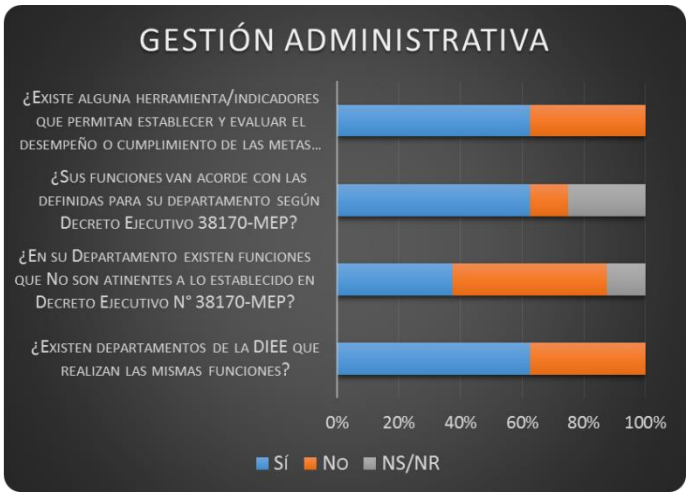


El 87.5% (7/8) considera que la cartera no obedece a una planificación estratégica. El mismo porcentaje, considera que casi siempre se les delega otras funciones ajenas a sus responsabilidades.

De los entrevistados, 62.5% (5/8) sabe o cree que su departamento no tiene manual de procedimientos aprobados por Planificación, 75% (6/8) no sabe si hay departamentos que si lo tienen.



El 62.5% (5/8) considera que sus funciones están de acuerdo al decreto 38170-MEP. Esa misma proporción considera que hay departamentos que realizan funciones duplicadas.



DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA

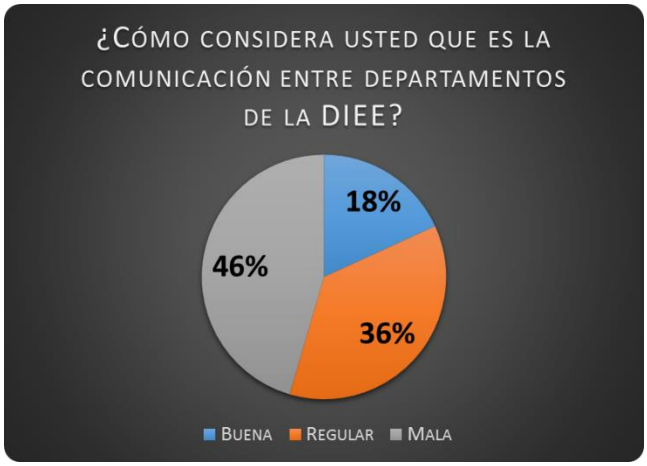
En este departamento se aplicó la encuesta a 11 funcionarios y a su jefatura.

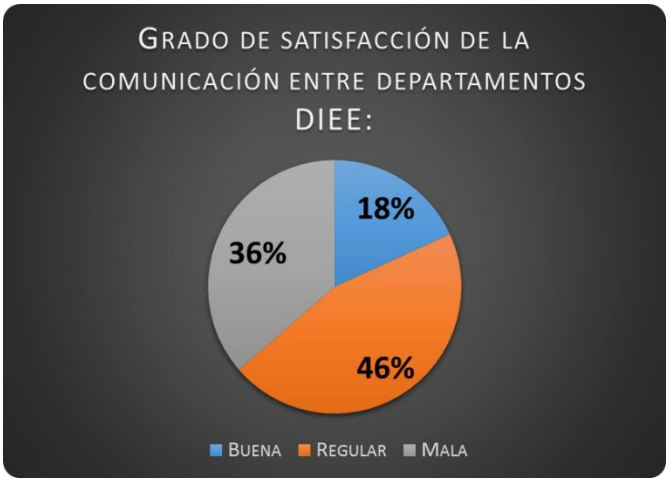
ÁREA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN:

Este departamento opina que el correo electrónico el 63.63% (7/11) es el más empleado, sin embargo, 81.82% (9/11) consideran que la comunicación es poco efectiva y que el grado de satisfacción de la comunicación es de mala a regular 45.45% (5/11) y 36.36% (4/11). Y el 45.45% (5/11) considera lo más efectivo es la comunicación verbal.



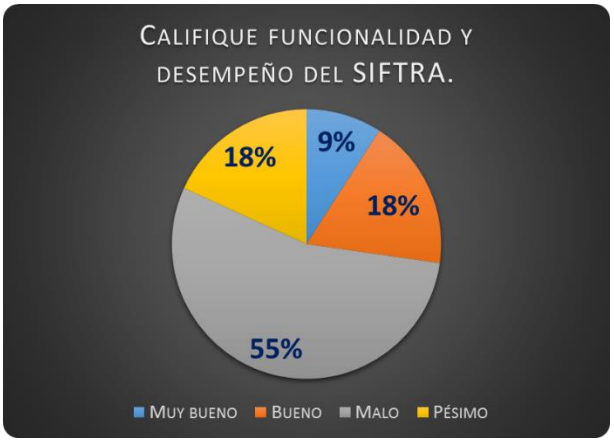


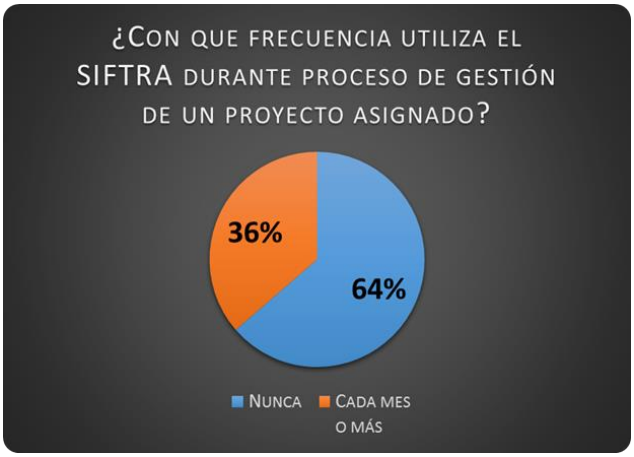




ÁREA DE GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Con respecto al SIFTRA, 54.54% (6/11) de los funcionarios del DDIE, consideran mala su funcionalidad y su desempeño, el 90.90% (10/11) indica que su jefatura no promueve el uso de la herramienta y 63.63% (7/11) nunca lo ha utilizado, el 81.82% (9/11) considera que no es una herramienta ágil, 54.54% (6/11) considera que el SIFTRA no ofrece los requerimientos mínimos para el registro de información y el 45.45% (5/11) considera que no permite conocer la trazabilidad de los proyectos.





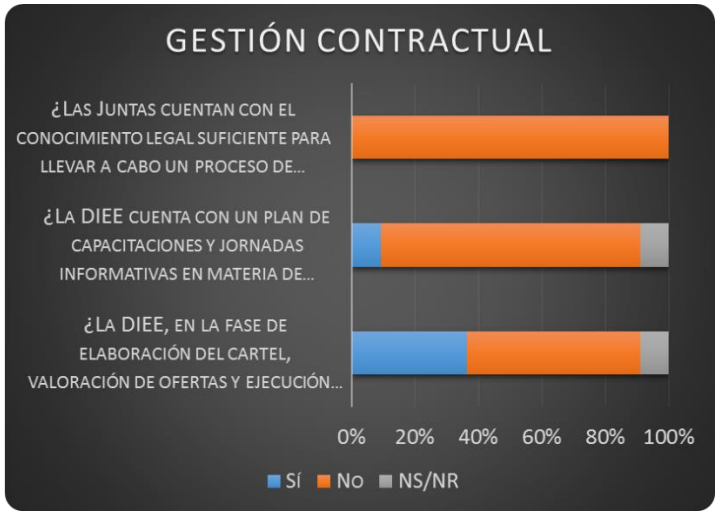
ÁREA DE LA GESTIÓN FINANCIERO-PRESUPUESTARIA

En el DDIE, el 81.82%, es decir, 9 de cada 11 funcionarios consideran que ni los jerarcas ni los mismos funcionarios tienen clara cuál es la inversión que debe hacerse en los centros educativos a nivel nacional para solventar las necesidades reales del país. Por otra parte, 72.72% (8/11) respondieron que están de acuerdo que el presupuesto asignado no es coherente con la capacidad operativa de la DIEE.



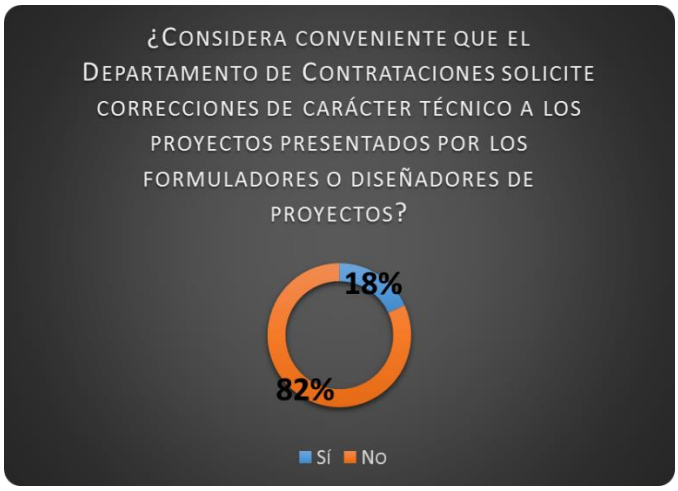
ÁREA DE LA GESTIÓN CONTRACTUAL

De los entrevistados en el DDIE, 11 de cada 11 consideran que la DIEE no asesora legal y técnicamente a las Juntas, además consideran 81.82% (9/11) que no existe un plan de capacitación para ellas y el 100% (11/11) de los entrevistados considera que las Juntas no poseen el conocimiento suficiente para llevar un proceso de contratación administrativa a buen término.

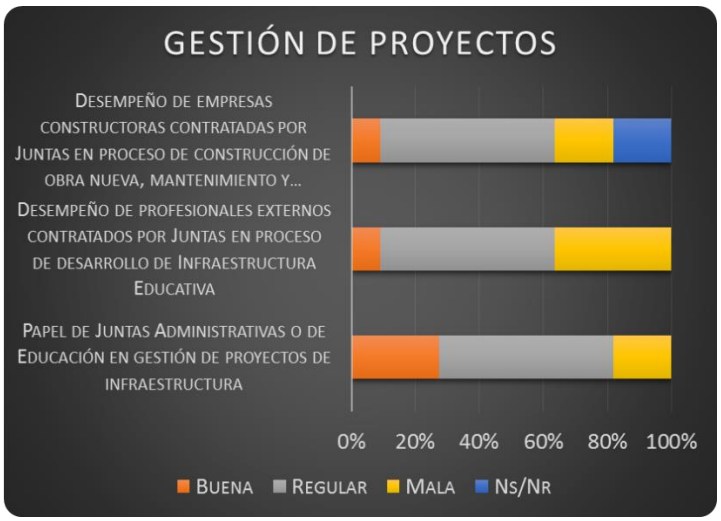


ÁREA DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

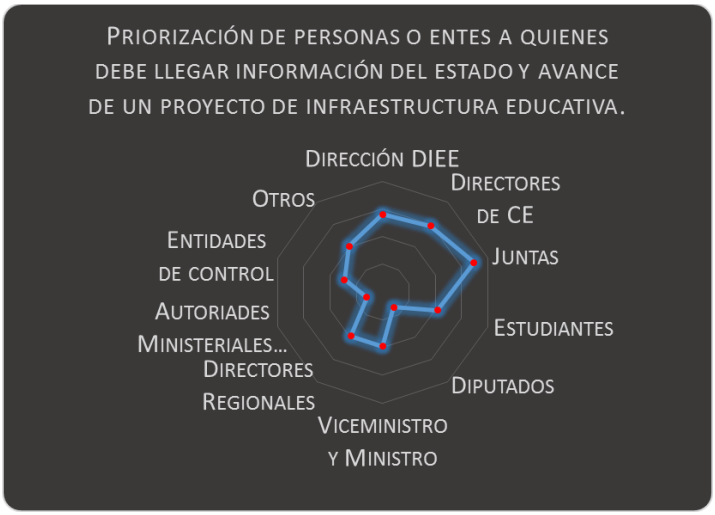
A pesar de que esta consulta se realiza para la parte de la Gestión Contractual, se considera necesario incluir el dato en este apartado, debido a que el resultado de la encuesta general indica que el DC está abarcando otras gestiones, entonces 81.82% (9/11) funcionarios del DDIE, consideran como inoportuno que el DC solicite correcciones técnicas a los proyectos.



En el DDIE, 45.45% (5/11) de los entrevistados considera que la duración de la gestión de los proyectos es larga y 54.54% (6/11) considera que es excesiva, 54.65% (6/11) considera que la gestión de proyectos realizada por las Juntas es de regular calidad, lo mismo opinan sobre la gestión de los profesionales externos y de las empresas.

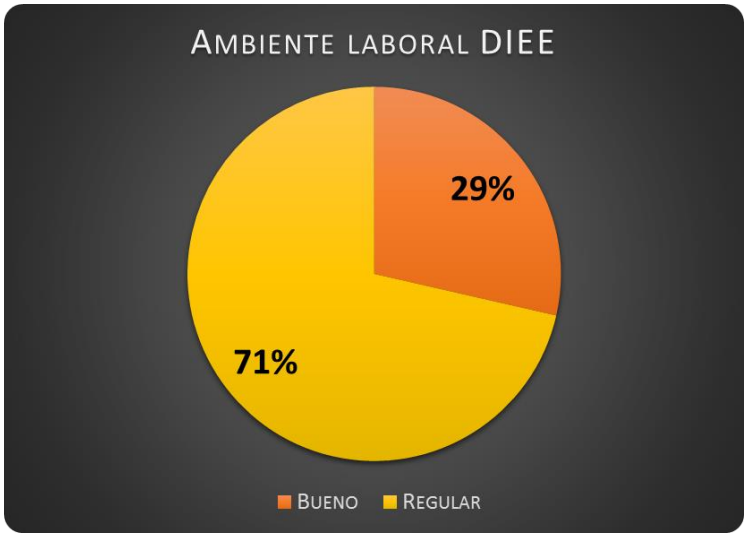


Sobre la comunicación de la gestión a la parte interesada, 72.73% (8/11) consideran que la información del estado del proyecto debe llegar prioritariamente a las Juntas.



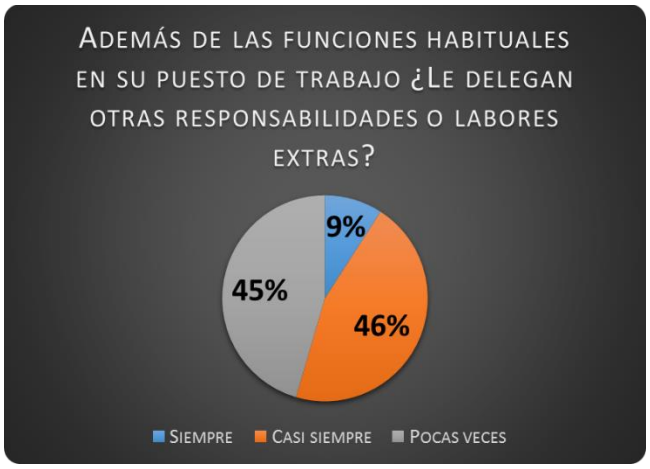
ÁREA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El 54.54% (6/11) considera que no hay coordinación entre departamentos y la Dirección. El 75% (6/8) considera que el personal seleccionado para ocupar cargos es el adecuado, 36.36% (4/11) que pocas veces es el adecuado, el 45.45% (5/11) considera el ambiente como regular y 36.36% (4/11) como malo.



Del DDIE, 90.91% (10/11) considera que la cartera no obedece a una planificación estratégica y 54.54% (6/11) opina que siempre o casi siempre se le asignan tareas que no les corresponden, 45.45% (5/11) considera que pocas veces se les delega otras funciones ajenas a sus

responsabilidades. En este departamento la percepción de la realidad sobre este tema de cargas laborales es bastante distinta al resto de la organización.



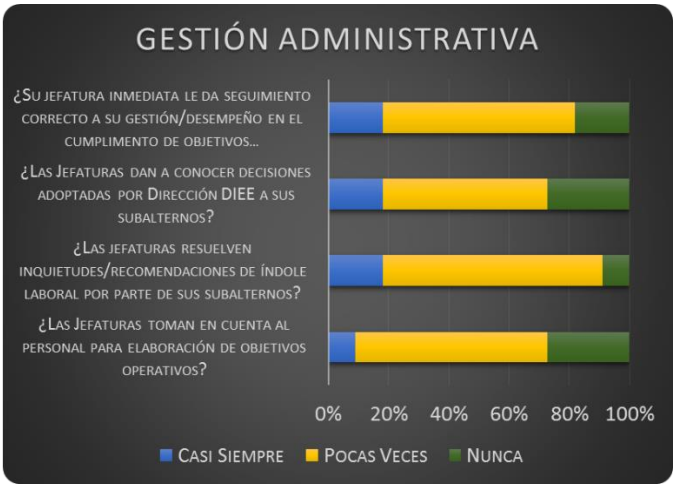
En el DDIE, 8 de cada 11 entrevistados 72.73% saben que su departamento posee un manual de procedimientos, 54.54% (6/11) cree que dicho manual no se aplica correctamente, 63.63% (7/11) sabe que hay otros departamentos tienen procedimientos.



Por otra parte, 72.73% (8/11) personas consultadas considera que sus funciones están de acuerdo al decreto 38170-MEP, pero 54.54% (6/11) considera que además hacen otras funciones que no son del decreto, 90.91% (10/11) considera que el DDIE tiene funciones duplicadas con otro departamento.



Finalmente, al analizar a las jefaturas respecto de su gestión administrativa los datos son elocuentes, estos son los resultados: 63.64% (7/11) considera que la jefatura pocas veces toma en cuenta su opinión para elaborar el POA, 72.73% (8/11) que pocas veces resuelven sus inquietudes, 54.54% (6/11) que no transmiten las decisiones, 63.64% (7/11) que la jefatura no da seguimiento al cumplimiento de metas.



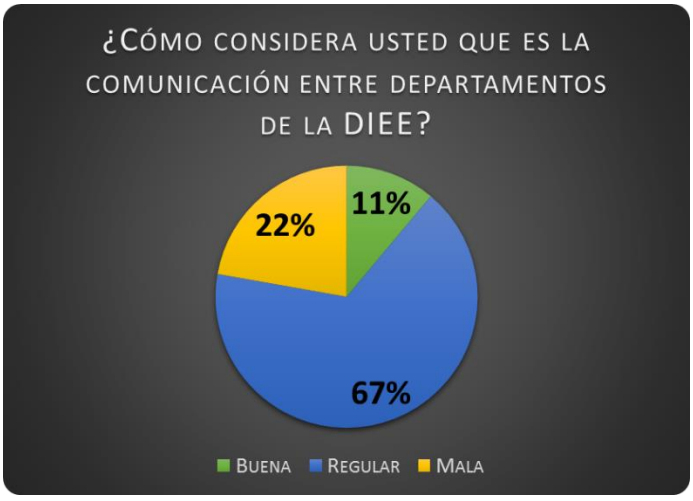
DEPARTAMENTO DE EJECUCIÓN Y CONTROL.

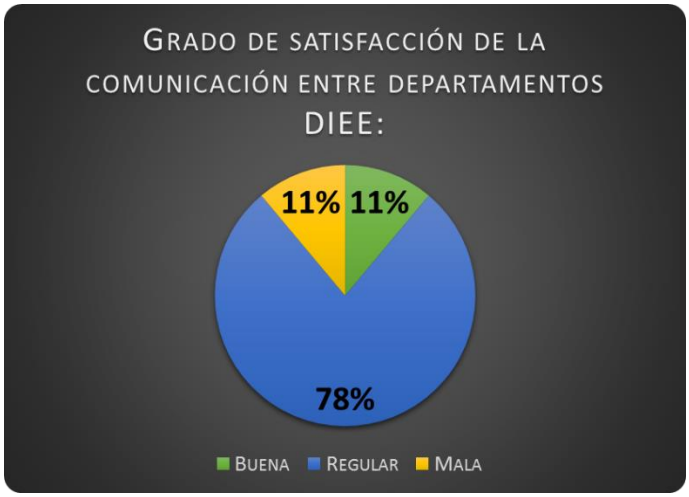
ÁREA DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES:

Según preguntas 84 a 87, contrapuestas a las 88 y 89. El mecanismo más utilizado para comunicarse en el DEC, según se indica por los entrevistados es el correo electrónico 44.44% (4/9), sin embargo, 44.44% (4/9) consideran que la comunicación es poco efectiva y el grado de satisfacción de la comunicación es regular 77.78% (7/9). Y 44.44% (4/9) consideran lo más efectivo es la comunicación verbal.


MEDIO DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADO EN SU DEPARTAMENTO.
CORREO ELECTRÓNICO
LLAMADA TELEFÓNICA
REUNIONES
COMUNICACIÓN VERBAL
OFICIOS
WHATSAPP

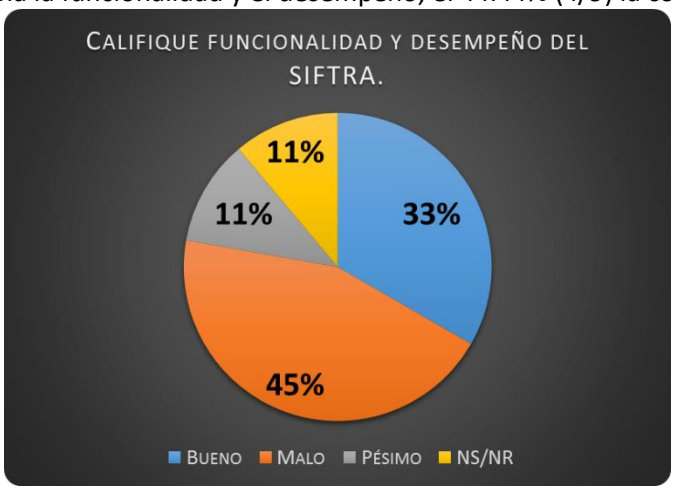

MEDIO MÁS EFECTIVO PARA UNA CORRECTA COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS.
CORREO ELECTRÓNICO
LLAMADA TELEFÓNICA
REUNIONES
COMUNICACIÓN VERBAL
OFICIOS


¿CÓMO CONSIDERA USTED QUE ES LA COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS DE LA DIEE?
11%
22%
67%
BUENA
REGULAR
MALA

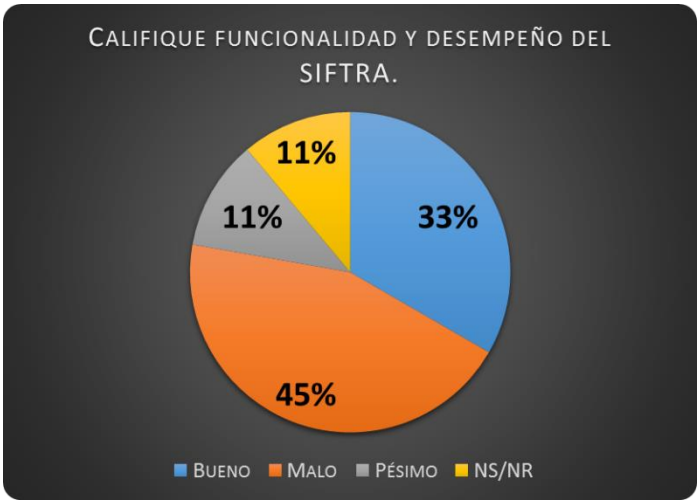


ÁREA DE GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Para el DEC, el SIFTRA no representa un sistema para nada satisfactorio, además es uno de los departamentos que meno lo utiliza junto con el DDIE. Así las cosas, vemos los números, el 33.33% (3/9) consideran buena la funcionalidad y el desempeño, el 44.44% (4/9) la consideran mala.

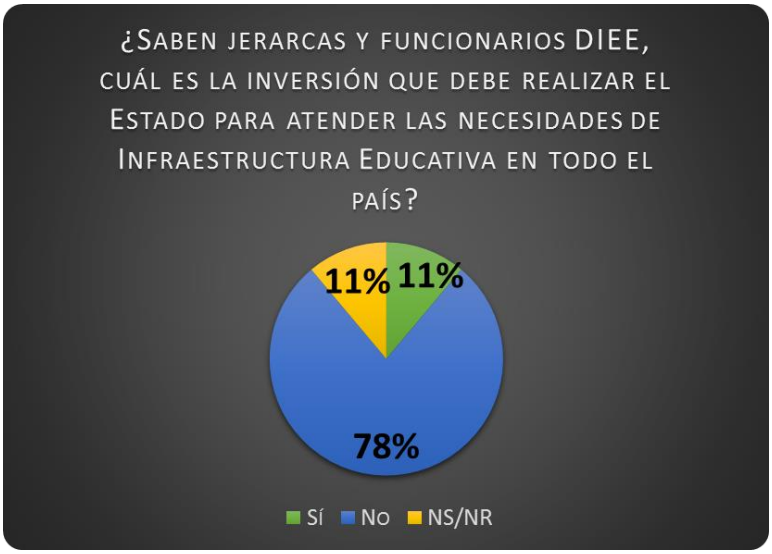


Sin embargo, 66.67% (6/9) indican que su jefatura no promueve el uso de la herramienta y el 100% (9/9) nunca lo ha utilizado, 77.78% (7/9) considera que no es una herramienta ágil, el 44.44% (4/9) consideran que no ofrece los requerimientos mínimos para registro de información y 33.33% (3/9) considera que no permite conocer la trazabilidad y la misma proporción cree que sí.



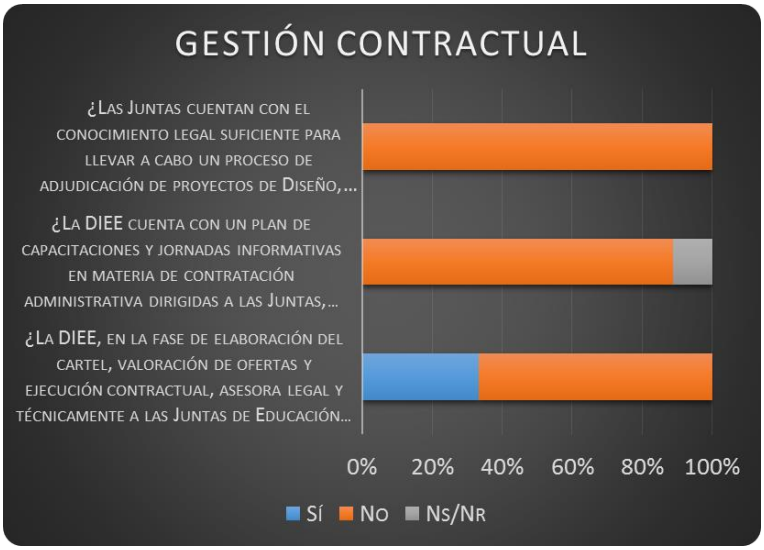
ÁREA DE LA GESTIÓN FINANCIERO-PRESUPUESTARIO

77% (7/9) consideran que ni los jerarcas ni los funcionarios tienen clara cuál es la inversión que debe hacerse según la necesidad país. 100% (9/9) están de acuerdo que el presupuesto asignado no es coherente con la capacidad operativa de la DIEE.



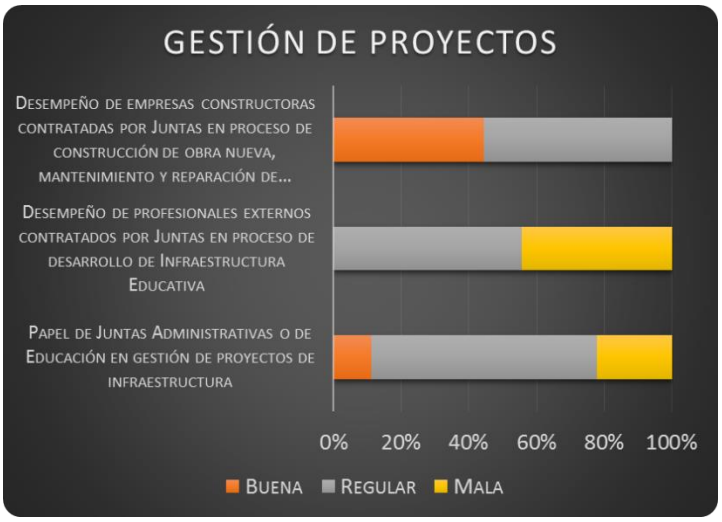
ÁREA DE LA GESTIÓN CONTRACTUAL

El 66.67% (6/9) consideran que la DIEE no asesora legal y técnicamente a las Juntas. 88.89% (8/9) dicen que no existe un plan de capacitación para ellas, el 100% (9/9) considera que las Juntas no poseen el conocimiento suficiente para llevar un proceso de contratación.



ÁREA DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

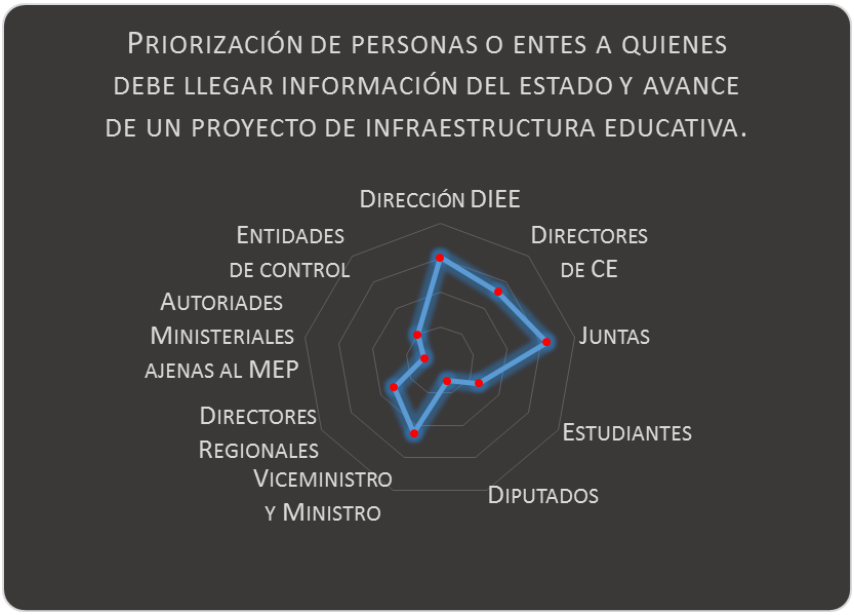
En el DEC, el 55.56% (5/9) considera que la gestión es larga y el 44.44% (4/9) excesiva, el 54.54% (6/11) considera que la gestión de las Juntas es regular, lo mismo que la gestión de los profesionales externos el 55.56% (5/9) y las empresas el 55.56% (5/9), 44.44% (4/9) considera buena la gestión de las empresas, además 44.44% (4/9) considera que la gestión de los externos es mala.



El 66.67% (6/9) consideran como no oportuno que el DC solicite correcciones técnicas a los proyectos.



El 55.55% (5/9) consideran que la información del estado del proyecto debe llegar prioritariamente a las Juntas.

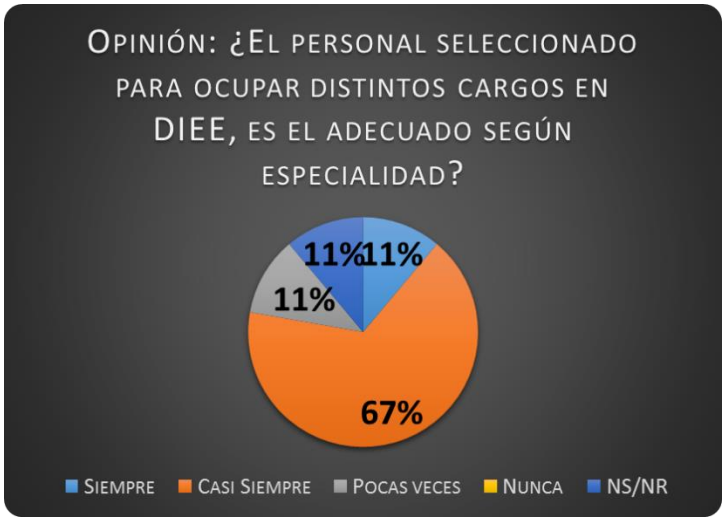


ÁREA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

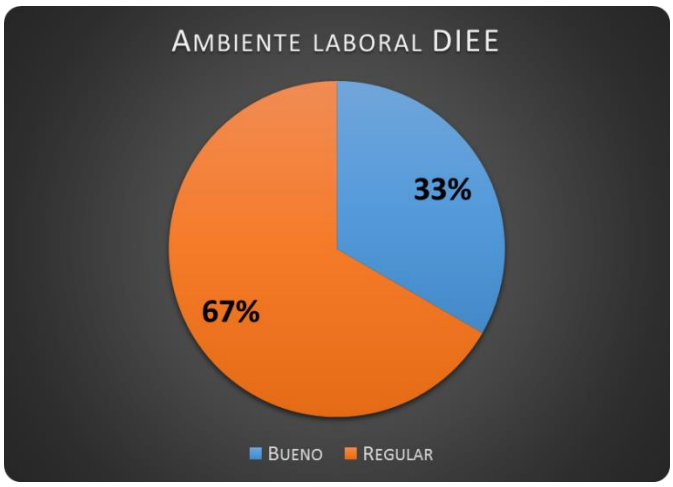
En el Departamento de Ejecución y Control, el 44.44% (4/9) entrevistados considera que, si existe la coordinación entre departamentos y la Dirección, el 55.55% (5/9) considera que no.



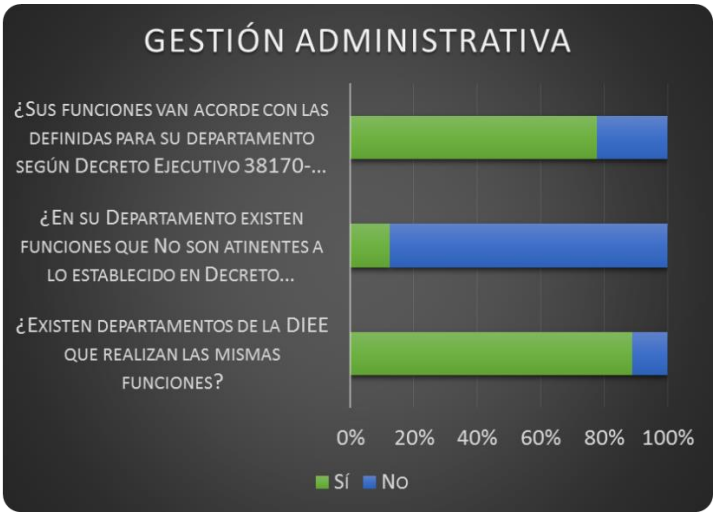
El 66.67% (6/9) considera que el personal seleccionado para ocupar cargos es el adecuado.



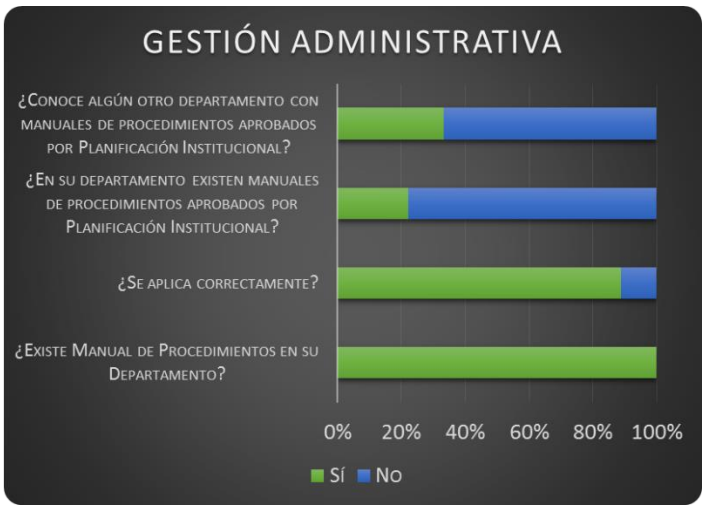
El 66.67% (6/9) considera el ambiente como regular y 33.33% (3/9) como bueno.



A la pregunta de si considera que la cartera no obedece a una planificación estratégica, el 100% (9/9) responden que no. El 77.78% (7/9) considera que sus funciones están de acuerdo al decreto 38170-MEP.



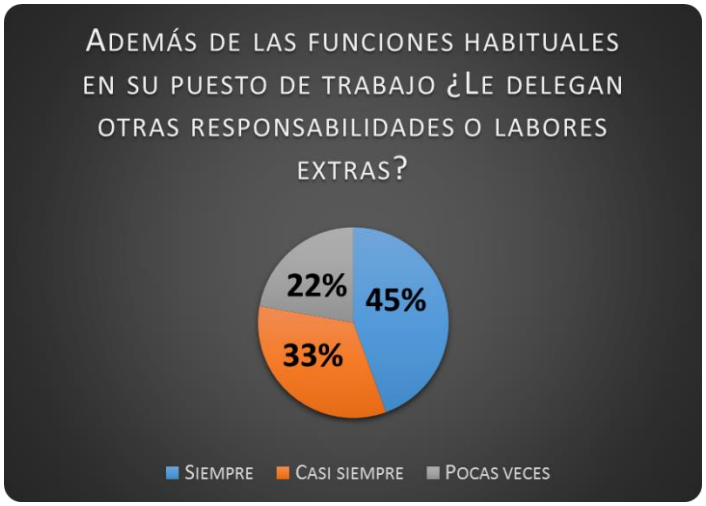
El 100% (9/9) sabe que su departamento posee un manual de procedimientos, pero no está aprobado por Planificación, el 88.89% (8/9) cree que dicho manual no se aplica correctamente, el 66.67% (6/9) sabe que hay departamentos que si lo tienen.



El 55.55% (5/9) considera que la jefatura siempre o casi siempre toma en cuenta su opinión para elaborar el POA, 55.55% (5/9) que casi siempre se resuelven sus inquietudes, 55.55% (5/9) que, si se transmiten las decisiones, el 100% (9/9) opina que siempre o casi siempre la jefatura da seguimiento al cumplimiento de objetivos



Ante la consulta siguiente, 77.78% (7/9) opina que siempre o casi siempre se le asignan tareas que no les corresponden ajenas a sus responsabilidades.



DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE PROYECTOS ESPECÍFICOS.

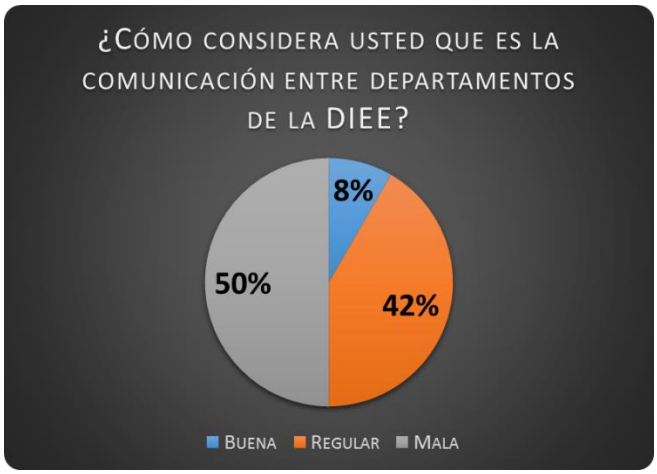
En este departamento se entrevistó a 12 funcionarios y a su jefatura. A continuación, se presentan los resultados.

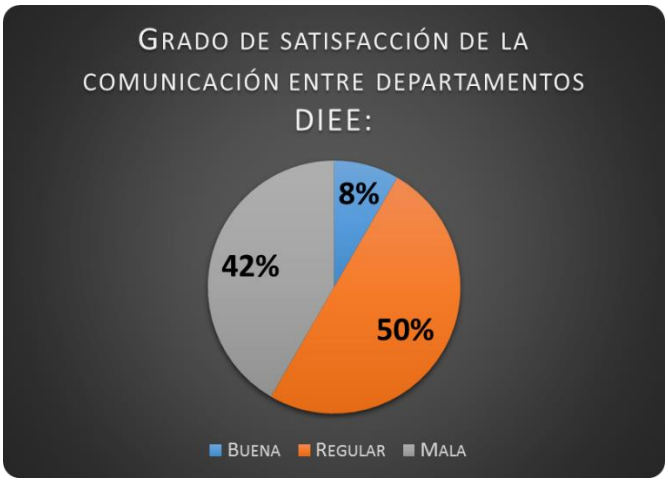
ÁREA DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

En el DGPE, según preguntas 84 a 87 contrastadas con las 88 y 89. El mecanismo más utilizado para comunicarse según el 75% (9/12) es el correo electrónico, sin embargo, 83.33% (10/12) consideran que la comunicación es poco efectiva y el grado de satisfacción de la comunicación es de regular a mala 91.67% (11/12). Y el 50% (6/12) consideran lo más efectivo es la comunicación por correo.



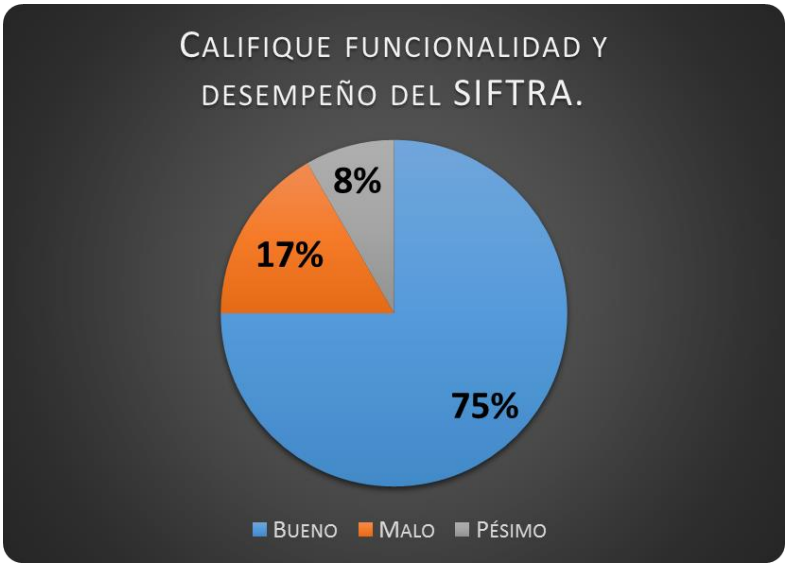

MEDIO MÁS EFECTIVO PARA UNA CORRECTA COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS.
CORREO ELECTRÓNICO
LLAMADA TELEFÓNICA
REUNIONES
COMUNICACIÓN VERBAL
OFICIOS

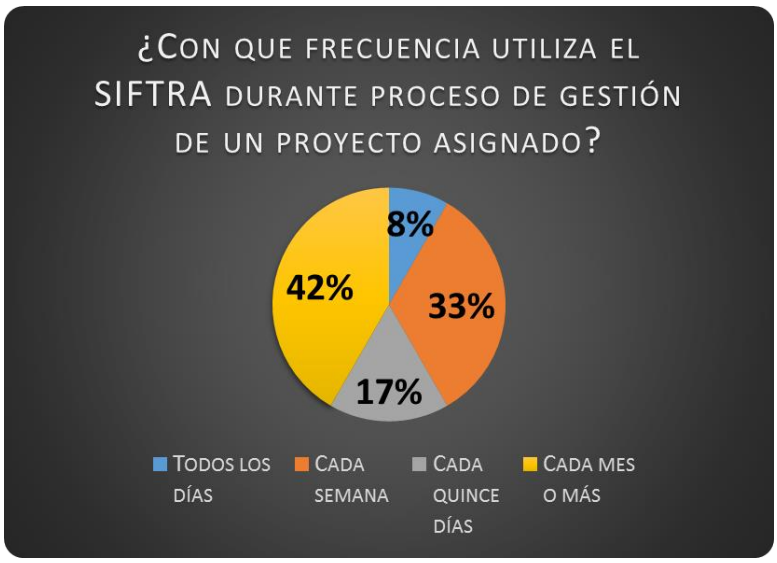

¿CÓMO CONSIDERA USTED QUE ES LA COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS DE LA DIEE?
8%
42%
50%
BUENA
REGULAR
MALA


GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS DIEE:
8%
42%
50%
BUENA
REGULAR
MALA

ÁREA DE GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Para el DGPE, en lo que respecta al SIFTRA, el 75% (9/12) de los entrevistados consideran buena su funcionalidad y el desempeño, el 100% (12/12) indican que su jefatura promueve el uso de la herramienta, 41.67% (5/12) considera que es una herramienta ágil, el 50% (6/12) cree que no lo es, el 41.67% (5/12) consideran que ofrece los requerimientos mínimos para registro de información, pero el 58.33% (7/12) cree que no, y ese mismo porcentaje 58.33% (7/12) considera que el SIFTRA no permite conocer la trazabilidad.





ÁREA DE GESTIÓN FINANCIERO-PRESUPUESTARIA

En el DGPE, el 83.33% (10/12) entrevistados considera que ni los jerarcas ni los funcionarios tienen clara cuál es la inversión que debe hacerse según la necesidad país. El 83.33% (10/12) están de acuerdo que el presupuesto asignado no es coherente con la capacidad operativa de la DIEE



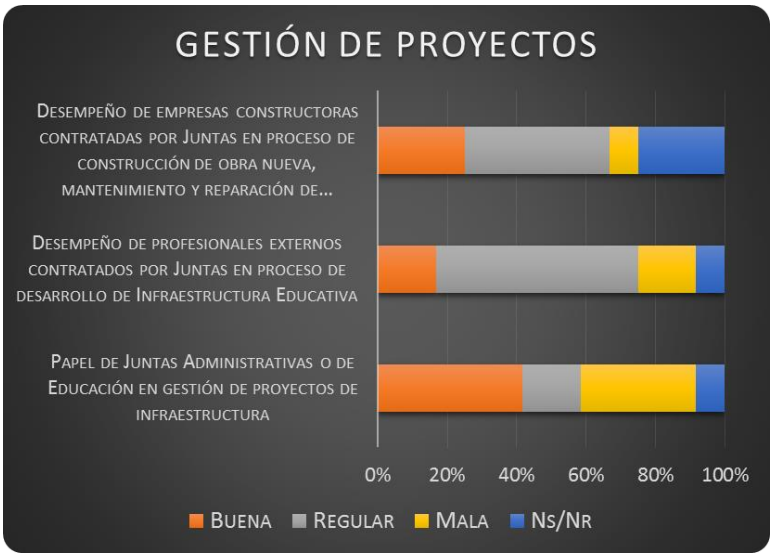
ÁREA DE LA GESTIÓN CONTRACTUAL

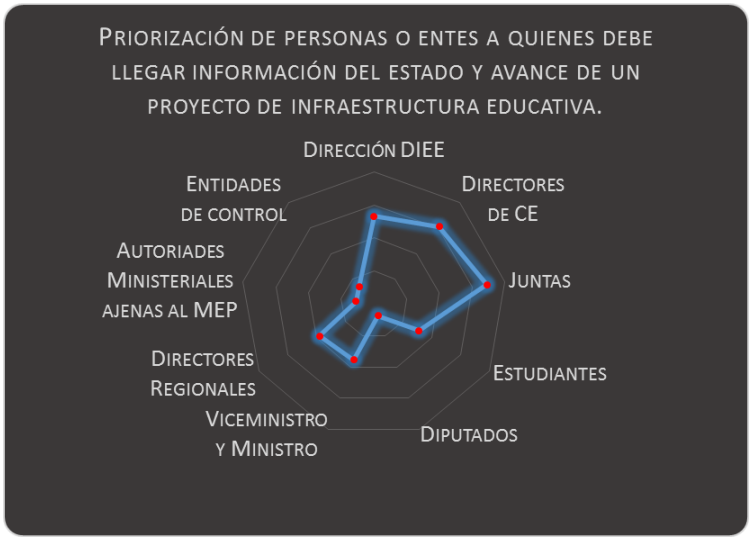
El 91.67% (11/12) de los encuestados en le DGPE, considera que la DIEE no asesora legal y técnicamente a las Juntas y el 100% (12/12) dicen que no existe un plan de capacitación para ellas, el 91.67% (11/12) considera que las Juntas no poseen el conocimiento suficiente para llevar un proceso de contratación administrativa, y el 100% (12/12) consideran que no es oportuno que el DC solicite correcciones técnicas a los proyectos cuando ya se encuentran en la fase de contratación de los mismos, de este último dato no se adjunta gráfico ya que la proporción resulta evidente.



ÁREA DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

25% (3/12) considera que la gestión es larga y 75 % (9/12) excesiva, 42% (5/12) considera que la gestión de las Juntas es buena y 33% (4/12) que es mala, 7/12 que la gestión de los profesionales externos es regulas y 3/12 sobre las empresas opina que es buena, 58% (5/12) que regular. Cabe destacar que históricamente este departamento es el que más contacto personal tiene con las Juntas de educación y administrativas.



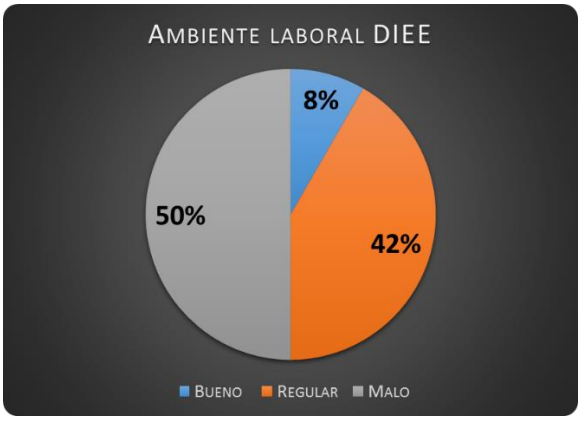


El 75% (9/12) de los entrevistados del DGPE, consideran que la información del estado del proyecto debe llegar prioritariamente a las Juntas.

ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

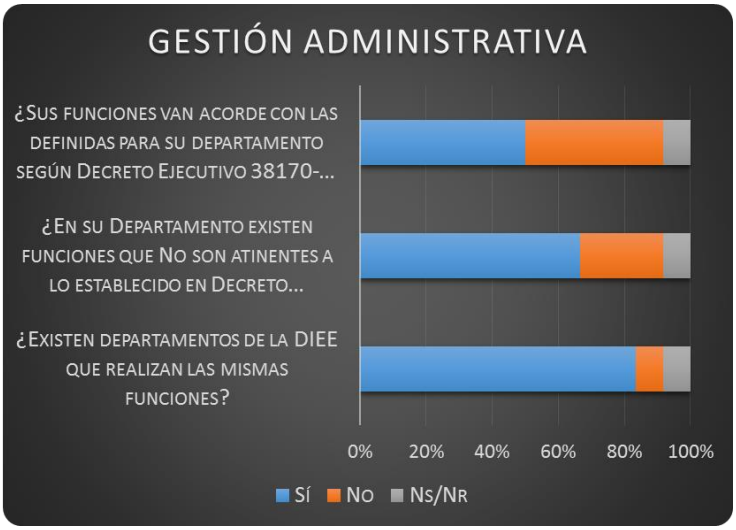
El DGPE según en la proporción del 83.33% (10/12), considera que no hay coordinación entre departamentos y la Dirección, el 41.67% (5/12) considera que el personal seleccionado para ocupar cargos es el adecuado casi siempre y 58.33% (7/12) considera que pocas veces lo es.

El 41.67% (5/12) considera el ambiente como regular y el 50% (6/12) lo considera como malo, el resto lo considera bueno.



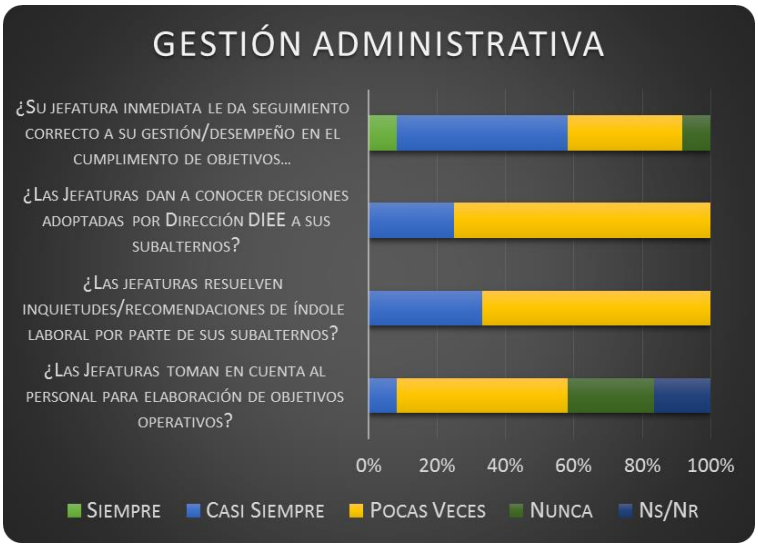
El 100% de los entrevistados del DGPE considera que la cartera de proyectos no obedece a una planificación estratégica. Este dato no se grafica por su evidente resultado.

El 66.67% (8/12) de los consultados sabe que su departamento posee un manual de procedimientos aprobado por Planificación, el 83.33% (10/12) cree que dicho manual no se aplica correctamente, el 75% (9/12) no sabe si que hay departamentos que tengan procedimientos aprobados, el 50% (6/12) considera que sus funciones están de acuerdo al decreto 38170-MEP y 41.67% (5/12) que no.

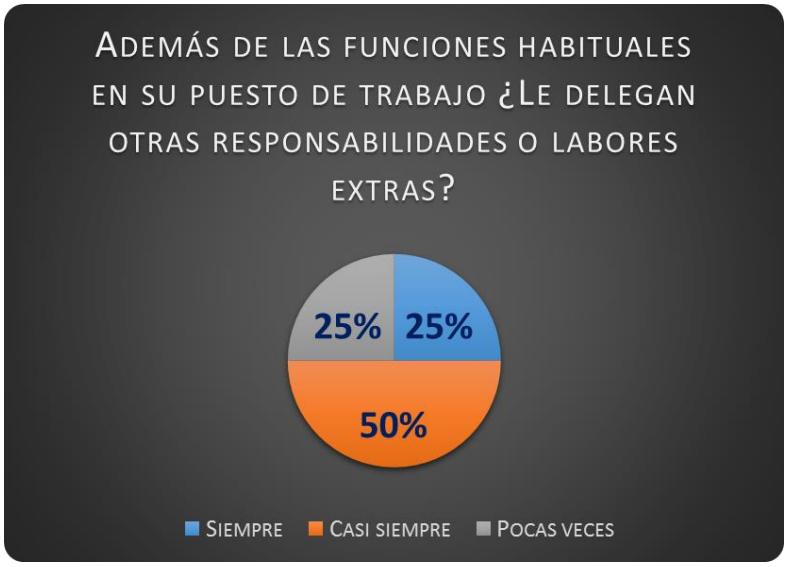


El 66.67% (8/12) de los consultados del DGPE, considera que el DC debe replantearse su enfoque de gestión. Este dato adquiere mayor relevancia con los datos conjuntos de toda la DIEE, por lo que no se incluye gráfico, solo se menciona. (esta observación solo se plantea en este Dpto.).

El 50% (6/12) considera que la jefatura pocas veces toma en cuenta su opinión para elaborar el POA, el 25% (3/12) que nunca, el 66.67% (8/12) que pocas veces se resuelven sus inquietudes, 75% (9/12) que no se transmiten las decisiones, el 50% (6/12) opina que casi siempre la jefatura da seguimiento al cumplimiento de objetivos.



El 75% (9/12) de los entrevistados opina que siempre o casi siempre se le asignan tareas que no les corresponden ajenas a sus responsabilidades.



DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN.

En este departamento se entrevistó a 3 funcionarios y a su jefatura, no se grafican los resultados por lo pequeño de la muestra, se transcriben los resultados y si se incluyen en los gráficos del resumen general.

ÁREA DE LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES:

El DI, según preguntas 84 a 87 y la 88 y 89. Considera que el mecanismo más utilizado para comunicarse según se indica es el correo electrónico (3/3), sin embargo, 3/3 consideran que la comunicación es poco efectiva y el grado de satisfacción de la comunicación es de regular a mala. Y 2/3 consideran lo más efectivo es la comunicación por correo.

ÁREA DE LA GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA

SIFTRA 3/3 consideran buena la funcionalidad y el desempeño es malo, 2/3 indican que su jefatura no promueve el uso de la herramienta, 2/3 considera que es una herramienta no es ágil, 2/2 consideran que no ofrece los requerimientos mínimos para registro de información.

ÁREA DE GESTIÓN FINANCIERO-PRESUPUESTARIA

2/3 considera que ni los jerarcas ni los funcionarios tienen clara cuál es la inversión que debe hacerse según la necesidad país. 2/3 están de acuerdo que el presupuesto asignado no es coherente con la capacidad operativa de la DIEE.

ÁREA DE GESTIÓN CONTRACTUAL

3/3 considera que la DIEE no asesora legal y técnicamente a las Juntas y 3/3 dicen que no existe un plan de capacitación para ellas, 2/3 considera que las Juntas no poseen el conocimiento suficiente para llevar un proceso de contratación.

ÁREA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

1/3 considera que la gestión es larga y 2/3 excesiva, 1/3 considera que la gestión de las Juntas es regular, 1/3 que la gestión de los profesionales externos es regular y 1/3 sobre las empresas opina que es regular.
2/3 consideran que la información del estado del proyecto debe llegar prioritariamente al Viceministro y Ministro.

ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

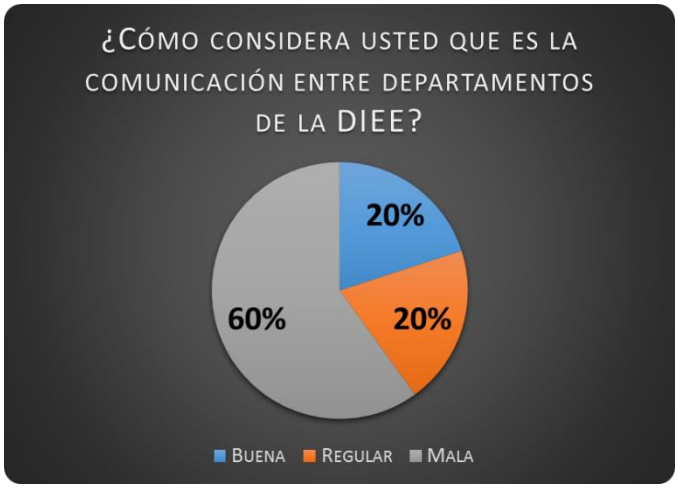
66% (2/3) considera que pocas veces hay coordinación entre departamentos y la Dirección, 66% (2/3) considera que el personal seleccionado para ocupar cargos es el casi siempre adecuado.
100 % (3/3) considera que la cartera no obedece a una planificación estratégica.
66% (2/3) considera el ambiente como malo.
2/3 sabe que su departamento posee un manual de procedimientos aprobado por Planificación, 66% (2/3) cree que dicho manual no se aplica correctamente, 66% (2/3) no sabe sí que hay departamentos que tengan procedimientos aprobados, 66% (2/3) considera que sus funciones están de acuerdo al decreto 38170-MEP.
66% (2/3) considera que el DC debe replantearse su enfoque de gestión.
66% (2/3) considera que la jefatura nunca toma en cuenta su opinión para elaborar el POA,66% (2/3) que se transmiten las decisiones, 66% (2/3) que casi siempre la jefatura da seguimiento al cumplimiento de objetivos.

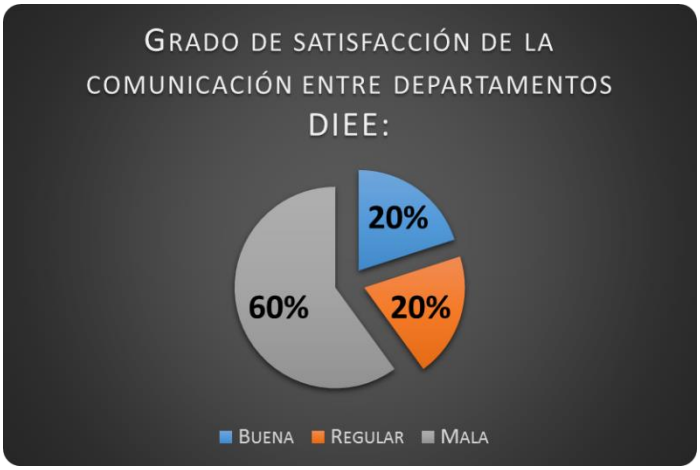
DIRECCIÓN DIEE

En este apartado se entrevistó a 5 funcionarios y se adjuntan los resultados.

ÁREA DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES:

Según preguntas 84 a 87 y la 88 y 89. El mecanismo más utilizado para comunicarse según se indica es el correo electrónico 60% (3/5), sin embargo, 40% (2/5) consideran que la comunicación es poco efectiva y el grado de satisfacción de la comunicación es de regular a mala 60% (3/5). Y 80% (4/5) consideran lo más efectivo es la comunicación por correo.


¿CÓMO CONSIDERA USTED QUE ES LA COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS DE LA DIEE?
20%
20%
60%
BUENA
REGULAR
MALA

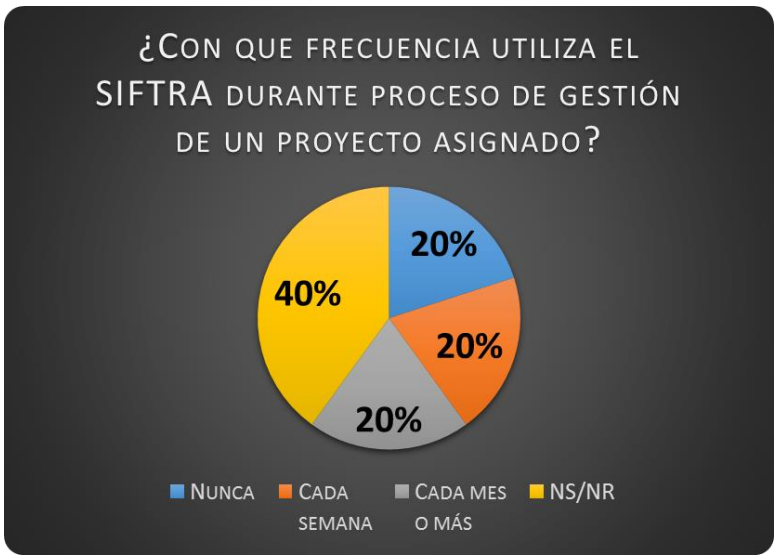

GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS DIEE:
20%
20%
60%
BUENA
REGULAR
MALA

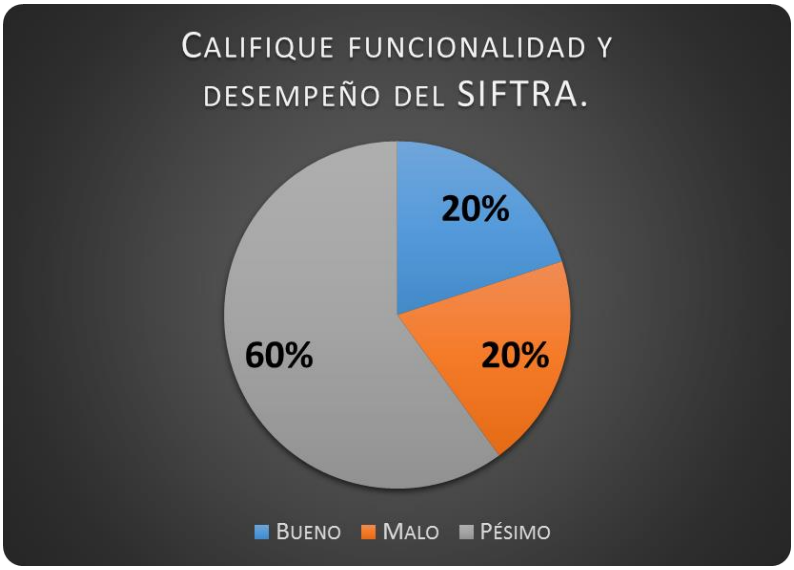




ÁREA DE GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Respecto del SIFTRA, el 80% (4/5) consideran de malo a pésimo la funcionalidad y el desempeño, el 40% (2/5) indican que su jefatura no promueve el uso de la herramienta, el 60% (3/5) considera que la herramienta no es ágil, el 80% (4/5) consideran que no ofrece los requerimientos mínimos para registro de información y el 80% (4/5) no permite la trazabilidad.





ÁREA DE GESTIÓN FINANCIERO-PRESUPUESTARIA

El 80% (4/5) de los entrevistados en la Dirección considera que ni los jerarcas ni los funcionarios tienen clara cuál es la inversión que debe hacerse según la necesidad país. El 100% (5/5) están de acuerdo que el presupuesto asignado no es coherente con la capacidad operativa de la DIEE.



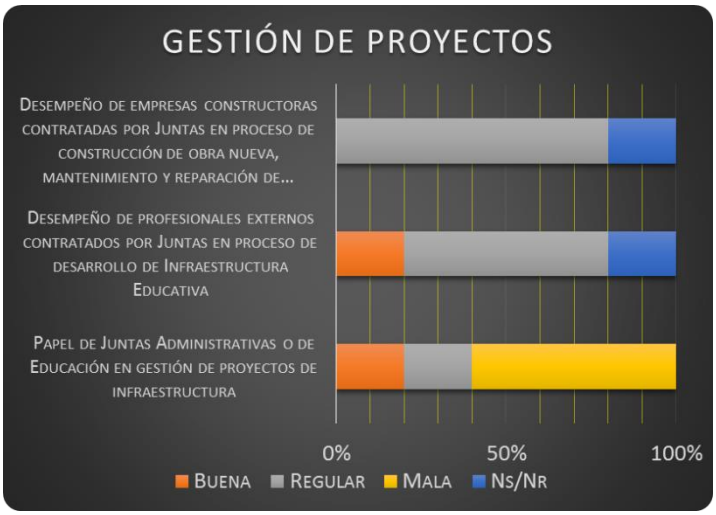
ÁREA DE GESTIÓN CONTRACTUAL

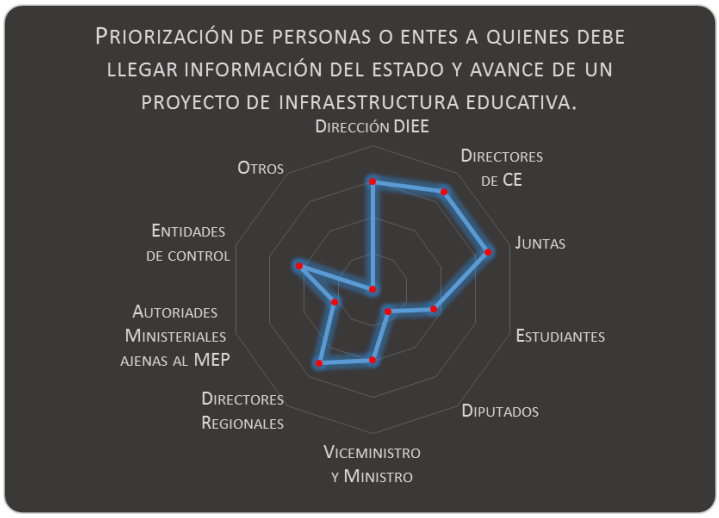
El 80% (4/5) considera que la DIEE no asesora legal y técnicamente a las Juntas y ese mismo 80% (4/5) dicen que no existe un plan de capacitación para ellas, el 80% nuevamente (4/5) considera que las Juntas no poseen el conocimiento legal suficiente para llevar un proceso de contratación administrativa.



ÁREA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

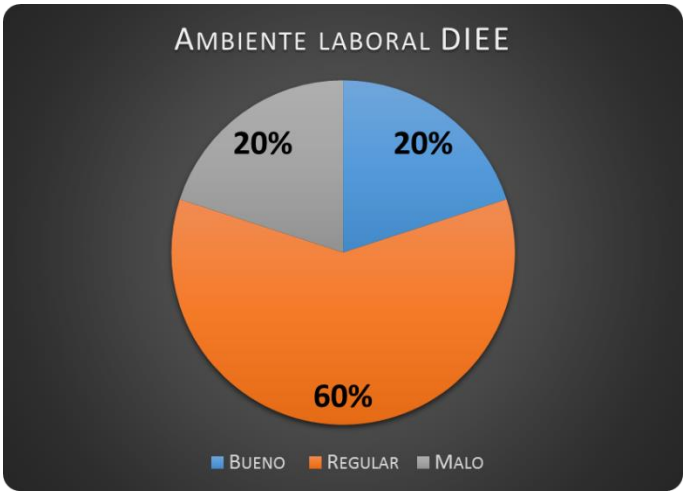
El 20% (1/5) considera que la gestión es larga y el 60% (3/5) considera que es excesiva, lo mismo, el 60% (3/5) opina que la gestión de los profesionales externos es regular y el 80% (4/5) sobre el desempeño de las empresas constructoras lo cree regular, el 60% (3/5) cree que la gestión de las Juntas es mala.





ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Sobre la gestión administrativa la Dirección en un 60% (3/5) considera que pocas veces hay coordinación entre departamentos y la Dirección, un 60% (3/5) considera que el personal seleccionado para ocupar cargos de responsabilidad es pocas veces el adecuado.
El 100% (5/5) considera que la cartera no obedece a una planificación estratégica.
El 60% (3/5) considera el ambiente como regular.



El 80% (4/5) sabe que la Dirección no posee un manual de procedimientos, el 40% (2/5) considera que sus funciones están de acuerdo al decreto 38170-MEP, el 60% (3/5) considera que hay funciones que realiza que no están en el decreto.
El 80% (4/5) considera que la jefatura pocas veces o nunca toma en cuenta su opinión para elaborar el POA, el 60% (3/5) que se transmiten pocas veces las decisiones, el 40% (2/5) que casi siempre la jefatura da seguimiento al cumplimiento de objetivos

ANEXO 6

Copia de oficio traslado de presupuestos asignados a la DIEE para los periodos del 2014 AL 2018

MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN FINANCIERA
DEPARTAMENTO DE CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

Telefax : 2221-53-45 **Dirección:** 5to. piso Edificio Raventós, Avenidas Central y 2da. Calle 6
Dirección Electrónica: decep@mep.go.cr **Apdo. Postal:** 10087-1000

30 de Octubre de 2019
DF-DECEP-0618-2019

Señor
Steven González Cortés
Viceministro Administrativo
Ministerio de Educación Pública

Estimado señor:

Como complemento a lo requerido mediante DVM-A-1429-2019 del 13 de setiembre 2019, en el que se solicita datos sobre el comportamiento histórico del presupuesto asignado a la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo DIEE correspondiente a infraestructura educativa, mobiliario escolar y gestión de terrenos y según requerimiento planteado por los señores Rafael Barquero Leal y Alberto Rodriguez Rodríguez en reunión del pasado 15 de octubre me permito detallar seguidamente la información de los años 2009-2013.

RECURSOS INCLUIDOS EN LA LEY DE PRESUPUESTO EN EL PROGRAMA 554: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DEL SISTEMA EDUCATIVO
PARA INFRAESTRUCTURA FÍSICA EDUCATIVA Y EDIFICIOS.
PERÍODO 2009-2013
(Monto en colones)

AÑO	PRESUPUESTO INICIAL	PRESUPUESTO ACTUAL	DEVENGADO	EJECUCIÓN
2009	30,430,910,000.00	28,026,424,920.00	25,719,951,319.78	91.77%
2010	29,134,344,000.00	54,307,725,101.97	53,971,999,908.44	99.38%
2011	7,312,408,152.00	7,349,476,808.00	6,479,295,075.96	88.16%
2012	47,000,000,000.00	57,842,198,621.00	57,199,615,015.24	98.89%
2013	33,622,789,980.00	41,181,458,822.00	40,462,178,464.70	98.25%

Fuente: Liquidaciones Presupuestarias elaboradas por el DECEP.

Notas:
1- El **Presupuesto Inicial** corresponde a las asignaciones presupuestarias autorizadas inicialmente en la Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República, para el ejercicio económico correspondiente.
2- El **Presupuesto Actual** registra las asignaciones presupuestarias considerando las modificaciones presupuestarias aprobadas durante el ejercicio económico.
3- Se incluyen para cada año lo correspondiente a la subpartidas **50201: Edificios.**
4- Para el año 2009 se incluye la subpartida 50302: Edificios preexistetes.
5- Se incluyen para cada año lo correspondiente a la subpartidas **70103 IP 206, para el año 2009 los IP 208, 214 y 216, para el año 2010 el IP 214, para el año 2011 los IP 208, 214 y 215, todos para Transferencias a Juntas de Educación y Administrativas para** obras de infraestructura física educativa.
6- Se incluye para el año 2009 la el registro presupuestario **70103 IP 210**, correspondiente a la transferencia para la construcción biblioteca,compra de inst. musicales y construcción aula de la Unidad Pedogócica de la Florida de Tibás
7 - Incluye fuente de financiemiento 001: Ingresos Corrientes, 280: Colocación de Títulos Valores.
8- Datos según liquidación presupuestaria al 31 de diciembre de cada año.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN FINANCIERA
DEPARTAMENTO DE CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

Telefax : 2221-53-45 **Dirección**: 5to. piso Edificio Raventós, Avenidas Central y 2da. Calle 6
Dirección Electrónica: decep@mep.go.cr **Apdo. Postal**: 10087-1000

RECURSOS INCLUIDOS EN LA LEY DE PRESUPUESTO EN EL PROGRAMA 554: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DEL SISTEMA EDUCATIVO
PARA TERRENOS
PERÍODO 2009-2013
(Monto en colones)

AÑO	PRESUPUESTO INICIAL	PRESUPUESTO ACTUAL	DEVENGADO	EJECUCIÓN
2009	3,000,000,000.00	1,350,141,825.00	1,350,141,825.00	100.00%
2010	3,000,000,000.00	1,475,731,340.00	1,092,835,340.00	74.05%
2011	4,000,000,000.00	3,827,117,863.00	3,658,019,226.83	95.58%
2012	5,260,000,000.00	220,000,001.00	220,000,000.00	100.00%
2013	5,320,000,000.00	-	-	0.00%

Fuente: Liquidaciones Presupuestarias elaboradas por el DECEP.

Notas:
1- El **Presupuesto Inicial** corresponde a las asignaciones presupuestarias autorizadas inicialmente en la Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República, para el ejercicio económico correspondiente.
2- El **Presupuesto Actual** registra las asignaciones presupuestarias considerando las modificaciones presupuestarias aprobadas durante el ejercicio económico.
3- Se incluyen para cada año lo correspondiente a las subpartidas **50301: Terrenos**
4- Para el años 2009 se incluyen lo correspondiente a las subpartidas **70103 IP 218 Juntas de Educación y Administrativas.** (A distribuir por el MEP para la adquisición de terrenos para los centros educativos).
5- Incluye fuente de financiemiento 001: Ingresos Corrientes, 280: Colocación de Títulos Valores.
6- Datos según liquidación presupuestaria al 31 de diciembre de cada año.

RECURSOS INCLUIDOS EN LA LEY DE PRESUPUESTO EN EL PROGRAMA 554: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DEL SISTEMA EDUCATIVO
PARA MOBILIARIO Y EQUIPO EDUCACIONAL
PERÍODO 2009-2013
(Monto en colones)

AÑO	PRESUPUESTO INICIAL	PRESUPUESTO ACTUAL	DEVENGADO	EJECUCIÓN
2009	4,550,436,589.00	1,720,752,992.00	1,450,779,455.12	84.31%
2010	2,216,902,075.00	1,667,189,949.03	1,120,220,408.97	67.19%
2011	2,001,351,500.00	1,436,767,433.00	1,395,423,412.30	97.12%
2012	2,540,000,000.00	1,626,588,000.00	1,509,600,000.00	92.81%
2013	1,579,160,000.00	1,518,569,021.00	1,518,569,021.00	100.00%

Fuente: Liquidaciones Presupuestarias elaboradas por el DECEP.

Notas:
1- El **Presupuesto Inicial** corresponde a las asignaciones presupuestarias autorizadas inicialmente en la Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República, para el ejercicio económico correspondiente.
2- El **Presupuesto Actual** registra las asignaciones presupuestarias considerando las modificaciones presupuestarias aprobadas durante el ejercicio económico.
3- Se incluyen para cada año lo correspondiente a la subpartida **50107: EQUIPO Y MOBILIARIO EDUCACIONAL, DEPORTIVO Y RECREATIVO**
4- Se incluyen para el año lo correspondiente a la subpartida **70103: IP 212 Junta Adminsitrativa de la Unidad Pedagógica Cuatro Reinas Cinco Esquinas de Tibás** (Para la compra de equipo de artes industriales).
5- Fuente de financiemiento 280: Colocación de Títulos Valores.
6- Datos según liquidación presupuestaria al 31 de diciembre de cada año.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN FINANCIERA
DEPARTAMENTO DE CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

Telefax : 2221-53-45 **Dirección:** 5to. piso Edificio Raventós, Avenidas Central y 2da. Calle 6
Dirección Electrónica: decep@mep.go.cr **Apdo. Postal:** 10087-1000

Quedo a la orden de requerir cualquier aclaración de la información.

Atentamente,

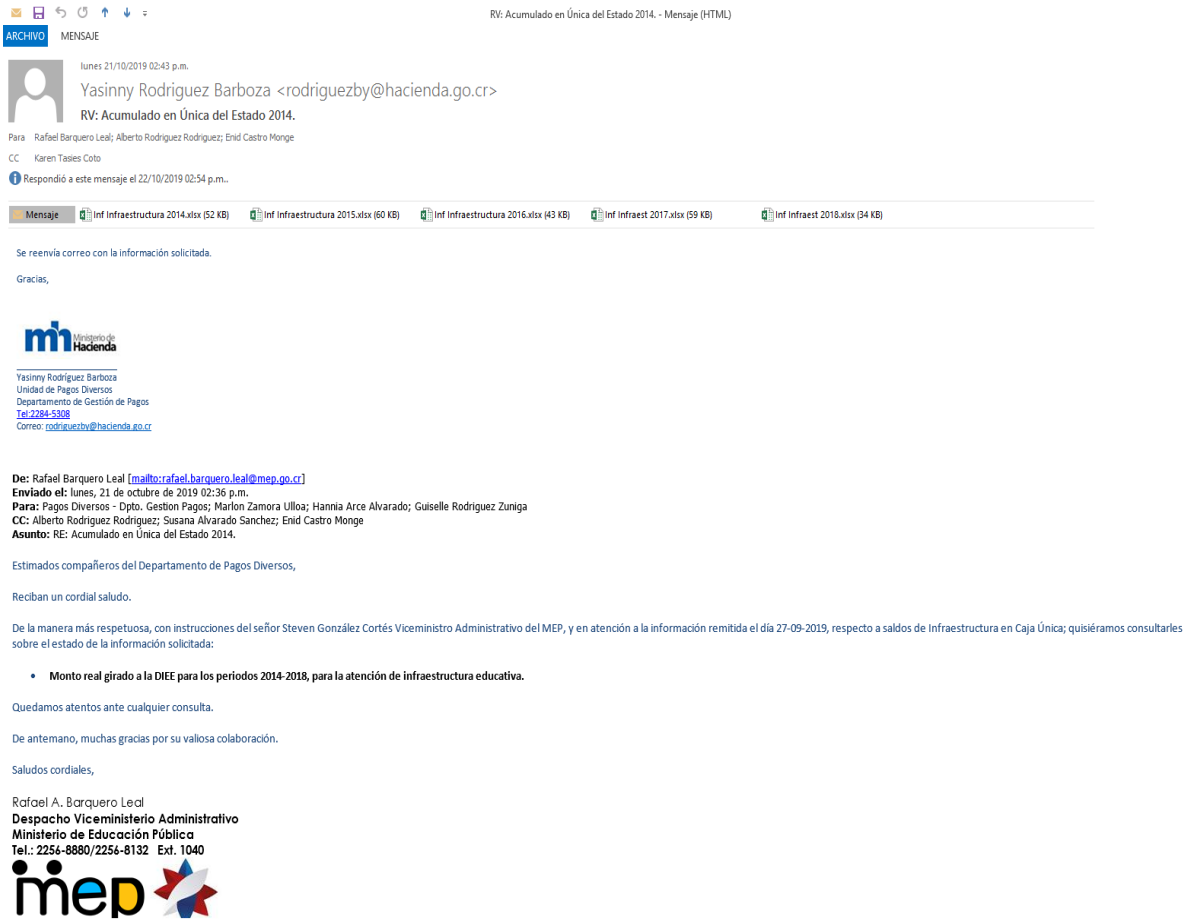
MARIA FLORENCIA RODRIGUEZ MARTIN (FIRMA)
Firmado digitalmente por MARIA FLORENCIA RODRIGUEZ MARTIN (FIRMA)
Fecha: 2019.10.30 17:04:25 -06'00'

FLORENCIA RODRÍGUEZ MARTÍN
JEFA

Anabelle Vargas Monge, Directora, Dirección Financiera, MEP
Enid Castro Monge, Jefa Despacho Viceministro Administrativo

ANEXO 7

Copia de correos remitidos por el Ministerio de Hacienda con los saldos acumulados en caja única para infraestructura y compra de terrenos del 2014 al 2018



RV: Acumulado en Única del Estado 2014. - Mensaje (HTML)

ARCHIVO MENSAJE

lunes 21/10/2019 02:43 p.m.

Yasinny Rodriguez Barboza <rodriguezby@hacienda.go.cr>

RV: Acumulado en Única del Estado 2014.

Para Rafael Barquero Leal; Alberto Rodriguez Rodriguez; Enid Castro Monge

CC Karen Tasies Coto

Respondió a este mensaje el 22/10/2019 02:54 p.m..

Mensaje | Inf Infraestructura 2014.xlsx (52 KB) | Inf Infraestructura 2015.xlsx (60 KB) | Inf Infraestructura 2016.xlsx (43 KB) | Inf Infraest 2017.xlsx (59 KB) | Inf Infraest 2018.xlsx (34 KB)

Se reenvía correo con la información solicitada.

Gracias,

Ministerio de Hacienda

Yasinny Rodríguez Barboza
Unidad de Pagos Diversos
Departamento de Gestión de Pagos
Tel:2284-5308
Correo: rodriguezby@hacienda.go.cr

De: Rafael Barquero Leal [mailto:rafael.barquero.leal@mep.go.cr]
Enviado el: lunes, 21 de octubre de 2019 02:36 p.m.
Para: Pagos Diversos - Dpto. Gestion Pagos; Marlon Zamora Ulloa; Hannia Arce Alvarado; Guiselle Rodriguez Zuniga
CC: Alberto Rodriguez Rodriguez; Susana Alvarado Sanchez; Enid Castro Monge
Asunto: RE: Acumulado en Única del Estado 2014.

Estimados compañeros del Departamento de Pagos Diversos,

Reciban un cordial saludo.

De la manera más respetuosa, con instrucciones del señor Steven González Cortés Viceministro Administrativo del MEP, y en atención a la información remitida el día 27-09-2019, respecto a saldos de Infraestructura en Caja Única; quisiéramos consultarles sobre el estado de la información solicitada:

- **Monto real girado a la DIEE para los periodos 2014-2018, para la atención de infraestructura educativa.**

Quedamos atentos ante cualquier consulta.

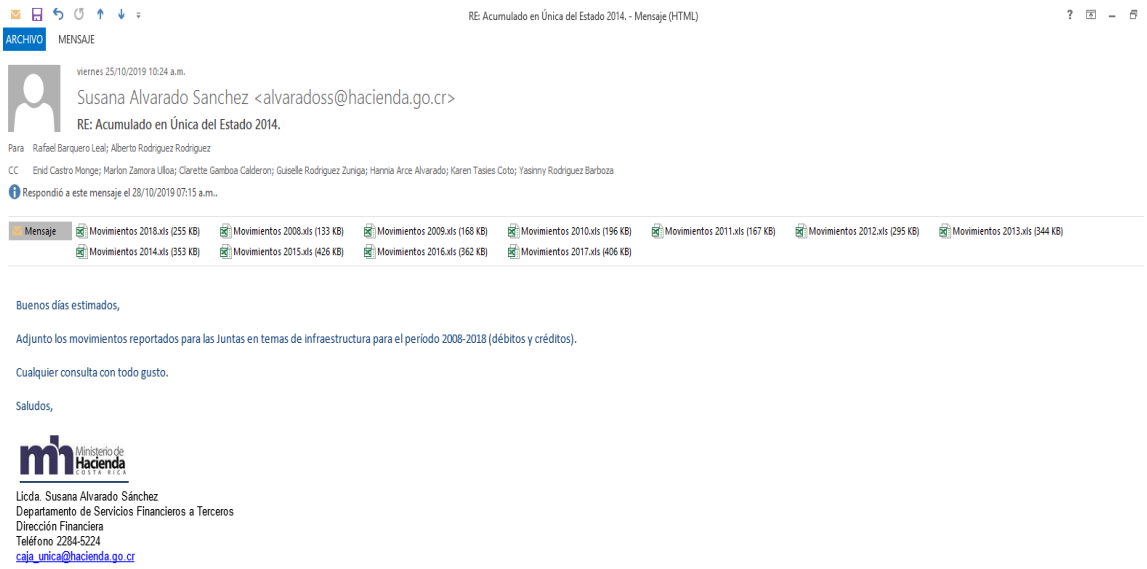
De antemano, muchas gracias por su valiosa colaboración.

Saludos cordiales,

Rafael A. Barquero Leal
Despacho Viceministerio Administrativo
Ministerio de Educación Pública
Tel.: 2256-8880/2256-8132 Ext. 1040

ANEXO 8

Copia de correos remitidos por el Ministerio de Hacienda con los saldos egresados de caja única para infraestructura y compra de terrenos del 2014 al 2018



RE: Acumulado en Única del Estado 2014. - Mensaje (HTML)

ARCHIVO MENSAJE

viernes 25/10/2019 10:24 a.m.

Susana Alvarado Sanchez <alvaradoss@hacienda.go.cr>

RE: Acumulado en Única del Estado 2014.

Para Rafael Barquero Leal; Alberto Rodriguez Rodriguez

CC Enid Castro Monge; Marlon Zamora Ulloa; Clarette Gamboa Calderon; Guiselle Rodriguez Zuniga; Hannia Arce Alvarado; Karen Tasies Coto; Yasinny Rodriguez Barboza

Respondió a este mensaje el 28/10/2019 07:15 a.m..

Mensaje Movimientos 2018.xls (255 KB) Movimientos 2008.xls (133 KB) Movimientos 2009.xls (168 KB) Movimientos 2010.xls (196 KB) Movimientos 2011.xls (167 KB) Movimientos 2012.xls (295 KB) Movimientos 2013.xls (344 KB) Movimientos 2014.xls (353 KB) Movimientos 2015.xls (426 KB) Movimientos 2016.xls (362 KB) Movimientos 2017.xls (406 KB)

Buenos días estimados,

Adjunto los movimientos reportados para las Juntas en temas de infraestructura para el período 2008-2018 (débitos y créditos).

Cualquier consulta con todo gusto.

Saludos,

Ministerio de Hacienda COSTA RICA

Licda. Susana Alvarado Sánchez
Departamento de Servicios Financieros a Terceros
Dirección Financiera
Teléfono 2284-5224
caja_unica@hacienda.go.cr

ANEXO 9

Copia de correos remitidos por el Sr. Víctor Hernández, coordinador presupuestario programa 554 con el informe de las planillas tramitadas por parte de la DIEE para los periodos del 2014 al 2018

RE: Solicitud Informe de presupuesto girado por Hacienda periodos 2014 al 2018 - Mensaje (HTML)

ARCHIVO MENSAJE

viernes 25/10/2019 01:29 p.m.

Victor Benjamin Hernandez Roman

RE: Solicitud Informe de presupuesto girado por Hacienda periodos 2014 al 2018

Para Alberto Rodriguez Rodriguez

CC Rafael Barquero Leal; Catalina Salas Hernandez; Enid Castro Monge; Carlos Alberto Rodriguez Perez

Mensaje enviado con importancia Alta.

Mensaje CONSOLIDADO.xlsx (16 KB)

Adjunto lo solicitado

Lic. Victor Hernández Román
Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo
Transferencia, Infraestructura y Terrenos

Tel: 2221-4808 / 2221-4842. Ext.3513. Fax 2221-9831
San José, Avenida 3- Calle 1
http:// www.diee.mep.go.cr

Enviado el: jueves 24 de octubre de 2019 02:26 p.m.
Para: Victor Benjamin Hernandez Roman <victor.hernandez.roman@mep.go.cr>
CC: Rafael Barquero Leal <rafael.barquero.leal@mep.go.cr>; Catalina Salas Hernandez <catalina.salas.hernandez@mep.go.cr>; Enid Castro Monge <enid.castro.monge@mep.go.cr>; Carlos Alberto Rodriguez Perez <alberto.rodriguez.perez@mep.go.cr>
Asunto: Solicitud Informe de presupuesto girado por Hacienda periodos 2014 al 2018

Buenas tardes Victor;

Como parte del diagnóstico del proyecto de reorganización administrativa de la DIEE, le informamos que actualmente se está trabajando en un análisis de los presupuestos ejecutados por parte de dicha Dirección a lo largo del tiempo.

En la imagen 01 y 02 se puede observar la información suministrada por parte de la DCEP sobre el comportamiento de los presupuestos asignados a la DIEE y su ejecución, esto para los periodos del 2014 al 2018.

Con el propósito de contar con un panorama más claro de cuantos fueron los recursos realmente girados por Hacienda para la atención de la necesidad de Infraestructura y compra de terrenos, respetuosamente le solicitamos un breve informe sobre la **cantidad de recursos girados** por dicha entidad para la atención de la necesidad de Infraestructura, esto según informes con los que cuenta la DIEE respecto a la aprobación o rechazos de planillas por falta de contenido presupuestario, entre otros factor

Es importante mencionar que en dicha información se debe de contemplar sólo las sub partidas 50201, 70301 IP 206, 70301 IP 208 y 70107:204.

Imagen 01

RECURSOS INCLUIDOS EN LA LEY DE PRESUPUESTO EN EL PROGRAMA 554: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DEL SISTEMA EDUCATIVO PARA INFRAESTRUCTURA FÍSICA EDUCATIVA Y EDIFICIOS. PERÍODO 2014-2018 (Monto en colones)

AÑO	PRESUPUESTO INICIAL	PRESUPUESTO ACTUAL	DEVENGADO	EJECUCIÓN
2014	28,883,415,167.00	31,787,002,355.00	30,361,660,747.29	95.52%
2015	68,142,021,022.00	62,194,953,888.00	59,184,360,670.12	95.16%
2016	32,382,464,183.00	100,022,688,692.00	67,337,503,134.02	67.32%
2017	121,398,000,000.00	121,398,000,000.00	81,703,165,527.28	67.30%
2018	48,438,707,387.00	60,208,288,097.00	44,807,547,769.82	74.42%
Total general	**299,244,607,759.00**	**375,610,933,032.00**	**283,394,237,848.53**	**75.45%**

Fuente: Liquidaciones Presupuestarias elaboradas por el DECEP.

Notas:
1- El **Presupuesto Inicial** corresponde a las asignaciones presupuestarias autorizadas inicialmente en la Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República, para el ejercicio económico correspondiente.
2- El **Presupuesto Actual** registra las asignaciones presupuestarias considerando las modificaciones presupuestarias aprobadas durante el ejercicio económico.
3- Se incluyen para cada año lo correspondiente a las subpartidas **50201: Edificios, 70103 IP 206: Juntas de Educación y Administrativas** (A distribuir por el MEP, para la construcción, mantenimiento y adecuación de obras de infraestructura física educativa)
4- Se incluye en los años 2017 y 2018 lo correspondiente a la subpartida **70301 IP 208 Asociación Franco Costarricense de Enseñanza AFCE**. (Incluye recursos para el plan de modernización del Liceo Franco Costarricense).
5- Se incluye en el año 2018 la subpartida **70107:204 Fideicomiso Banco Nacional de Costa Rica** (Para financiar 48 obras del Proyecto Construcción y Equipamiento de Infraestructura Educativa del Ministerio de Educación Pública a nivel nacional)
6- Incluye fuente de financiamiento 001: Ingresos Corrientes, 280: Colocación de Títulos Valores.
7- Datos según liquidación presupuestaria al 31 de diciembre de cada año.

Imagen 02

RECURSOS INCLUIDOS EN LA LEY DE PRESUPUESTO EN EL PROGRAMA 554: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DEL SISTEMA EDUCATIVO PARA TERRENOS PERÍODO 2014-2018 (Monto en colones)

AÑO	PRESUPUESTO INICIAL	PRESUPUESTO ACTUAL	DEVENGADO	EJECUCIÓN
2014	5,000,000,000.00	5,000,000,000.00	5,000,000,000.00	100.00%
2015	6,000,000,000.00	6,000,000,000.00	6,000,000,000.00	100.00%
2016	2,500,000,000.00	6,000,000,000.00	2,236,718,236.00	37.28%
2017	8,000,000,000.00	8,000,000,000.00	6,798,605,038.75	84.98%
2018	13,200,000,000.00	5,296,804,150.00	1,014,476,751.46	19.15%
Total general	**34,700,000,000.00**	**30,296,804,150.00**	**21,049,800,026.21**	**69.48%**

Fuente: Liquidaciones Presupuestarias elaboradas por el DECEP.

Notas:
1- El **Presupuesto Inicial** corresponde a las asignaciones presupuestarias autorizadas inicialmente en la Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República, para el ejercicio económico correspondiente.
2- El **Presupuesto Actual** registra las asignaciones presupuestarias considerando las modificaciones presupuestarias aprobadas durante el ejercicio económico.
3- Se incluyen para cada año lo correspondiente a las subpartidas **70103 IP 207 Juntas de Educación y Administrativas.** (A distribuir por el MEP para compra de terrenos para la apertura de centros educativos y otros).
4- Se incluye en el año 2018 la subpartida **70107 IP 001: Fideicomiso Banco Nacional de Costa Rica** (Para honrar pago de los terrenos adquiridos conforme a la ley 9124, artículo 1, que no se les construyó obra educativa y deben ser pagados a la fiduciaria para su devolución).
5- Incluye fuente de financiamiento 001: Ingresos Corrientes, 280: Colocación de Títulos Valores.
6- Datos según liquidación presupuestaria al 31 de diciembre de cada año.

Se adjunta oficio DF-DECEP-0472-2019

Saludos

Alberto Rodriguez R
Despacho Viceministerio Administrativo
Ministerio de Educación Pública
Tel.: 2256-8880/2256-8132
Ext:1118

ANEXO 10

Copia Actas de Asistencias de jefaturas a secciones de trabajo.

Jefatura del Departamento de Investigación

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 28 / Agosto / 2019
Hora Inicio: 8 : 35 Hora Fin: ___ : ___
Tema: Entrevista Jefatura Investigación DIEE

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Marcela Centeno Leal		DI, DIEE	marcela.centeno.leal@mep.go.cr
Carlos Alberto Rodríguez Pérez		Depto UA	alberto.rodriguezperez@mep.go.cr
Alberto Rodríguez Rodríguez		DVA	
Rafael A. Barquero Leal		DVA	

"Educar para una nueva ciudadanía"
Teléfonos 2256-8132 / 2256-8391, Ext 1030
Fax 2256-8390

MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio Administrativo

Directora de la DIEE

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 16 / setiembre / 2019

Hora Inicio: 08 : 30 **Hora Fin:** ____ : ____

Tema: Entrevista Directora DIEE

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Alberto Rodríguez Rodríguez		DVA	
Catalina Sales Hernández	Catalina	DIEE	catalina.saleshernandez@mep.go
Rafael A. Barquero Leal		DVA	

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 07 /octubre/ 2019

Hora Inicio: 09 : 00 **Hora Fin:** ____ : ____

Tema: Reunión Directores DIEE, Proyecto Reorganización (2)

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Alberto Rodríguez K		IVUA	
Catalina Solas H.	Catalina	DDIE	catalina.solashernandez@mep.go.cr
Rafael Alberto Barquero Leal		DVA	

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 08 / octubre / 2019

Hora Inicio: 5 : 15 **Hora Fin:** 6 : 00 pm

Tema: Sesión de Trabajo Directora DIEE (3)

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Alberto Rodríguez R		DVA	-
Cristina Solano Hernández		DIEE	-
Rafael A. Barquero Leal		DVA	-

Sub director de la DIEE

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 26 / setiembre / 2019

Hora Inicio: 1 : 40 **Hora Fin:** 5 : 10

Tema: Reunión con Subdirector de la DIEE (2)

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Alberto Rodríguez R.		DVA	alberto.rodriguezrodriguez@mep.go.cr
Carlos Villalobos Argüello		DIEE	carlos.villalobos.arguello@mep.go.cr
Rafael A. Barquero Leal		DVA	

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 30 / 09 / 2019
Hora Inicio: 1:46 **Hora Fin:** ___:___
Tema: Reorganización Administrativa DIEE → Sesión con Don Carlos Villalobos

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Carlos Villalobos Arguello		DIEE	carlos.villalobos.arguello@mep.go.cr
Alberto Rodríguez R		DIEE	
Rafael Barquero Leal		DVA	

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 01 / Octubre / 2019

Hora Inicio: 1 : 30 **Hora Fin:** :

Tema: Entrevista a Subdirector DIEE (2)

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Alberto Rodríguez R		DVA	
Carlos Villalobos Argüello		DIEE	carlos.villalobos.arguello@mep.go.cr
Rafael A Barquero Leal		DVA	
Gabriela Rodríguez Brenes		Regulador	

MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio Administrativo

Jefatura Departamento de Contrataciones

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 25 / 09 / 2019

Hora Inicio: ____:____ **Hora Fin:** ____:____

Tema: Reunión con Jefatura Dpto. Contrataciones

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Alberto Rodríguez R.		DVA	alberto.rodriguez.rodriguez@mep.go.cr
Irving Mathews Soto		DIEE-DC	irving.mathews.soto@mep.go.cr
Rafael A. Barquero Leal		DVA	

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 03 / Octubre / 2019

Hora Inicio: 9 : 00 **Hora Fin:** 12 : 13

Tema: Entrevista Jefatura Dpto. Contrataciones DIEE (2)

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Alberto Rodríguez R		DVA	
Irving Matthews Soto		DIEE	
Jorge A. Rodríguez Brenes		Despacho	

Jefatura del Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa



REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 12 / setiembre 2019
Hora Inicio: ____:____ Hora Fin: ____:____
Tema: Entrevista Jefatura Dpto. Desarrollo

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Alberto Rodríguez R		DUA	alberto.rodriguez.rodriguez@mep.go.cr
Eduardo Camacho Vargas		DIEE DDIE	eduardo.camacho.vargas@mep.go.cr
Fabricio Bermúdez Arias		DIEE DDIE	fabricio.bermudez.arias@mep.go.cr

"Educar para una nueva ciudadanía"
Teléfonos 2256-8132 / 2256-8391, Ext 1030
Fax 2256-8390

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de asistencia

Fecha: 19 de setiembre 2019

Tema: Entrevista Jefatura Depto. Desarrollo (2)

Nombre	Dependencia que representa	Firma	Información de contacto
Alberto Rodríguez R	DVA		
Rigoberto Villalobos González	DIEE/DDIE		
Eduardo Camacho Vargas	DIEE/DD.		

Jefatura del Departamento de Gestión de Proyectos Específicos

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 29 / Agosto / 2019
Hora Inicio: 8 : 46 **Hora Fin:** :
Tema: Entrevista Jefatura Proyectos Específicos DIFE

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
María Sheddon Harris		DGPE	
Alberto Rodríguez L.		DVA	
Rafael A. Barquero Leal		DVA	
Jorbi A. Rodríguez Pérez		DVA	

"Educar para una nueva ciudadanía"
Teléfonos 2256-8132 / 2256-8391, Ext 1030
Fax 2256-8390

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de asistencia

Fecha: 05 de Setiembre 2019

Tema: Segunda Sección de Trabajo Jefatura Dpto Proyectos Específicos

Nombre	Dependencia que representa	Firma	Información de contacto
Alberto Rodriguez R	DJA		
María Shadelen Ruiz	DGPE		
Rafael A. Barquero Leal	DVA		

Jefatura de Departamento de Ejecución y Control

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 11 /setiembre/ 2019
Hora Inicio: 8 : 40 **Hora Fin:** ____:____
Tema: Entrevista Jefatura Depto. de Ejecución

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Alberto Rodriguez Rodriguez		DVA	alberto.rodriguez.rodriguez@mep.go.cr
William Saenz Campos		DEC-DIEE	william.saenz.campos@...
Rafael A. Vargas Leal		DVA	rafael.vargas.leal

"Educar para una nueva ciudadanía"
Teléfonos 2256-8132 / 2256-8391, Ext 1030
Fax 2256-8390

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio Administrativo

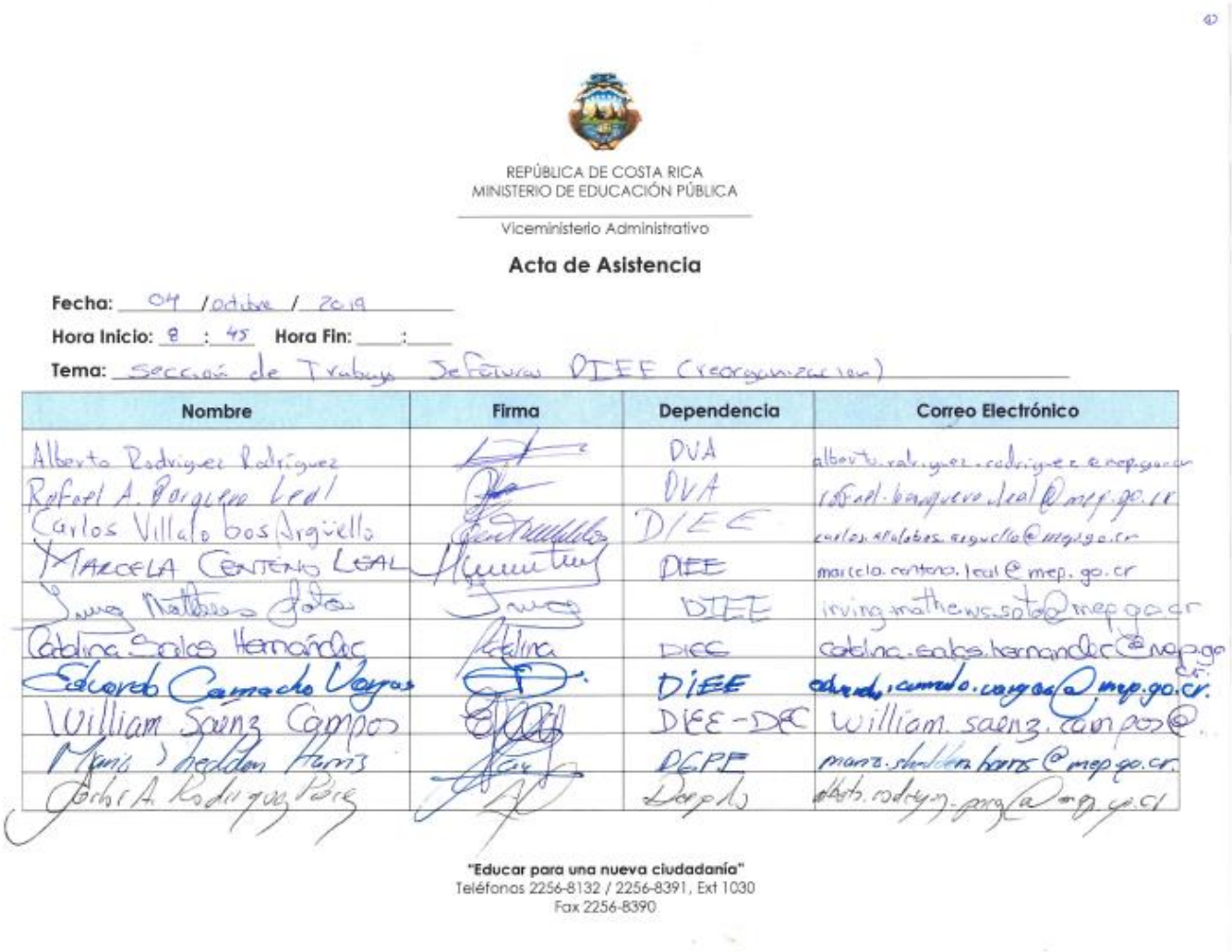
Acta de Asistencia

Fecha: 18 Setiembre 2019
Hora Inicio: 8 :30 **Hora Fin:** :
Tema: Entrevista Jefatura Ejecuciones (7)

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Alberto Rodriguez Rodriguez		DVA	
William Saenz Campos		DEC	william.saenz.campos@mep.go.cr
Rafael A. Barquero Leal		DVA	
Carlos Alberto Rodriguez Perez		Despacho Ad.	

ANEXO 11

Copia Acta de Asistencias de jefaturas a secciones de trabajo para elaboración del Diagrama de afinidad.



REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 04 / octubre / 2019

Hora Inicio: 8 : 45 **Hora Fin:** :

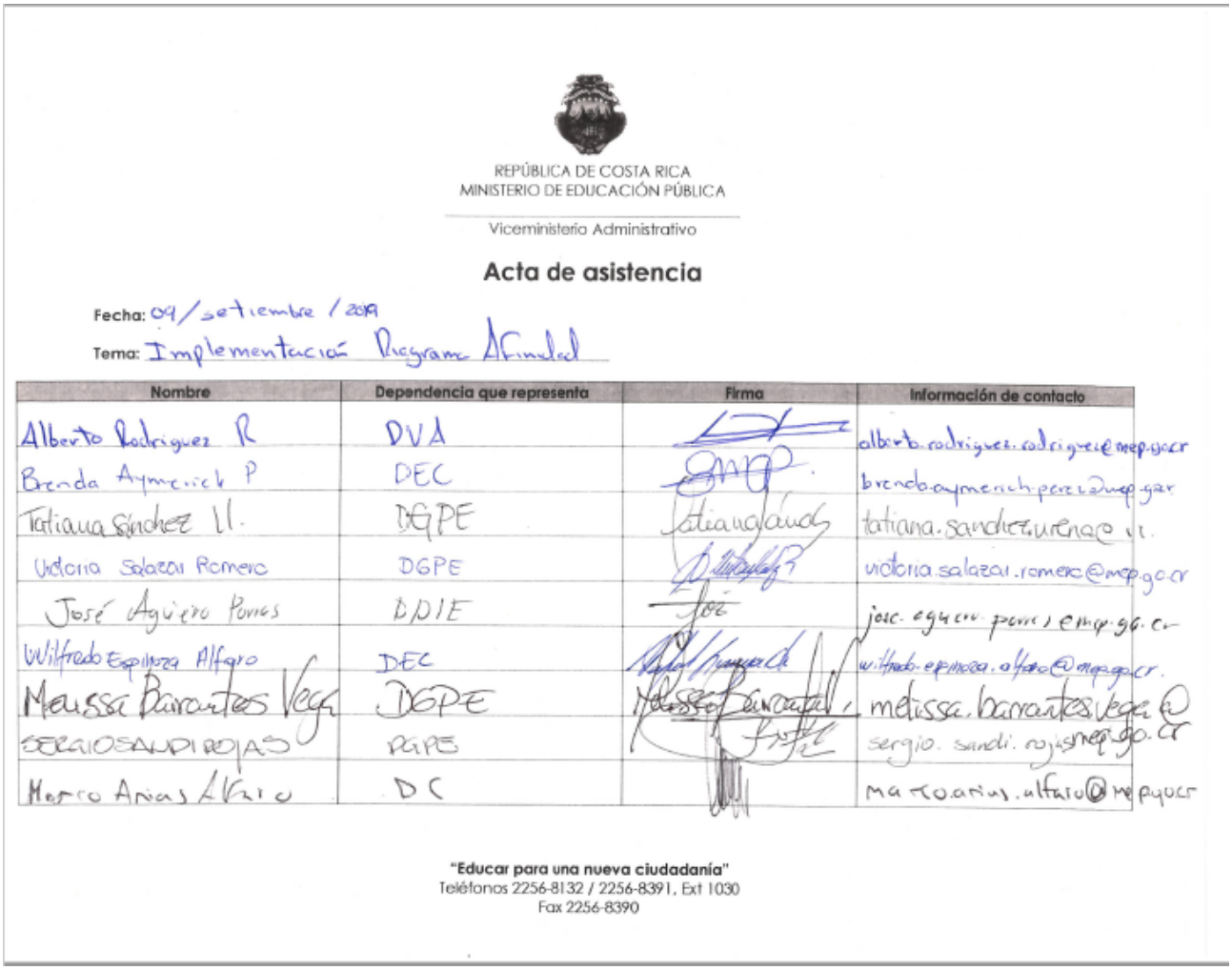
Tema: Sección de Trabajo Jefaturas DIEE (reorganización)

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Alberto Rodríguez Rodríguez		DVA	alberto.rodriguez.rodriguez@mep.go.cr
Rafael A. Barquero Leal		DVA	rafael.barquero.leal@mep.go.cr
Carlos Villalobos Argüello		DIEE	carlos.villalobos.arguello@mep.go.cr
MARCELA CONTENTO LEAL		DIEE	marcela.contento.leal@mep.go.cr
Irving Mathews Soto		DIEE	irving.mathews.soto@mep.go.cr
Sabrina Solís Hernández		DIEE	sabrina.solis.hernandez@mep.go
Eduardo Camacho Vargas		DIEE	eduardo.camacho.vargas@mep.go.cr
William Saenz Campos		DIEE-DEC	william.saenz.campos@
María Haddon Harris		DGPE	maria.haddon.harris@mep.go.cr
Jorge A. Rodríguez Pérez		Despacho	jorge.rodriguez.perez@mep.go.cr

"Educar para una nueva ciudadanía"
Teléfonos 2256-8132 / 2256-8391, Ext 1030
Fax 2256-8390

ANEXO 12

Copia Actas de Asistencias de funcionarios a secciones de trabajo para elaboración del Diagrama de afinidad.



REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

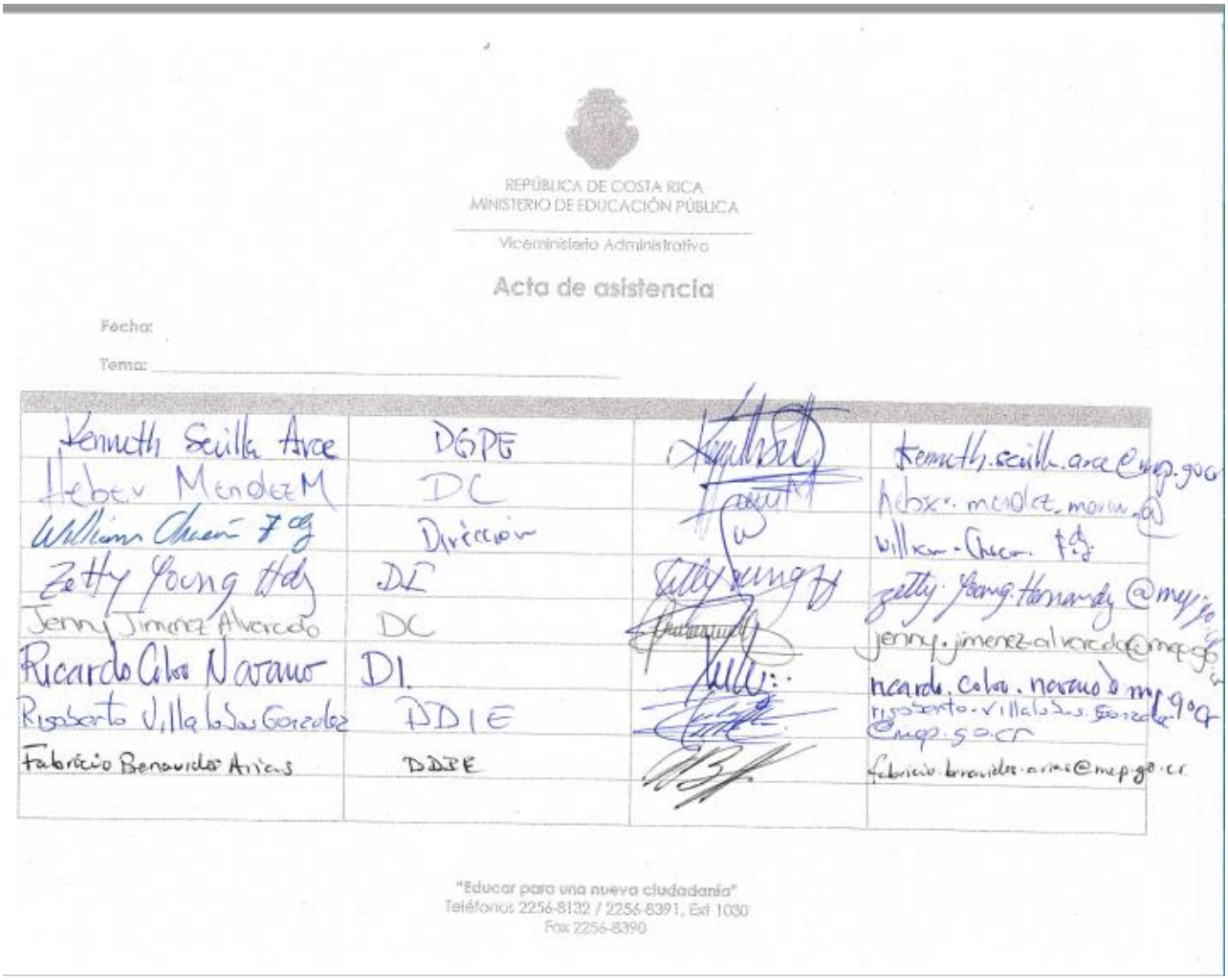
Acta de asistencia

Fecha: 04/setiembre/2019

Tema: Implementación Programa Afinidad

Nombre	Dependencia que representa	Firma	Información de contacto
Alberto Rodriguez R	DVA		alberto.rodriguez.rodriguez@mep.go.cr
Brenda Aymerich P	DEC		brenda.aymerich.perez@mep.go.cr
Tatiana Sánchez U.	DGPE		tatiana.sanchez.urena@mep.go.cr
Victoria Salazar Romero	DGPE		victoria.salazar.romero@mep.go.cr
José Agüero Porras	DDIE		jose.aguero.porras@mep.go.cr
Wilfredo Espinoza Alfaro	DEC		wilfredo.espinoza.alfaro@mep.go.cr
Melissa Barrantes Vega	DGPE		melissa.barrantes.vega@mep.go.cr
SERGIO SANDI ROJAS	DGPE		sergio.sandi.rojas@mep.go.cr
Marco Arias Alfaro	DC		marco.arias.alfaro@mep.go.cr

"Educar para una nueva ciudadanía"
Teléfonos 2256-8132 / 2256-8391, Ext 1030
Fax 2256-8390



REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de asistencia

Fecha:

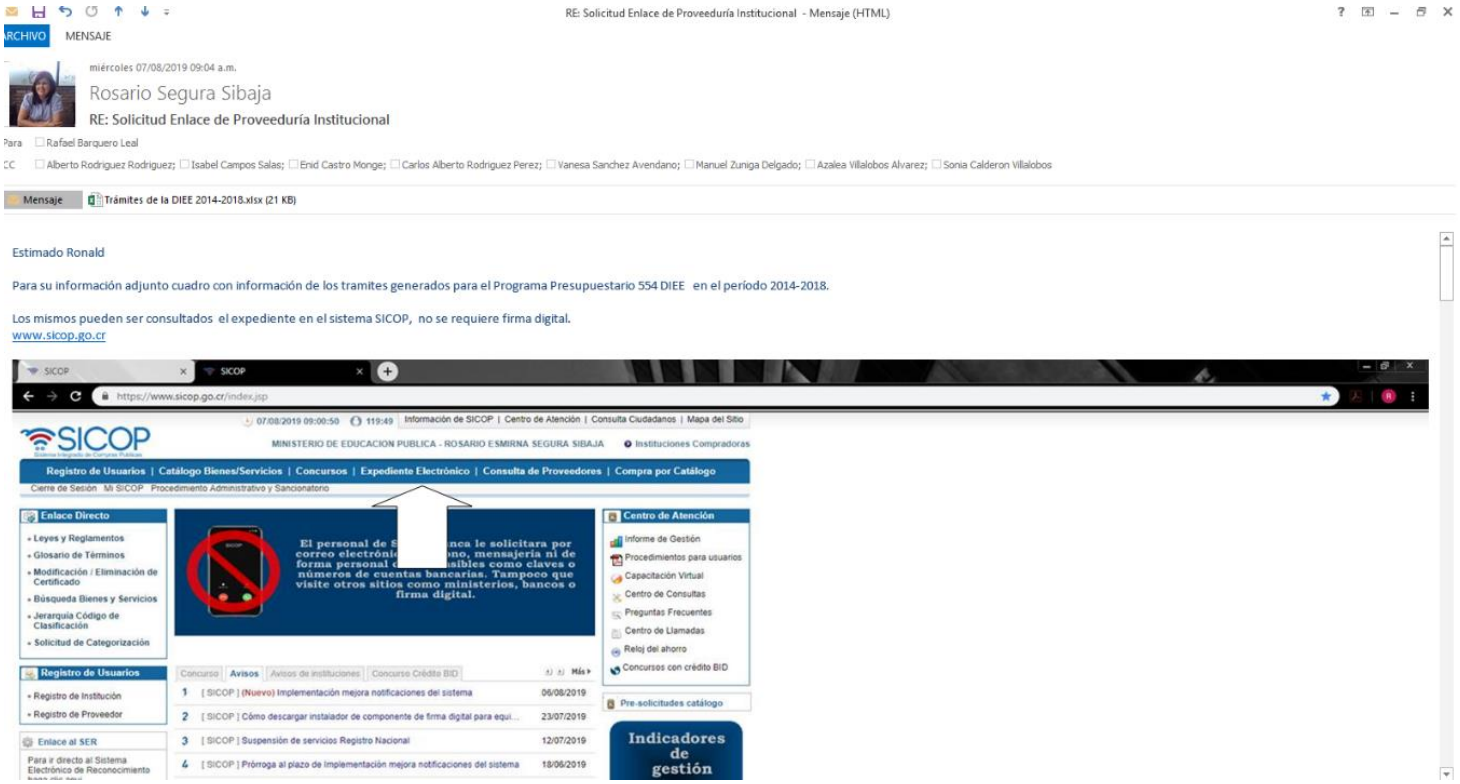
Tema:

Kenneth Seilla Arce	DGPE		kenneth.seilla.arce@mep.go.cr
Hebert Mendez M	DC		hebert.mendez.mora@
William Chacón Fdz	Dirección		william.chacon.fdz
Zetty Young Hdz	DE		zetty.young.hernandez@mep.go
Jenny Jiménez Alvarado	DC		jenny.jimenez.alvarado@mep.go
Ricardo Cobo Navarro	DI		ricardo.cobo.navarro@mep.go.cr
Roberto Villalobos González	DDIE		roberto.villalobos.gonzalez@mep.go.cr
Fabricio Benavides Arias	DDIE		fabricio.benavides.arias@mep.go.cr

"Educar para una nueva ciudadanía"
Teléfonos 2256-8132 / 2256-8391, Ext 1030
Fax 2256-8390

ANEXO 13

Copia de correo remitido por la Proveeduría Institucional del MEP, con los montos ejecutados por parte de la DIEE para la atención de Infraestructura, terrenos y mobiliario escolar del 2014 al 2018.



ANEXO 14

Copia del cuestionario de preguntas cerradas aplicado a las jefaturas y funcionarios en la DIEE.

DIAGNÓSTICO DE SITUACION ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO EDUCATIVO (DIEE)

Departamento: _____ **Fecha:** ____ - ____ - _____

Puesto/Cargo: _____ **Sexo:** ( ) F ( ) M

Nombre y Apellidos: _____
(Opcional)

Indicaciones:
El siguiente cuestionario contiene una serie de preguntas que pretenden identificar la situación actual de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), por lo que es de suma importancia que sean contestadas a conciencia y con la mayor veracidad posible para evitar posibles sesgos en los resultados finales.
Es importante No Suponer al momento de contestar las preguntas, por ejemplo, si se le pregunta sobre el conocimiento de una actividad o proceso y No sabe sobre éste, la respuesta debe ser No.
Este cuestionario se encuentra dividido en varias áreas de estudio que son: Gestión Administrativa, Gestión de Proyectos, Gestión Contractual, Gestión Financiera/Presupuestaria, Gestión Tecnológica y Gestión de Comunicaciones.

Gestión Administrativa

Instrucción: Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestarla y marque con una "X" la opción que considere es la correcta.

1. **¿Existe coordinación entre las actividades de los departamentos y las administrativas de la Dirección?**

   ( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) Pocas veces ( ) Nunca

2. **¿La Dirección da seguimiento a las actividades de los distintos proyectos que se ejecutan en los departamentos?**

   ( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) Pocas veces ( ) Nunca

3. **En su opinión, ¿El perfil del personal seleccionado para ocupar los distintos cargos en la DIEE, es el adecuado según la especialidad?**

   ( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) Pocas veces ( ) Nunca

4. **En su experiencia laboral ¿cómo califica el compromiso de las Juntas de Educación o Administrativas en el proceso de desarrollo de infraestructura educativa y gestión de mobiliario escolar, desde su etapa de diseño hasta la etapa de fiscalización y entrega de mobiliario e infraestructura?**

   ( ) Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala

1

5. ¿Cómo clasifica usted el ambiente laboral actual de la DIEE?

( ) Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo

6. ¿Sabe usted si la DIEE como organización, cuenta con una Misión, Visión, Valores y Objetivos?

( ) Sí ( ) No

7. ¿Tiene usted conocimiento sobre la existencia de un Manual de Procedimientos de la unidad o departamento en el que se desempeña?

( ) Sí ( ) No

7.1 En caso afirmativo, ¿Considera que lo están aplicando correctamente?

( ) Sí ( ) No

8. ¿Sabe usted si en su departamento existen manuales de procedimientos internos aprobados por parte de Planificación Institucional para el desarrollo y alcance de los objetivos de la DIEE?

( ) Sí ( ) No

9. ¿Conoce si algún otro departamento cuenta con manuales de procedimientos internos aprobados por parte de Planificación Institucional?

( ) Sí ( ) No

10. ¿Existe dentro de su departamento algún manual o instructivo dirigido a orientar a las Juntas de Educación o Administrativas en el proceso de mantenimiento preventivo y correctivo, rehabilitación y construcción de infraestructura educativa, dotación de mobiliario y equipamiento educativo?

( ) Sí ( ) No

11. ¿Actualmente su departamento participa en el desarrollo del Plan Nacional de Educación para la Prevención del Riesgo y los Desastres en apoyo a la Dirección de Planificación Institucional?

( ) Sí ( ) No

12. ¿Conoce usted si la Dirección de la DIEE cuenta con un plan de capacitación semestral o anual destinado a guiar o asesorar a las Juntas de Educación o Administrativas en los procesos relacionados con la administración, ejecución y control de los proyectos de infraestructura y equipamiento educativo?

( ) Sí ( ) No

13. ¿Conoce usted si la Dirección de la DIEE actualmente cuenta con una estrategia clara para cumplir con las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (2019-2022)?

( ) Sí ( ) No

14. ¿Sabe usted cómo funciona un crédito público para el desarrollo de infraestructura educativa, mediante la figura legal del fideicomiso (contratos de arrendamiento)?

( ) Sí ( ) No

15. Según su criterio, ¿considera que el modelo u operación de un crédito público para el desarrollo de infraestructura educativa, mediante la figura legal del fideicomiso (contratos de arrendamiento) permitiría a la DIEE atender de forma efectiva el rezago en el tema de Infraestructura Educativa?

( ) Sí ( ) No

16. Para el desarrollo de las funciones técnicas en su departamento, ¿considera usted que la administración le facilita las herramientas, insumos y métodos necesarios para su adecuado desempeño laboral?

( ) Sí ( ) No

17. ¿Considera que la cartera de proyectos elaborada por la Dirección de Infraestructura es acorde a una planificación estratégica según las necesidades reales en infraestructura educativa de la población?

( ) Sí ( ) No

18. ¿Su Departamento en algún momento ha brindado algún tipo de asesoría técnica a alguna de las siguientes entidades? Marque con "X" aquellas a las que se les ha dado asesoría:

( ) Consejo Superior de Educación
( ) Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP)
( ) Dirección de Planificación Institucional
( ) Dirección de Asuntos Jurídicos
( ) Dirección Educación Privada
( ) Dirección de Proveeduría
( ) Otros:_____

19. **Según su experiencia laboral, ¿considera que existen departamentos dentro de la DIEE que realizan las mismas funciones?**

( ) Sí ( ) No

20. **¿Considera usted que dentro de su Departamento existen funciones que No son atinentes a lo establecido en el Decreto Ejecutivo N° 38170-MEP?**

( ) Sí ( ) No

21. **¿Cree que sus funciones actuales van acorde con las funciones definidas para su departamento según el Decreto Ejecutivo 38170-MEP?**

( ) Sí ( ) No

En caso de responder No, Justifique su respuesta:

22. **Dentro de su departamento, ¿existe alguna herramienta o indicadores que permitan periódicamente establecer y evaluar el desempeño o cumplimiento de las metas del mismo?**

( ) Sí ( ) No

Si su respuesta es "Sí" indique ¿Cuál o cuáles?:

23. De la siguiente lista de exdirectores de la DIEE, califique marcando con una "X" según su criterio, ¿cómo fue la gestión en cuanto al cumplimiento de metas, objetivos, mejora en los procesos y desarrollo de nuevas propuestas en el campo de Infraestructura Educativa?

Nombre de Exdirectores	Excelente	Buena	Regular	Mala
Arq. Andrea Obando Torres				
Ing. Walter Muñoz Caravaca				
Gestión conjunta de: Lic. Irving Mathews Arq. Mario Shedden Ing. Eduardo Pineda				
Lic. Gerardo Badilla				
Ing. Carlos Villalobos Argüello				

Instrucción: Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestarla y enumere o califique según su opinión el orden de prioridad de acuerdo a lo indicado.

24. ¿Cuál considera usted que es la Principal problemática que enfrenta la DIEE en la actualidad? Clasifique del 1 al 5, siendo el 1 la problemática de mayor impacto y 5 la problemática de menor impacto.

☐ Falta de Planificación ☐ Alta Demanda de Infraestructura ☐ Falta de Recursos Económicos ☐ Falta de Personal

☐ Otros:_____

5

25. **Gestión por Procesos:**
En orden de prioridad, enumere los aspectos que según su criterio afectan más al desempeño integral de la organización.
Debe enumerar las 11 opciones, donde 1 es la de mayor afectación y 11 la de menor afectación.

☐ Directrices poco claras	☐ Lentitud de procesos	☐ Movimientos de personal a otras dependencias	☐ Falta de Recurso Humano	☐ Falta de Herramientas
☐ Decisiones políticas	☐ Alta demanda	☐ Desconocimiento de procedimientos	☐ Mal manejo de recursos	☐ Falta de presupuesto
☐				

Otros: _____

26. **Clima Organizacional:**
En orden de prioridad, enumere los aspectos que según su criterio afectan más al desempeño integral de la organización.
Deben enumerar las 11 opciones, donde 1 es la de mayor afectación y 11 la de menor afectación.

☐ Personal desmotivado	☐ Rencillas personales	☐ Temor a represalias	☐ Fuga de personal	☐ Falta de liderazgos
☐ Poco compromiso	☐ Desinformación	☐ Empoderamiento hacia personas no calificadas	☐ Asenso a personas no calificadas	☐ Jefaturas con roles arbitrarios o dictatoriales
☐				

Otros: _____

6

27. **Según su opinión, ¿Actualmente cuáles son las Direcciones del MEP que tienen mayor influencia, injerencia y relación en los procesos que se llevan a cabo en la DIEE?**
Enumere en orden de prioridad, únicamente 5 Direcciones del 1 al 5, siendo 1 el de mayor influencia y 5 el de menor influencia.

☐ Dir. Proveeduría Institucional	☐ Dir. Planificación Institucional	☐ Dir. Recursos Humanos	☐ Dir. Financiera	☐ Dir. Informática de Gestión
☐ Dir. Servicios Generales	☐ Dir. Programas de Equidad	☐ Dir. Recursos Tecnológicos	☐ Dir. Gestión y Desarrollo Regional	☐ Dir. Gestión y Evaluación de la Calidad
☐ Dir. Direcciones Regionales	☐ Dir. Educación Técnica	☐ Dir. Educación Privada	☐ Dir. Vida Estudiantil	☐ Dir. Desarrollo Curricular

28. **Según su experiencia laboral, clasifique del 1 al 5 cuál de los Departamentos que integran la DIEE, generan mayor valor agregado al proceso de su Departamento.**
Enumere según el valor agregado, donde 1 es el que genera mayor valor agregado y 5 el que genera menor valor agregado.
Nota: Omita enumerar el departamento al cual usted pertenece.

☐ Investigación	☐ Contrataciones	☐ Desarrollo de Infraestructura Educativa
☐ Gestión de Proyectos Específicos	☐ Ejecución y Control	☐ Dirección

7

29. **Dentro de la estructura organizacional de toda empresa desarrolladora tanto de productos o servicios, existen los denominados "Clientes Internos"; estos son los departamentos o unidades que dependen de la información, productos o insumos (entradas) generados por su departamento para desempeñar sus funciones y elaborar el entregable o producto final (salidas) de los mismos.**
Según lo expuesto anteriormente, clasifique del 1 al 5 los clientes internos de su departamento, donde 1 es el principal cliente interno y 5 el de menor injerencia.
Nota: Omita enumerar el Departamento al cual usted pertenece

☐ Investigación	☐ Contrataciones	☐ Desarrollo de Infraestructura Educativa
☐ Gestión de Proyectos Específicos	☐ Ejecución y Control	☐ Dirección

30. **Según su criterio; Clasifique del 1 al 6 los Departamentos que deberían replantear el enfoque de la gestión de sus procesos, en aras de mejorar o agilizar la gestión de la DIEE en el proceso de dotación de infraestructura educativa.**
Enumere según prioridad de atención de procesos, donde 1 debe ser el de mayor prioridad de atención y 6 de menor prioridad de atención.
Nota: Dentro de la evaluación incluya a su Departamento.

☐ Investigación	☐ Contrataciones	☐ Desarrollo de Infraestructura Educativa
☐ Gestión de Proyectos Específicos	☐ Ejecución y Control	☐ Dirección

31. **Según su conocimiento; clasifique del 1 al 6, en cuales de los Departamentos de la DIEE se ha presentado mayor movimiento o rotación de personal, ya sea por traslado a otros departamentos o dependencias, o bien por renuncia o ceses, durante los últimos 3 años.**
Donde 1 es el de mayor movimiento de personal y 6 el de menor movimiento de personal.
Nota: Dentro de la evaluación incluya a su Departamento

☐ Investigación	☐ Contrataciones	☐ Desarrollo de Infraestructura Educativa
☐ Gestión de Proyectos Específicos	☐ Ejecución y Control	☐ Dirección

32. **Según su experiencia y conocimiento; marque con "X" ¿Cuál o cuáles de los Departamentos de la DIEE cuentan actualmente con el mayor número de unidades o coordinaciones dentro de su estructura?**
Nota: Dentro de la evaluación incluya dentro de la evaluación a su Departamento.

☐ Investigación	☐ Contrataciones	☐ Desarrollo de Infraestructura Educativa
☐ Gestión de Proyectos Específicos	☐ Ejecución y Control	☐ Dirección

De las marcadas con "X", especifique ¿cuantas coordinaciones hay en cada una?:

9

Instrucción: Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestarla y marque con una "X" la opción que considere es la correcta.

33. ¿Cómo califica la gestión de las jefaturas en el alcance de las metas y objetivos de la DIEE en los últimos 5 años?

( ) Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ) Pésima

34. ¿Las Jefaturas de los departamentos, toman en cuenta al personal para la elaboración de los objetivos operativos?

( ) Siempre	( ) Casi siempre	( ) Pocas veces	( ) Nunca	( ) NS/NR
Justifique brevemente su respuesta:				

35. ¿Las jefaturas resuelven las inquietudes o recomendaciones de índole laboral por parte de sus subalternos?

( ) Siempre	( ) Casi siempre	( ) Pocas veces	( ) Nunca	( ) NS/NR
Justifique brevemente su respuesta:				

36. ¿Las Jefaturas dan a conocer las decisiones adoptadas por la Dirección de la DIEE a sus subalternos?

( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) Pocas veces ( ) Nunca

10

37. **¿Su jefatura inmediata le da el seguimiento correcto a su gestión o desempeño en el cumplimento de los objetivos departamentales?**

( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) Pocas veces ( ) Nunca

38. **Además de las funciones habituales en su puesto de trabajo ¿Le delegan otras responsabilidades o labores extras?**

( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) Pocas veces ( ) Nunca

Gestión de Proyectos

Instrucción: Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestarla y marque con una "X" la opción que considere es la correcta.

39. **Según su percepción, ¿cuál ha sido el porcentaje de concordancia entre el alcance inicial de los proyectos en los que usted ha estado involucrado, respecto del obtenido al final del proceso en el que usted participó?**

( ) 0% a 25% ( ) 25% a 50% ( ) 50% a 75% ( ) 75% a 100%

40. **¿Cómo describiría usted las duraciones de gestión de los proyectos en la DIEE?**

( ) Cortas ( ) Apropiadas ( ) Largas ( ) Excesivas

41. **De acuerdo a su experiencia laboral y juicio experto, ¿cómo califica el papel que desempeñan las Juntas Administrativas y de Educación en la gestión de un proyecto de infraestructura?**

( ) Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ) NS/NR

42. **Según su criterio experto y de manera general, ¿cómo califica el desempeño de los profesionales externos contratados por las Juntas de Educación o Administrativas en el proceso de desarrollo de Infraestructura Educativa?**

( ) Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ) NS/NR

11

43. Según su criterio experto y de manera general, ¿cómo califica el desempeño de las empresas constructoras contratadas por las Juntas de Educación o Administrativas en el proceso de construcción de obra nueva, mantenimiento y reparación de Infraestructura Educativa?

( ) Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ) NS/NR

44. ¿Cómo califica la participación de las Direcciones Regionales de Educación en la gestión del proceso de dotación de infraestructura a los centros educativos?

( ) Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ) NS/NR

45. ¿Considera usted que alguno de los procesos que gestiona su departamento podrían ser asumidos de forma parcial o total por las Direcciones Regionales de Educación?

( ) Sí ( ) No

En caso de responder "Sí", indique ¿Cuál?:

46. Según su criterio, ¿considera oportuno aumentar la participación de las Direcciones Regionales en el proceso de gestión de Infraestructura Educativa a los Centros Educativos?

( ) Sí ( ) No

47. ¿Su departamento participa en la planificación y coordinación de la distribución del mobiliario y equipamiento, garantizando que la entrega de éste se realice de manera óptima en cada Centro Educativo?

( ) Sí ( ) No

48. ¿En la DIEE asesoran técnicamente a las Juntas de Educación o Administrativas en la realización de obras de mantenimiento preventivo, correctivo y obra nueva por medio de la contratación directa concursada?

( ) Sí ( ) No

49. ¿Los planos y sus especificaciones técnicas donados a Centros Educativos Públicos, son revisados por la DIEE con el fin de que cumplan con la normativa vigente?

( ) Sí ( ) No

50. ¿Actualmente la DIEE da viabilidad y razonabilidad del costo de ofertas de los profesionales en ingeniería y arquitectura, contratados por las Juntas de Educación o Administrativas?

( ) Sí ( ) No

51. ¿Las inconsistencias u observaciones detectadas durante la etapa de construcción de obras de infraestructura educativa, son comunicadas a los Departamentos Diseñadores?, esto con el objetivo de mejorar los planos utilizados por el MEP.

( ) Sí ( ) No

52. ¿La DIEE, una vez entregada la obra de infraestructura educativa a las Juntas de Educación o Administrativas, imparte talleres o sesiones dirigidas a la comunidad, para informarles sobre un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de la misma?

( ) Sí ( ) No

53. Según su experiencia laboral, ¿considera que la DIEE, una vez adjudicados los proyectos a la empresa contratista, supervisa la totalidad de la gestión de los mismos (de inicio a fin) ya sea por concepto de construcción de obra nueva, rehabilitación o mantenimiento?

( ) Sí ( ) No

54. ¿En la DIEE se realizan investigaciones de mercado en busca de implementar nuevas tecnologías constructivas en los diseños de planos de infraestructura educativa?

( ) Sí ( ) No

55. ¿La DIEE cuenta con un Manual de Mantenimiento actualizado de la Infraestructura Física Educativa?

( ) Sí ( ) No

13

56. **¿Actualmente la DIEE cuenta con un catálogo actualizado sobre Diseños de Infraestructura Física Educativa del MEP?**

( ) Sí ( ) No

57. **¿La DIEE cuenta con un Inventario de Centros Educativos declarados Patrimonio Histórico-Arquitectónico?**

( ) Sí ( ) No

58. **¿En la DIEE se realizan estudios o investigaciones sobre la vulnerabilidad de los inmuebles e infraestructura de las instituciones educativas del país?**

( ) Sí ( ) No

Instrucción: Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestarla y enumere o califique según su opinión el orden de prioridad de acuerdo a lo indicado.

59. **En relación con los Centros educativos privados, la función de la DIEE en relación con estos proyectos es de:**

☐ Coordinación ☐ Aval ☐ Seguimiento ☐ Gestión ☐ Administración

☐

Otros: _____

14

60. Priorice, según su juicio experto, a las personas o entes a quienes debería llegar la información respecto del estado y avance de un proyecto de infraestructura educativa.
Enumere según orden de prioridad, siendo 1 la de Mayor prioridad y 10 el de Menor prioridad.

☐ Dirección de la DIEE	☐ Directores de Centros Educativos	☐ Juntas de Educación o Administrativas	☐ Estudiantes de Centros Educativos	☐ Diputados
☐ Viceministro Administrativo y Ministro de Educación	☐ Directores Regionales	☐ Autoridades Ministeriales ajenas al MEP	☐ Entes de control (Auditoria Interna, CGR, etc.)	
☐				

Otros: _____

Gestión Contractual

Instrucción: Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestarla y marque con una "X" la opción que considere es la correcta.

61. ¿Actualmente, considera usted que la DIEE, en la fase de elaboración del cartel, valoración de ofertas y ejecución contractual, asesora legal y técnicamente a las Juntas de Educación y Administrativas?

( ) Sí ( ) No

62. ¿Considera usted que la DIEE cuenta con un plan claro de capacitaciones y jornadas informativas en materia de contratación administrativa dirigidas a las Juntas de Educación o Administrativas, educadores, directores de Centros Educativos, empresas públicas y privadas?

( ) Sí ( ) No

63. ¿La DIEE elabora y publica el Plan Anual de Adquisiciones a nivel interno?

( ) Sí ( ) No

15

64. **Según su juicio experto y experiencia, ¿cree usted que las Juntas de Educación o Administrativas cuentan con el conocimiento legal suficiente para llevar a cabo un proceso de adjudicación de proyectos ya sea de Diseño, Fiscalización o Ejecución de Obra?**

( ) Sí ( ) No

65. **Cuando se dan modificaciones o variaciones en la Ley de Contratación Administrativa y su normativa, ¿son éstas comunicadas de forma oportuna a los funcionarios de la DIEE?**

( ) Sí ( ) No

66. **¿Considera conveniente que el Departamento de Contrataciones solicite correcciones de carácter técnico a los proyectos presentados por los formuladores o diseñadores de proyectos?**

( ) Sí ( ) No

67. **Durante su período laboral dentro de la DIEE, ¿ha recibido algún tipo de capacitación en el tema de Contratación Administrativa por parte de Profesionales Internos expertos en la materia?**

( ) Sí ( ) No

Si su respuesta es "Sí" indique ¿Cuántas capacitaciones ha llevado?:

68. **Durante su período laboral dentro de la DIEE, ¿ha asistido algún curso de capacitación costeado por el MEP he impartido por Profesionales Externos sobre materia de Contratación Administrativa?**

( ) Sí ( ) No

Si su respuesta es "Sí" indique ¿Cuántos cursos ha llevado?:

69. ¿Ha tramitado en algún momento su Departamento, un proceso de contratación administrativa por medio de la Proveeduría Institucional del MEP?

( ) Sí ( ) No

Si su respuesta es "Sí" indique ¿Qué tipo de contratación?:

Gestión Financiera/Presupuestaria

Instrucción: Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestarla y marque con una "X" la opción que considere es la correcta.

70. ¿Cómo califica el actual modelo de gestión de transferencias de recursos económicos a las Juntas de Educación o Administrativas para la gestión de infraestructura educativa?

( ) Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo

71. ¿El presupuesto asignado a las Juntas de Educación o Administrativas, es coherente con la capacidad operativa de la DIEE?

( ) Sí ( ) No

72. ¿Saben los jerarcas y funcionarios de la DIEE, cuál es la inversión que debe realizar el Estado para atender las necesidades de Infraestructura Educativa en todo el territorio nacional?

( ) Sí ( ) No

17

73. **¿Actualmente la DIEE está trabajando en ejecutar los fondos o recursos depositados en caja única del estado?**

( ) Sí ( ) No

74. **Según su criterio o juicio experto, ¿La metodología de distribución de recursos utilizada para financiamiento de proyectos por parte de la DIEE, es el correcto?**

( ) Sí ( ) No

75. **¿Conoce cuáles fuentes de financiamiento se poseen o utilizan en la DIEE?**

( ) Sí ( ) No

Si su respuesta es "Sí" indique ¿Cuál o cuáles?:

76. **¿Considera que se pueden mejorar los procedimientos de transferencias a las Juntas Administrativas o de Educación?**

( ) Sí ( ) No

Si su respuesta es "Sí" indique ¿Cómo?:

18

Gestión Tecnológica

Instrucción: Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestarla y marque con una "X" la opción que considere es la correcta.

77. Según su criterio, califique la funcionalidad y desempeño del Sistema de Flujo de Trabajo (SIFTRA).

( ) Excelente ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( ) Malo ( ) Pésimo

78. ¿Ha recibido capacitación formal respecto a la correcta utilización del Sistema de Flujo de Trabajo (SIFTRA)?

( ) Sí ( ) No

79. ¿Su jefatura promueve la utilización del Sistema de Flujo de Trabajo (SIFTRA)?

( ) Sí ( ) No

Si su respuesta es "Sí" justifique brevemente su respuesta:

80. ¿Con que frecuencia utiliza el Sistema de Flujo de Trabajo (SIFTRA) durante el proceso de gestión de un proyecto asignado?

( ) Nunca ( ) Todos los días ( ) Cada Semana ( ) Cada quince días ( ) Cada mes o más

81. ¿Considera el Sistema de Flujo de Trabajo (SIFTRA) una herramienta ágil y eficiente para el ingreso y resguardo de información, generación de reportes, así como para el control de avance de los proyectos generados y gestionados en la DIEE?

( ) Sí ( ) No ( ) NS/NR

19

82. Según su opinión, ¿ofrece el Sistema de Flujo de Trabajo (SIFTRA) actualmente los requerimientos mínimos como herramienta de uso institucional para el registro de la información de los proyectos de la DIEE?

( ) Sí ( ) No ( ) NS/NR

83. ¿Permite el Sistema de Flujo de Trabajo (SIFTRA) conocer la trazabilidad del ciclo de vida de cada proyecto gestionado en la DIEE?

( ) Sí ( ) No ( ) NS/NR

Gestión de Comunicaciones

Instrucción: Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestarla y marque con una "X" la opción que considere es la correcta.

84. ¿La comunicación interna (piramidal) entre la dirección, jefaturas y el personal de la DIEE es efectiva?

( ) Siempre ( ) Casi siempre ( ) Pocas veces ( ) Nunca

85. En general, ¿cómo considera usted que es la comunicación con entes externos a la DIEE?

( ) Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala

86. ¿Cómo considera usted que es la comunicación entre departamentos de la DIEE?

( ) Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala

87. Indique el grado de satisfacción de la comunicación entre los departamentos de la DIEE:

( ) Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala

Especifique ¿Por qué?:

20

Instrucción: Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestarla y enumere o califique según su opinión el orden de prioridad de acuerdo a lo indicado.

88. ¿Cuál es el medio de comunicación más utilizado en su Departamento?
Enumere del 1 al 6, siendo 1 el más utilizado y 6 el menos utilizado:

☐ Correo Electrónico	☐ Llamada Telefónica	☐ Reuniones	☐ Comunicación Verbal	☐ Oficios	☐ WhatsApp

Otros:_____

89. Según su juicio experto, ¿Cuál es el medio más efectivo para una correcta comunicación entre departamentos?
Enumere del 1 al 5, siendo 1 el más efectivo y 5 el menos efectivo:

☐ Correo Electrónico	☐ Llamada Telefónica	☐ Reuniones	☐ Comunicación Verbal	☐ Oficios

Otros:_____

90. En la actualidad, según su percepción, marque con una "X" ¿Cuál es el medio más utilizado para comunicar los logros de la DIEE hacia el público en general?

☐ Comunicados de prensa por correo institucional MEP	☐ Redes Sociales del MEP	☐ Página Web DIEE	☐ Redes Sociales de medios de comunicación privados	☐ Medios de comunicación escritos	☐ Medios de comunicación radiofónicos	☐ Medios de comunicación televisivos

Otros:_____

21

91. Según su opinión, marque con una "X" ¿Cuál considera sería el medio más efectivo para comunicar los logros de la DIEE hacia el público en general?

☐ Página Web de Transparencia Institucional del MEP	☐ Comunicados de prensa por correo institucional MEP	☐ Redes Sociales del MEP	☐ Página Web DIEE	☐ Redes Sociales de medios de comunicación privados	☐ Medios de comunicación escritos	☐ Medios de comunicación radiofónicos	☐ Medios de comunicación televisivos
Otros:_____							

Observaciones:
En este espacio se debe de justificar las preguntas que según su criterio no aplican por que no son atinentes a sus funciones o Departamentos o algún otro factor que sea importante tomar en cuenta.

22

ANEXO 15

Copia Actas de Asistencias de funcionarios que se les aplico el cuestionario de preguntas cerradas en la DIEE.

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 19 / SET / 2019
Hora Inicio: 09 : 00 Hora Fin: ___ : ___
Tema: Aplicación de cuestionario para análisis de reorganización.

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Daine Zeledon Marg		DC	daine.zeledon.marge@mep.go.cr
Seidy Chavarría R.		DC.	seidy.chavarria@mep.go.cr.
Rigoberto González Espinoza		DDIE	rigoberto.gonzalez.espinoza@mep.go.cr
William Quesada Rosales		DGPE	william.quesadarosales@mep.go.cr
Jorge Sanabria G. S.		DI	jorge.sanabria.garcia@mep.go.cr
Angie Torres Camillo		DGPE	angie.torres.camillo@mep.go.cr
Paul Aguilar Sancho		DC	paul.aguilar.sancho@mep.go.cr

"Educar para una nueva ciudadanía"
Teléfonos 2256-8132 / 2256-8391, Ext 1030
Fax 2256-8390

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 16 / SET / 2019

Hora Inicio: 09 : 00 **Hora Fin:** :

Tema: Encuesta para reorganización DIEE.

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Perez Wallace Mullins		DGPE	perez.wallace.mullins@mep.go.cr
Laura Ramos Pastrana		DGPE	laura.ramos.pastrana@mep.go
Andrea Aguilar Gonzalez		D. Contrataciones	andrea.aguilar.gonzalez@mep.go.cr
Silvia Jaén Quirós		D. Contrataciones	silvia.jaen.quiros@mep.go.cr
Marcia Sánchez Romero		DGPE	marcia.sanchez.romero@mep.go.cr
Héctor Mendoza Mora		DGPE	hector.mendoza.mora@mep.go.cr

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 23 / SET / 2019

Hora Inicio: 09 : 00 **Hora Fin:** ____:____

Tema: Aplicación de cuestionario para análisis de reorganización.

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Silvia Chacón Gutiérrez		Dirección	silvia.chacon.gutierrez@mep.go.cr
Rosibel Cartín Obando		Contrataciones DC	rosibel.cartin.obando@mep.go.cr.

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 13 / 09 / 2019.
Hora Inicio: 1 : 40 pm. Hora Fin: 2 : 55
Tema: Aplicación Cuestionario Reorganización DIEE

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Fabricio Benavides Arias		DIEE-DDIE.	fabricio.benavides.arias@mep.go.cr
Erick Ramírez Vega		DIEE-DEC	erick.ramirez.vega@mep.go.cr

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 23 / SET / 2019

Hora Inicio: 09 : 00 **Hora Fin:** ____:____

Tema: Aplicación de cuestionario para análisis de reorganización.

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Silvia Chacón Gutiérrez		Dirección	silvia.chacon.gutierrez@mep.go.cr
Rosibel Cartín Obando		Contrataciones DC	rosibel.cartin.obando@mep.go.cr

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 24 / 09 / 2019

Hora Inicio: 9 : 15 **Hora Fin:** 10 : 55

Tema: Aplicación de cuestionario Reorganización DIEE

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Luis Diego Molina Segura		DEC - DIEE	diego.molina.segura@mep.go.cr
Fabricio Benavides Arias		DIEE	fabricio.benavides.arias@mep.go.cr

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 16 / 09 / 2019

Hora Inicio: 10 : 20 **Hora Fin:** 12 : 20

Tema: Aplicación de cuestionario Reorganización DIEE

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Luisa Herrera A		DEC	luisa.herrera.aguilar@mep.go.cr
Evelyn Garita Gamboa		Dirección Materiales	evelyn.garita.gamboa@mep.go.cr
Jesús Parra Calvo		DEC	jesus.parra.calvo@mep.go.cr
MARCO V. MATARRITA ALCÓCER		DDIE	marco.matarrita.alcocer@mep.go.cr
MELISSA COTO UREÑA		DDIE	melissa.coto.urena@mep.go.cr
Fabricio Benavides Ríos		DIEE	fabricio.benavidesrios@mep.go.cr

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 17 / 09 / 2019
Hora Inicio: 9 : 20 Hora Fin: 10 : 45
Tema: Aplicación de cuestionario Reorganización DIEE

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Hannia Mendoza Hernández		Dirección	hannia.mendoza.hernandez@mep.go.cr
Gloria Hernández Lobo		Dirección	gloria.hernandez.lobo@mep.go.cr.
Carlos Cerdas Ruiz		DDIE	carlos.cerdas.ruiz@mep.go.cr.
Natalia Valle Quesada		DEC	natalia.valle.quesada@mep.go.cr
Yoryana Zuñiga C.		DDIE	yoryana.zuniga.centeno@mep.go.cr
Gustavo Blanco Urbina		DDIE	gustavo.blanco.urbina@mep.go.cr
Marco Hernández Cordero		DDIE	MARCO.HERNANDEZ.CORDERO@MEP.GO.CR
Gustavo Abarca Mora.		DDIE	gustavo.abarca.mora@mep.go.cr
Juan Pablo Pieda Argüello		DEC	pablo.pieda.arguello@mep.go.cr
Mariancla Sánchez Calvo		DDIE	marianela.sanchez.calvo@mep.go.cr
Fabricio Bonilla Arias.		DIEE	fabricio.bonilla.arias@mep.go.cr.

"Educar para una nueva ciudadanía"
Teléfonos 2256-8132 / 2256-8391, Ext 1030
Fax 2256-8390

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia Dpto Desarrollo.

Fecha: 19 / agosto / 2019.

Hora Inicio: 1 : 15. **Hora Fin:** 2 : 30 pm.

Tema: Aplicación herramientas SIPOC — FODA.

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
José Agüero Porras		DDIE	jose.aguero.porras@mep.go.cr
ALEJANDRO BRENES FERNÁNDEZ		DDIE	alejandro.brenes.fernandez@mep.go.cr.
Rigoberto Villalobos González		DDIE CTT	rigoberto.villalobos.gonzalez@mep.go.cr.
Eddy Calderón Lob.		DDIE	eddie.calderon.lob@mep.go.cr
Fabricio Benavides Arias		DDIE. - DIEE.	fabricio.benavides.arias@mep.go.cr.

ANEXO 16

Copia de la encuesta a los centros educativos usuarios de los Servicios que brinda la DIEE.

La presente encuesta tiene como propósito identificar la percepción de los usuario sobre la calidad de los servicios que brinda la Dirección de Infraestructura Equipamiento Educativo (DIEE), esto con el fin de obtener información que permit mejorar el servicio.

Se le solicita respetuosamente responder la encuesta de una manera sincera y objetiva.

La información obtenida será gestionada por el Viceministerio Administrativo d manera confidencial y respetando lo dispuesto en la Ley 8968 de Protección de l Persona Frente al Tratamiento de sus Datos Personales.

Nota: Favor utilizar únicamente los botones, "Anterior", "Siguiente" finalmente "Enviar".

Cualquier consulta por favor dirigirse a:

despachoadministrativo@mep.go.cr

Informático: Juan Carlos Cunningham A.,SSW, DIG

Sección A: Información General

Definiciones

Buena:

Edificación construida recientemente. El edificio tiene muy poco peligro de falla ante sismos, cuenta con materiales de buena calidad, cumple con las normas actuales y el estado actual de los elementos estructurales es bueno.

Regular:

Edificación no muy antigua. El edificio cumple con las normas actuales, el estado actual de los elementos estructurales es bueno pero necesita intervenciones leves, tiene muy poco peligro de fallar ante un sismo.

Mala:

Edificación muy antigua. El edificio no cumple con las normas adecuadas actualizadas, la estructura se encuentra en mal estado y necesita intervenciones urgentes, cuenta con mala calidad de materiales y se encuentra con bastante peligro ante la presencia de sismos.

A1. ¿Indique el tipo de instalaciones físicas con la que cuenta el Centro Educativo?

- ☐ Propia
- ☐ Arrendada
- ☐ En préstamo
- ☐ Otro

Otro: _____

A2. ¿Según las definiciones indicadas anteriormente, clasifique de acuerdo a su criterio, la condición de la infraestructura física en la que se encuentra funcionando el Centro Educativo?

- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

A3. ¿El Centro Educativo (incluyendo la Junta Administrativa o de Educación) ha recibido asesoría por parte de la Dirección Regional de Educación sobre el procedimiento a seguir para tramitar las solicitudes o necesidades de infraestructura, mobiliario y compra/donación de terrenos ante la DIEE?

- Si ☐
- No ☐

A4. Lea cuidadosamente e indique ¿cuál o cuales de los servicios ofrecidos por la DIEE, han sido requeridos o utilizados por el Centro Educativo (incluyendo la Junta Administrativa o de Educación)?

Si marca la opción 5, favor no marcar opciones del 1 al 4

- 1 Gestión de necesidades de Infraestructura Educativa (nueva o mantenimiento) ☐
- 2. Gestión de trámites para dotación de mobiliario escolar ☐
- 3. Gestión de compra o donación de terreno ☐
- 4. Solicitud de información en general ☐
- 5. Ninguno ☐
- Otro ☐

Otro

A5. ¿Una vez presentada la solicitud de Infraestructura Educativa ante la DIEE, cuánto tardó dicha Dirección en dar respuesta a la misma?

- Menos de 2 meses ☐
- Entre 2 a 4 meses ☐
- Entre 4 a 6 meses ☐
- Entre 6 a 8 meses ☐
- Entre 8 a 10 meses ☐
- Entre 10 a 12 meses ☐
- Más de un año ☐

A6. ¿Indique a cuál de los siguientes departamentos se le asignó la atención de la solicitud de infraestructura educativa planeada por el centro educativo (incluyendo la Junta Administrativa o de Educación), o en su defecto indique si está pendiente de asignación?

Si marca las opciones 5 o 6, favor no marcar de la 1 a 4

- ☐ 1. Dpto. Proyectos Especificos
- ☐ 2. Dpto. Desarrollo
- ☐ 3. Dpto. de Investigación
- ☐ 4. Dirección
- ☐ 5. Pendiente de asignación
- ☐ 6. NS/NR
- ☐ Otro

Otro

A7. ¿El Centro Educativo (incluyendo la Junta Administrativa o de Educación) durante los procesos de contratación de servicios profesionales para el diseño o ejecución de obra de infraestructura educativa, ha recibido asesoría jurídica/legal con respecto al tema de contratación administrativa por parte de la DIEE?

- ☐ Si
- ☐ No

A8. ¿El Centro Educativo (incluyendo la Juntas Administrativa o de Educación) ha recibido acompañamiento técnico por parte de los funcionarios de la DIEE durante la ejecución de la obra de infraestructura (etapa de construcción) ya sea nueva o mantenimiento?

- ☐ Si
- ☐ No

A9. ¿Cómo califica el trato recibido por parte del personal de la DIEE ante las dudas o consultas planteadas en el proceso de dotación de Infraestructura Educativa?

- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

A10. ¿Una vez presentada la solicitud de mobiliario escolar ante la DIEE, cuánto tardó dicha Dirección en dar respuesta a la misma?

- Menos de 2 meses ☐
- Entre 2 a 4 meses ☐
- Entre 4 a 6 meses ☐
- Entre 6 a 8 meses ☐
- Entre 8 a 10 meses ☐
- Entre 10 a 12 meses ☐
- Más de un año ☐

A11. ¿Cómo califica la calidad del servicio brindado por la DIEE en la atención de las solicitudes de mobiliario escolar?

- Buena ☐
- Regular ☐
- Mala ☐

A12. ¿Una vez presentada la solicitud de compra o donación de terreno ante la DIEE, cuánto tardó dicha Dirección en dar respuesta a la misma?

- Menos de 2 meses ☐
- Entre 2 a 4 meses ☐
- Entre 4 a 6 meses ☐
- Entre 6 a 8 meses ☐
- Entre 8 a 10 meses ☐
- Entre 10 a 12 meses ☐
- Más de un año ☐

A13. ¿Cómo califica la calidad del servicio brindado por la DIEE en la atención de las solicitudes de compra, donación y legalización de terrenos para uso del Centro Educativo?

- Buena ☐
- Regular ☐
- Mala ☐

A14. **¿Una vez presentada la solicitud de información con respecto algún trámite realizado en la DIEE, cuánto tardo dicha Dirección en dar respuesta a la misma?**

- ☐ Menos de 2 meses
- ☐ Entre 2 meses a 4 meses
- ☐ Entre 4 a 6 meses
- ☐ Entre 6 a 8 meses
- ☐ Entre 8 a 10 meses
- ☐ Entre 10 a meses
- ☐ más de un año.

A15. **¿Cómo califica la calidad de la información brindada por la DIEE en repuesta a la solicitud de información tramitada ante dicha Dirección?**

- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

A16. **En cuanto a la atención y servicios de la DIEE, ¿qué aspectos considera que deben mejorar?**

- ☐ Tiempos de respuesta a las solicitudes
- ☐ Calidad de atención por parte de los funcionarios DIEE
- ☐ Agilizar la tramitología en la gestión de proyectos
- ☐ Mejorar la asesoría técnica/legal hacia las juntas administrativas o de educación
- ☐ Otro

Otro

A17. **A pesar de no ser usuario de los servicios que brinda la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo, ¿Cuál es su percepción sobre la función que desempeña dicha Direccion en la actualidad?**

- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

A18. ¿En general cómo califica la calidad de servicio que brinda la DIEE en el proceso de dotación de infraestructura educativa, equipamiento y gestión de terrenos?

Buena ☐
Regular ☐
Mala ☐

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Bibliografía

Project Management Institute, “A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guides)”, 5a. & 6ª. edición

Aiteco Consultores. (s.f.). *Diagrama de Afinidad (Método K-J)*. Obtenido de https://www.aiteco.com/diagrama-de-afinidad/

Antevenio, S.A. (4 de Mayo de 2017). *Qué es la metodología kaizen*. Obtenido de https://www.antevenio.com/blog/2017/05/que-es-la-metodologia-kaizen/

Catálogo de Visualización de Datos. (s.f.). *Gráfico de Columna Radial*. Obtenido de https://datavizcatalogue.com/ES/metodos/grafico_de_columna_radial.html

De Saeger, A., & Feys, B. (2016). *El diagrama de Ishikawa: Solucionar los problemas desde su raíz.* 50Minutos.es.

Del Olmo Álvarez, J. (2 de Junio de 2016). *¿Qué es la metodología BIM?* Obtenido de https://powernet.es/web/que-es-la-metodologia-bim/

Design Thinking España. (2019). *Diagrama Ishikawa*. Obtenido de https://designthinkingespaña.com/diagrama-ishikawa-2

EAE Business School. (22 de Diciembre de 2017). *Mapa de procesos: Tipos, definición y desarrollo*. Obtenido de https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/

El Blog de Marlon Merara. (s.f.). *¿Qué es el Kaizen y para qué sirve?* Obtenido de https://marlonmelara.com/que-es-el-kaizen-y-para-que-sirve/

Escuela Europea De Management. (29 de Junio de 2017). *¿Qué es el mapa de procesos? Concepto, misión y contenido*. Obtenido de http://www.escuelamanagement.eu/Dirección-general-2/4143

Fernández Fernández, S., Cordero Sánchez, J. M., & Córdoba Largo, A. (2002). *Estadística Descriptiva.* Barcelona: ESIC Editorial.

Giopp, A. M. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico.* Santo Domingo: INTEC.

González Gaya, C., Domingo Navas, R., & Sebastián Pérez, M. Á. (2013). *Técnicas de mejora de la calidad.* Madrid: UNED.

ISMARU. (22 de Abril de 2015). *Tipos de pregunta en la encuesta*. Obtenido de https://www.e-encuesta.com/tipos-de-pregunta-en-la-encuesta/

Kaizen: Arquitectura & Ingeniería. (s.f.). *¿Qué es el BIM?* Obtenido de https://www.kaizenai.com/bim/que-es-el-bim/

Leiva, M. R. (Diciembre de 2016). *Análisis Foda*. Obtenido de https://www.analisisfoda.com/

Madera21. (19 de Diciembre de 2017). *BIM: la metodología que da más eficiencia a las construcciones*. Obtenido de https://www.madera21.cl/bim-la-metodologia-que-da-mas-eficiencia-a-las-construcciones/

Nogales, Á. F. (2004). *Investigación y técnicas de mercado.* Madrid: ESIC Editorial.

OBS Business School. (s.f.). *Diagrama de afinidad: funcionalidades y características*. Obtenido de https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/herramientas-esenciales/diagrama-de-afinidad-funcionalidades-y-características

OBS Business School. (s.f.). *Qué es Kaizen: concepto y beneficios para la organización*. Obtenido de https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/operaciones/que-es-kaizen-concepto-y-beneficios-para-la-organizacion

Pacheco, J. (Agosto de 2019). *Web y Empresas*. Obtenido de https://www.webyempresas.com/diagrama-sipoc/

PDCA. (s.f.). *Diagrama de afinidad: Agrupación de elementos según sus características*. Obtenido de https://www.pdcahome.com/diagrama-de-afinidad/

QuestionPro. (2019). *Encuesta de Satisfacción*. Obtenido de https://www.questionpro.com/es/encuesta-de-satisfaccion.html

Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (Nº32988), Decreto Ejecutivo Nº 32988, del 31 de enero de 2006. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=56874&nValor3=92590&strTipM=TC

Sacristán, F. R. (2003). *Técnicas de Resolución de Problemas.* Madrid: FC Editorial.

Sejzer, R. (4 de Setiembre de 2017). *SIPOC: Mapeo de Procesos de Alto Nivel* . Obtenido de http://ctcalidad.blogspot.com/2017/09/sipoc-mapeo-de-procesos-de-alto-nivel.html

Significados. (19 de Julio de 2017). *Kaizen*. Obtenido de https://www.significados.com/kaizen/

Vargas Sabadías, A. (1995). *Estadística descriptiva e inferencial.* Ciudad Real: Universidad de Castilla La Mancha.

Vavra, T. (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000.* Madrid: FC Editorial.

Verdoy, P. J., Mateu Mahiques, J., & Sagasta Pellicer, S. (2006). *Manual de control estadístico de calidad: teoría y aplicaciones.* Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.

Vilar Barrio, J. F., Gómez Fraile, F., & Tejero Monzón, M. (1997). *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad.* Madrid: FC Editorial.

Zambrano Barrios, A. (2006). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Proyecto de reorganización administrativa de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo

Ministerio de Educación Pública

Viceministerio Administrativo

Elaborado por:

Coordinadores del Proyecto

Equipo de trabajo del Proyecto

Equipo del Proyecto

Fecha: 23 de enero de 2020

Tabla de contenido

Responsables del desarrollo del proyecto 5
I. DIAGNÓSTICO 7
A. Marco Jurídico 7
B. Situación Institucional 18
1. Planteamiento del problema 18
2. Objetivos del proyecto 19
3. Marco Teórico 20
4. Marco Metodológico 23
4.1 Lista de verificación del decreto 38170-MEP (38170-CheckList) 23
4.2 Análisis FODA de la situación actual 24
4.3 Diagrama de Afinidad 24
4.4 Diagramas Ishikawa 24
4.5 Análisis de Diagrama de Pareto 25
4.6 Encuesta de Servicio al Cliente 25
4.7 Mapa de Procesos 25
4.8 Diagrama SIPOC 26
4.9 Análisis de Productividad 26
4.10 Análisis de Estructura Organizacional DIEE 26
4.11 Análisis de cumplimiento de metas POA 27
4.12 Encuesta a funcionarios y jefaturas DIEE 27
4.13 Análisis cuantitativo de históricos presupuestarios DIEE 28
4.14 Análisis de Informes de Auditoría Interna 28
4.15 Guía de restructuración parcial y total de MIDEPLAN 28
4.16 Fundamentos para la Dirección de proyectos del Project Management Institute (PMI) 29
5. Metodología de Análisis de la Situación Actual 30

5.1 Fases de la gestión de proyectos de la DIEE 30
5.2 Metodología de estudio de la situación actual 32
II. GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN 33
1. Análisis de la estructura organizacional actual 33
2. Diagramas SIPOC 35
3. Análisis de resultados de la herramienta Lista de Verificación del decreto 38170-MEP (38170-CheckList) 37
1. Análisis cuantitativo (históricos del presupuesto DIEE) 38
2. Comportamiento histórico de los recursos ejecutados del 2014 al 2018 39
3. Análisis de recursos depositados en partida 7 (Transferencias) del periodo 2014-2018 40
4. Cumplimiento de metas POA en los periodos del 2015 al 2018 44
5. Análisis FODA de la situación actual de la DIEE 45
6. Diagrama de afinidad 46
7. Encuesta a funcionarios y jefaturas de la DIEE 48
8. Encuesta de servicio al cliente 49
Conclusión general de la Gestión de Planificación 50
III. GESTIÓN DE LA EJECUCIÓN 53
1. Mapa de procesos de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo 53
2. Diagramas SIPOC de los departamentos de la DIEE 57
3. Lista de verificación del decreto 38170-MEP (38170-CheckList) 58
4. Encuesta a funcionarios y jefaturas de la DIEE 60
Conclusión general de la Gestión de Ejecución 62
IV. GESTIÓN DEL MONITOREO Y CONTROL 64
1. Diagramas SIPOC de los departamentos de la DIEE 64
2. Análisis de productividad de departamentos DIEE, periodos del 2014-2018 65
3. Encuesta a funcionarios y jefaturas de la Dirección de Infraestructura Educativa 66
Conclusión general de la Gestión del Monitoreo y Control 67
V. ORGANIZACIÓN ACTUAL 69
VI. RECURSO HUMANO 70

VII. PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN 72
A. Organigrama Propuesto 72
B. Principales cambios y beneficios en la estructura organizacional 73
C. Flujo de proceso de la nueva estructura organizativa DIE 80
D. Funciones generales de la Dirección de Infraestructura Educativa (DIE) 82
ANEXOS 1 87

Responsables del desarrollo del proyecto

Para el desarrollo del proyecto de reorganización administrativa de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo se contó con el apoyo y conformación del siguiente equipo de trabajo:

Tabla 1- Equipo del Proyecto

NOMBRE	ROL EN EL PROYECTO	DEPENDENCIA
Rafael Barquero Leal	Coordinador del Proyecto Reorganización Administrativa DIEE	DVA
Alberto Rodríguez Rodríguez	Coordinador del Proyecto Reorganización Administrativa DIEE	DVA
Guiselle Cruz Maduro	Patrocinadora	DME
Steven González Cortés	Patrocinador	DVA
Kenneth Sevilla Arce	Miembro del Equipo de trabajo del Proyecto	DIEE
Fabricio Benavides Arias	Miembro del Equipo de trabajo del Proyecto	DIEE
Natalia Volio Guerrero	Miembro del Equipo de trabajo del Proyecto	DIEE
Enid Castro Monge	Asesoría y Apoyo	DVA
Carlos Rodríguez Pérez	Asesoría y Apoyo	DVA
Alberto González Arroyo	Asesoría y Apoyo	DVA
Ricardo Morales Quirós	Miembro del Equipo del Proyecto	USP Fideicomiso
Víctor Hernández Román	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE
Yanella Fallas Arias	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE
Eddy Calderón Lobo	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE
Allan Ramírez Solano	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE
Pablo Zúñiga Romero	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE
Jose Anibal Méndez Ávila	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE
Dayna Orozco Duran	Miembro del Equipo del Proyecto	DIEE
Arlette Ulate Badilla	Responsable de la elaboración del Marco Jurídico	DRH

Elaborado por: *Coordinadores del proyecto*

En referencia al equipo del proyecto involucrado en su gestión y sus respectivos roles, a continuación, se describe lo siguiente:

En calidad de patrocinadores se encuentran la Señora Ministra de Educación y el Señor Viceministro Administrativo del Ministerio de Educación, quienes proveen los recursos y apoyo para el proyecto con la finalidad de facilitar su éxito.

En cuanto a los coordinadores del proyecto de reorganización administrativa, se cuenta con dos profesionales en Ingeniería Industrial, responsables de elaborar la propuesta y

encargados de dirigir y liderar al equipo de trabajo y del proyecto con el fin de alcanzar los objetivos del mismo.

En referencia a los miembros del equipo de trabajo del proyecto (quienes a su vez también son parte del equipo del proyecto), se compone por profesionales de la DIEE, con conocimiento y experiencia en materia de infraestructura educativa, quienes participan a tiempo completo en la implementación de herramientas de estudio o ingenieriles durante la ejecución del proyecto, así como de brindar colaboración y asesoría para la toma de decisiones.

En cuanto al equipo del proyecto, se creó una comisión conformada por profesionales de todos los departamentos de la DIEE (equipo interdisciplinario), de igual manera, con conocimiento y experiencia en materia de infraestructura educativa, los cuales participan tiempo parcial en dicho proyecto y se encargan de apoyar y asesorar en la toma de decisiones. Su participación a tiempo parcial, se basa en los acuerdos con Jefaturas DIEE de disponer de ellos todos los días lunes durante la ejecución del proyecto, según la necesidad y criterio experto de los coordinadores del mismo.

Para referencia de la lista de todos los interesados del proyecto de reorganización administrativa, esta se puede encontrar en la sección de anexos.

I. DIAGNÓSTICO

A. Marco Jurídico

1. Ley Contra la Corrupción y Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública No. 8422

El Artículo 3, sobre el "Deber de probidad", establece puntualmente que el funcionario público estará obligado a orientar su gestión a la satisfacción del **interés público**. Este deber se manifiesta fundamentalmente, al identificar y atender las necesidades colectivas prioritarias, de manera planificada, regular, eficiente, continua y en condiciones de igualdad para los habitantes de la República. Asimismo, ese cumplimiento de atribuciones debe ajustarse a la imparcialidad y a los objetivos propios de la institución en la que se desempeña y por ende administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas satisfactoriamente a la generalidad.

Lo anterior es medido y gestionado por parte de los agentes examinadores o contralores externos como la Contraloría General de la República, por medio de los mecanismos utilizados internamente en cada institución pública, para garantizar la transparencia, haciendo uso para ello del libre acceso a la información que promulga el artículo 7 de esta misma ley; la cual es fiscalizadora en temas específicos de ingreso, presupuestación, custodia, administración, inversión, gasto, así como la forma en la que la misma Administración fiscaliza los fondos públicos, en consideración del interés público a fin de asegurar la efectividad en relación con los hechos y conductas de los funcionarios públicos que tienen relación con el manejo de los mismos.

2. Ley General de Control Interno No. 8292

En el artículo 7 de la Ley General de Control Interno, denominado como "Obligatoriedad de disponer de un Sistema de Control Interno", se regula como disposición coercitiva, el hecho mediante el cual cada ente u órgano que realiza actividad administrativa deba contar con los sistemas de control con carácter aplicable, completo, razonable, integrado y congruente con las competencias y atribuciones de la institución, lo que proporciona seguridad en el cumplimiento de las competencias definidas.

Para esos fines, el artículo 8º, establece el **Concepto de Sistema de Control Interno**:
"Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:
a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico".

Dado el modo de proceder descrito, el jerarca y los titulares subordinados les corresponde según artículo 12 de este mismo cuerpo normativo el cumplimiento de los siguientes deberes:

a) Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo.
b) Tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.
c) Analizar e implantar, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por la Auditoría Interna, la Contraloría General de la República, la Auditoría Externa y las demás instituciones de control y fiscalización que correspondan.
d) Asegurarse de que los sistemas de control interno cumplan al menos con las características definidas en el artículo 7 de esta Ley.
e) Presentar un informe de fin de gestión y realizar la entrega formal del ente o el órgano a su sucesor, de acuerdo con las directrices emitidas por la Contraloría General de la República y por los entes y órganos competentes de la administración activa.

Para ello, los mismos jerarcas y subordinados mediante el componente de ambiente control y su seguimiento deberá ***mantener una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno***, así lo ha dispuesto esta misma ley en los **artículos 13 inciso b) y 17**:

*"Artículo 13.- **Ambiente de control***
(...)
b) Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.
(...)."

*Artículo 17.-**Seguimiento del sistema de control interno**.*
Entiéndase por seguimiento del sistema de control interno las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud.

Lo anterior sin dejar de lado lo regulado en el artículo 14 sobre la Valoración del Riesgo:
a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.
b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.

Del mismo modo, el Artículo 15 sobre las Actividades de Control recalca que entre los quehaceres institucionales se debe:

a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.

Sin dejar de lado lo dispuesto en el Artículo 16 sobre el requerimiento de manejar Sistemas de Información que: "permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información

producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades, con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados. Dicha gestión documental deberá estar estrechamente relacionada con la gestión de la información, en la que deberán contemplarse las bases de datos corporativas y las demás aplicaciones informáticas, las cuales se constituyen en importantes fuentes de la información registrada".

3. Informe 86-16, Auditoría Interna MEP: "Departamento de Contrataciones DIEE- Medición de eficiencia, eficacia y transparencia"

La Auditoría Interna del MEP mediante en el Informe 86-16, realizó un estudio que consistió en determinar si los procesos asignados al Departamento de Contrataciones de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo, son llevados con eficiencia, eficacia y transparencia, así como determinar el cumplimiento de las funciones asignadas según Decreto Ejecutivo No. 38170-MEP, Organización de Oficinas Administrativas Centrales del Ministerio de Educación Pública, detectando los siguientes puntos de interés:

Se presentan deficiencias en el proceso de contratación debido a inconsistencias en el presupuesto de la obra tanto en el monto global como en el detallado por línea, lo que implica un **reproceso al solicitar la corrección de la información.** (Ver apartado "Resumen Ejecutivo").

El estudio analizó el costo beneficio del número de adjudicaciones realizadas por el Departamento de Contrataciones, y se logra demostrar que la cantidad de procesos de contratación concluidos es relativamente baja para la cantidad del personal del departamento. Asimismo, se determinaron tiempos excesivos en las diferentes fases del proceso de contratación.

Se evidencia como debilidad la falta de organización y planificación de las funciones, puesto que la revisión de requisitos es una función que si bien amerita un tiempo de ejecución no se concibe una duración superior a 2 días hábiles para ser remitida para que el director de la Autorización para el inicio del proceso de contratación por parte de la Junta.
Para el 2014 por ejemplo, la situación de productividad de las adjudicaciones se tornó grave, en virtud de que únicamente se concluye 1 proceso de contratación, de un total de 9 expedientes que ingresaron.

Se presenta que las funciones asignadas en el Decreto No. 38170-MEP, no todas se llevan a cabo en Departamento de Contrataciones, tenemos en primer lugar el inciso a), donde se indica que debe existir una coordinación entre el Departamento de Contrataciones y la Proveeduría Institucional, para la adquisición de bienes y servicios definidos por el Departamento de Proyectos (Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa), de lo cual se realizó la consulta a la Licda. Rosario Segura Sibaja, Directora de la Proveeduría Institucional, la cual emite la siguiente respuesta vía correo electrónico del 16 de octubre 2015:

(…) no hay una coordinación con el Departamento de Contrataciones de la DIEE, para el desarrollo de los procesos de contratación administrativa para la adquisición de bienes y servicios definidos por el Departamento de Proyectos. Sin embargo, para efectos de la gestión de adquisiciones amparadas en presupuesto ordinario del Programa 554, se mantiene una estrecha coordinación con el jefe y coordinador de programa, así como con las diferentes Unidades encargadas de proyectos de esa Dirección (…).

Igualmente, indicó la Auditoría en el punto 3." Conclusiones", que:
"No se ha logrado el objetivo que se pretendía con la disposición de realizar Contrataciones Directas Concursadas; el cual se asume en agilizar y hacer más eficiente el trámite de los procedimientos destinados a la mejora de la infraestructura educativa." (La Negrita es propia)

Para subsanar las situaciones descritas y que para el análisis de nuestro interés se recalca, la Auditoría Interna emitió la siguiente recomendación dirigida al Viceministro Administrativo en el cargo:

"Al Viceministro Administrativo
4.1 *Valorar el traslado del Departamento de Contrataciones de la DIEE, a la Dirección de Proveeduría Institucional, para aprovechar los recursos, el conocimiento, la especialidad y la capacidad instalada de esta Dirección, en aras de mejorar la eficiencia, la eficacia y la productividad, a efecto de brindar con oportunidad una solución de infraestructura a los centros educativos. Un mes plazo para su emisión. (Ver 2.2)"*
Por último, destaca la Auditoría Interna:

"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." (La Negrita corresponde al original)

4. Ley de Contratación Administrativa No. 7494

Con relación a las compras públicas que se realizan por parte de los entes que manejan fondos públicos deberán acatarse las siguientes disposiciones:

*"**Artículo 40.- Uso de medios digitales.** Toda la actividad de contratación regulada en la presente ley, así como aquella que se regule bajo cualquier régimen especial, deberá realizarse por medio del Sistema digital unificado de compras públicas.*

Dicho sistema de gestión será único y centralizado y su administración estará a cargo del Poder Ejecutivo.

El sistema deberá reproducir toda la información relativa a cada una de las etapas del procedimiento de compras.

Asimismo, el Sistema digital unificado de compras públicas garantizará la total transparencia y publicidad de cada uno de los procedimientos, documentos e información relacionada con dichos procesos de compras, para lo cual el sistema debe reproducir la información en formatos digitales aptos para que el público pueda descargarlos, copiarlos, manipularlos y reproducirlos.

Para realizar los actos previstos en esta ley, la administración y los particulares deberán ajustarse a las regulaciones de la Ley N.º 8454, Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos, de 30 de agosto de 2005.

(Así reformado por el artículo único de la ley N.º 9395 del 31 de agosto de 2016, "Transparencia de las contrataciones Administrativas".)

Asimismo, el artículo 40 bis, sobre obligaciones de transparencia indica:

Artículo 40 bis. - Obligaciones de transparencia. *Toda institución pública que realice cualquier tipo de contratación regulada en esta ley deberá incluir un vínculo en sus páginas web, para que la ciudadanía acceda a la página del Sistema digital unificado de compras públicas. Además, deberá publicar, en su página web y en lenguaje fácilmente comprensible a cualquier lector, al menos la siguiente información:*

> ***a)*** *El anuncio sobre el hecho de que se ha tomado la decisión administrativa de iniciar un proceso de contratación, incluyendo los productos o servicios a contratar.*
> ***b)*** *Los aspectos más relevantes del cartel de licitación.*
> ***c)*** *Cada una de las ofertas recibidas, las cuales deberán publicarse inmediatamente después de cerrado el plazo para su recepción.*
> ***d)*** *El oferente escogido, las razones y los criterios que justificaron su escogencia.*
> ***e)*** *Los términos más importantes del contrato.*
> ***f)*** *Cualquier otra información que se determine vía reglamento.*

Toda institución pública que realice actividad contractual excluida de concurso por existir proveedor único, las contempladas en los incisos e), f) y h), los entes públicos no estatales y las empresas públicas mencionadas en el artículo 2, así como los supuestos mencionados en el artículo 2 bis, ambos de la presente ley y la actividad contractual excluida de concurso según el reglamento de esta ley, deberán publicar, en su página web y en lenguaje fácilmente comprensible a cualquier lector, los aspectos mencionados en este artículo, según corresponda al tipo de contratación efectuada.

(Así adicionado por el artículo único de la ley N. º 9395 del 31 de agosto de 2016, "Transparencia de las contrataciones Administrativas".)

A bien situar el análisis jurídico del caso, las compras públicas deben ser realizadas por la Proveeduría institucional de cada ente o institución Pública definida en esta Ley para tales efectos:

*"**Articulo 105.- Proveedurías institucionales***

Órganos. En cada uno de los órganos y sujetos públicos sometidos a los alcances de esta Ley, existirá una dependencia encargada de los procedimientos de contratación administrativa, con la organización y las funciones que, en cada caso, se determinarán por medio del reglamento. Cuando el volumen de las operaciones o la organización territorial lo hagan necesario, podrá existir más de una unidad administrativa encargada de los procedimientos de contratación. El Poder Ejecutivo regulará, mediante decreto, la organización y el funcionamiento de las proveedurías institucionales que considere pertinente crear dentro del Gobierno Central. Esas proveedurías tendrán, para todos los efectos legales, las mismas funciones y competencias previstas en esta sección.

5. Organización administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública Decreto Ejecutivo N.º 38170-MEP

El Decreto Ejecutivo N.º 38170-MEP tiene por objeto definir y establecer la organización administrativa de las Oficinas Centrales del MEP y sus relaciones estructurales con el nivel regional para orientar la prestación del servicio de Educación pública en todos los ciclos y ofertas educativas.

Dicho decreto establece que la organización administrativa de las Oficinas Centrales del MEP se sustenta en el reconocimiento de cuatro niveles de responsabilidad estrechamente relacionados:

a) Nivel Político. Las potestades y atribuciones del Nivel Político, de conformidad con el ordenamiento jurídico, corresponden al Ministro de Educación Pública, con el auxilio de los tres Viceministros de Educación Pública (Académico, Planificación Institucional y Coordinación Regional y Administrativo)

b) Nivel Asesor. Está conformado por las siguientes dependencias: Dirección de Asuntos Jurídicos (DAJ), Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación (DAIC), Dirección de Prensa y Relaciones Públicas (DPRP), Dirección de Contraloría de Servicios (DCS) y Auditoría Interna (AI). Cada una de estas dependencias funciona bajo la responsabilidad de un director, quien depende jerárquicamente del Ministro de Educación Pública, tanto para efectos técnicos como administrativos.

c) Nivel Director. Se conforma por las 20 direcciones adscritas a los tres viceministerios. Cada una de estas dependencias funciona bajo la responsabilidad de un director, quien depende jerárquicamente del viceministro respectivo. Cada Dirección cuenta con un subdirector.

d) Nivel Ejecutor. Corresponde a todos los departamentos que conforman las diferentes Direcciones del MEP.

A partir de esa escala de niveles se propone la estructura de cada uno de los Viceministerios. La Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo se encuentra adscrita al Viceministerio Administrativo, y según el artículo 135 es el órgano técnico encargado de planificar, desarrollar, coordinar, dirigir, dar seguimiento y evaluar planes, programas y proyectos tendientes al mejoramiento y ampliación de la infraestructura física educativa y su equipamiento, como medio para facilitar el acceso, la calidad y la equidad de la Educación pública costarricense. Contempla el mantenimiento preventivo y correctivo, la rehabilitación y la construcción de infraestructura educativa, así como su equipamiento y la dotación de mobiliario.

Para el cumplimiento de sus funciones cuenta con los siguientes departamentos:

a) Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa.
b) Departamento de Investigación.
c) Departamento de Gestión de Proyectos Específicos.
d) Departamento de Contrataciones.
e) Departamento de Ejecución y Control.

6. Ley Fundamental de Educación N.º 2160 del 25 de setiembre de 1957

La Ley Fundamental de Educación constituye la fuente reguladora del derecho que posee todo habitante de la República a la Educación y la obligación que tiene el Estado de procurar ofrecerla en la forma más amplia y adecuada aunada a una condición de calidad.

7. **Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública N.º 3481 del 13 de enero de 1965**

La Ley N. º 3481 establece la función del MEP de administrar todos los elementos que lo integran, para la ejecución de las disposiciones pertinentes del Título Sétimo de la Constitución Política, de la Ley Fundamental de Educación de las leyes conexas y de los respectivos reglamentos.

8. **Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Educación Pública Decreto Ejecutivo N.º 5771 del 26 de febrero de 1976**

El Decreto N. º 5771-E tiene por objeto, regular las relaciones que surgen con ocasión del trabajo, entre el MEP y sus servidores.

9. **Ley General de la Administración Pública N.º 6227 del 02 de mayo de 1978**

La Ley General de la Administración Pública regula la actividad del Estado y los entes públicos y sus jerarcas, estableciendo requisitos taxativos para la ejecución de sus actos.

10. **Política de atención de infraestructura educativa**

En el acta ordinaria N°12-2012, el Consejo Superior de Educación, como órgano de rango constitucional al que le corresponde la orientación y dirección de la enseñanza oficial, promulga la Política sobre Infraestructura Educativa, en forma concordante y respondiendo a lo establecido en la Política Educativa vigente, en procura de la optimización del servicio y por ende un mayor aprovechamiento de los recursos públicos.

Esta Política será la base necesaria para la planificación y ejecución, seguimiento y control de todos los diferentes procesos y acciones que, en relación con la infraestructura educativa, ejecute el Ministerio de Educación Pública, las Juntas de Educación o Administrativas o cualesquiera otros actores responsables de esa infraestructura.

II. Enunciado de la política en infraestructura educativa:

a) *Objetivos: estratégicos y específicos*

Objetivo estratégico:

Dotar al Ministerio de Educación Pública y a sus órganos decisorios, administrativos y ejecutores, del nivel central, regional y local, del sentido de dirección necesario para que las acciones que se desarrollen en materia de infraestructura y equipamiento educativo sean pertinentes y oportunas en concordancia con los fines de la Educación Costarricense.

Objetivos específicos:

i. Emitir criterios conforme a la Política Educativa vigente que permitan enriquecer los procesos de toma de decisiones, en lo concerniente a la infraestructura para el desarrollo de los servicios educativos, con criterios de calidad y de integración social, que permitan afrontar decididamente el déficit acumulado en este componente del sistema educativo.

ii. Enmarcar los esfuerzos en materia de infraestructura a las definiciones fundamentales de la política educativa vigente, especialmente en lo relacionado con el Centro Educativo de Calidad.

iii. Proporcionar un marco general que sirva a la construcción de espacios de diálogo y participación social y de la comunidad en el tema de infraestructura educativa.

B. Situación Institucional

1. Planteamiento del problema

En Costa Rica el ente rector y ejecutor en el tema de infraestructura educativa es la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE); la cual debe velar por la atención de las necesidades de infraestructura y equipamiento educativo de alrededor de 5000 centros educativos, considerando los requerimientos de los usuarios finales, además de efectuar un acertado desarrollo de proyectos, tomando en cuenta factores climáticos, de factibilidad, de población, presupuestarios, entre otros, todo en función de contribuir con una Educación de calidad para estudiantes, docentes y personal administrativo de los centros educativos el país.

El problema que se identifica en este entorno es que desde hace unos años existe un incremento de quejas y disconformidades por parte de los usuarios sobre la gestión de solicitudes de infraestructura educativa versus la atención de la necesidad con la entrega del producto final.

Esto se ve reflejado en el incremento de ordenes sanitarias y recursos de amparo, los cuales son un claro reflejo de la limitante operativa en la gestión de las necesidades y proyectos de infraestructura educativa, demostrando que a nivel interno se están dando problemas en la organización de sus funciones, por lo cual la administración identifica la necesidad de valorar implementar una reorganización administrativa con el propósito de optimizar su gestión gerencial, operativa y organizacional.

2. Objetivos del proyecto

2.1 Objetivo General:

Optimizar los procesos de dotación de infraestructura, compra de terrenos y mobiliario educativo en los Centros Educativos del país, mediante la implementación de una reorganización administrativa en la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), con el fin de mejorar la gestión interna e incrementar la calidad de los servicios que se brindan a la comunidad en materia de infraestructura educativa.

2.2 Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa de la DIEE, con el propósito de conocer, de manera objetiva, el estado real de la Dirección y en base a ello tomar acciones de mejora.

2. Identificar los factores principales que afectan la efectividad en la gestión administrativa de la DIEE, con el fin de mitigar su impacto negativo.

3. Desarrollar hasta su aprobación por parte de MIDEPLAN la propuesta de la reorganización administrativa en la DIEE, para atender de manera oportuna las necesidades de dotación de infraestructura, compra de terrenos y equipamiento educativo en los Centros Educativos del país.

4. Implementar la nueva organización administrativa de la DIEE avalada por MIDEPLAN.

3. Marco Teórico

Bajo el amparo de lo estipulado en la guía de Lineamientos Generales para la Reorganización Administrativas, establecida por MIDEPLAN, en el apartado B, Objetivos Generales de la Reforma Institucional: "**Las organizaciones públicas costarricenses deben estar en un proceso continuo de modernización institucional y adaptación a la cambiante realidad a la que están sometidas**".

Siguiendo la línea de las recomendaciones giradas por parte de la Auditoría Interna del MEP en su informe 31-18, el cual establece en la recomendación número 10: "***Definir conjuntamente con la Dirección de Planificación Institucional, la estructura organizacional adecuada para atender las operaciones derivadas de la administración de los proyectos de infraestructura, acorde con las necesidades de los usuarios de los servicios de infraestructura***".

Lo anterior, viene a ratificar el informe 19-19 en la recomendación número 4.10 lo siguiente: "***Remitir a la Dirección de Planificación Institucional, el plan de reestructuración o reorganización de la DIEE, en aras de mantener un monitoreo sobre la evolución de este proceso***". Aunado a esto, y en referencia a lo expuesto el en planteamiento del problema del presente documento, es que la administración se ve en la necesidad de efectuar un análisis integral de la problemática presente en dicha Dirección, en aras de valorar la implementación de una reorganización administrativa con el propósito de optimizar su gestión gerencial, operativa y organizacional ante los entes competentes.

De acuerdo a las recomendaciones del informe de Auditoría Interna 86-16, muchas de estas se enfocan en la identificación e implementación de métricas y evaluaciones del desempeño, así como de establecer parámetros o indicadores que midan la eficacia o eficiencia de los procesos, proyectos y trámites con el fin de medir, monitorear y controlar sus tiempos de ejecución para las principales gestiones o funciones de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo, por lo que el contenido de dicho informe hace ver algunas de las falencias de control que tiene dicha Dirección en la actualidad.
En referencia a las modalidades de reorganizaciones Administrativas, según el artículo 15 del Decreto Ejecutivo N. 23323-PLAN, "***Reglamento General del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica***", modificado mediante Decreto Ejecutivo N.

36086-MP-PLAN-MTSS se entenderá por una Reorganización Administrativa la modificación de unidades Administrativas en cuanto a su gestión, normativa, tecnología, infraestructura, recursos humanos y estructura.

Con la definición de estos términos, y según los lineamientos generales para reorganizaciones Administrativas del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), se persigue generar una serie de estudios, análisis y acciones conducentes a lograr un ordenamiento de la estructura organizacional de las dependencias públicas, que faciliten la mejora en la prestación de los servicios públicos que le competen.

En consonancia con lo anterior, para los efectos de la necesidad de realizar un correcto ordenamiento de la estructura organizacional en la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), se pretende implementar una Reorganización Administrativa Parcial.

De acuerdo con estos lineamientos generales, la reorganización administrativa parcial se refiere al estudio, revisión y análisis de una parte de la organización, con el propósito de incorporar unidades, suprimir, modificarlas o redimensionarlas.

En virtud de lo señalado en los lineamientos generales para reorganizaciones Administrativas, tomando en cuenta las características de una estructura, se define que la unidad es el nivel organizacional mínimo que se representará en las estructuras institucionales. Una unidad es un conjunto de procesos desarrollados por un grupo de personas que buscan un mismo fin. Un Departamento es el conjunto de unidades y una Dirección es el conjunto de Departamentos.

De acuerdo con la literatura basada en las buenas prácticas Administrativas, empresariales, o de gestión de proyectos, en este caso del "**Project Management Institute-*PMI. (2017). Guía de los fundamentos para la Dirección de proyectos. Guía del PMBOK.: Sexta Edición***" existen tres tipos de estructuras organizacionales en las empresas, las cuales se pueden distinguir de la siguiente manera:

Estructura organizacional funcional: Esta estructura es la más común en el mundo empresarial en general. Este tipo de organización es muy jerarquizada, pues cada funcionario tiene un superior. En ese nivel superior, los miembros se agrupan por departamentos de especialidad según las funciones que administran (por ejemplo: producción, contabilidad, ingeniería, recursos humanos, finanzas, tecnología, administración, etc.) y estos responden únicamente al superior de su departamento.

Cada área se puede subdividir a su vez en unidades funcionales más específicas. Cada departamento realiza el trabajo y las actividades del proyecto de manera independiente, enmarcando los proyectos dentro de las áreas funcionales de la organización.

Los proyectos, por lo general, se tratan dentro de un solo departamento. Si en algún momento alguien necesita información de un proyecto de otro departamento, deberá pasar por manos del jefe de ese departamento, quien se lo solicitará al otro jefe de departamento. En este tipo de estructura los proyectos que requieren de varios departamentos suelen tener más dificultades para desarrollarse, ya que son transversales a la estructura organizativa.

Estructura organizacional orientada a proyectos: Este tipo de organización es orientada a proyectos, por lo que se denomina también como "proyectizada". En ella, su estructura está organizada por proyectos y todos los miembros de un mismo proyecto, que tienen responsabilidades claras, suelen ubicarse físicamente en el mismo lugar, esto para los proyectos puedan ser gestionados por completo, es decir desde su inicio hasta su fin o cierre. Aquí los gestores de proyecto tienen bastante potestad sobre los proyectos. Una vez el proyecto se ha terminado, los miembros que participaban en él no tienen un departamento al que volver, por lo que estos mismos recursos son asignados a otro proyecto.

Estructura organizacional matricial: Este tipo de estructura organizacional nace de la necesidad de unificar lo mejor de los primeros dos tipos de estructuras expuestos.

Dependiendo de si la responsabilidad última recae en los gerentes funcionales o en los directores de proyecto, se podrían clasificar en tres subtipos de estructuras matriciales que son: fuerte, equilibrada y débil. A continuación, se describe cada una de estas:

1. ***Matricial fuerte:*** esta mantiene muchas características del tipo de organización orientada a proyectos. Tienen directores de proyectos con dedicación plena y autoridad considerable sobre el proyecto y personal administrativo a tiempo completo.

2. ***Matricial equilibrada:*** en esta, el director de proyecto no tiene autoridad plena para la toma de decisiones ni el financiamiento del proyecto porque la influencia sobre el proyecto está dividida también con el gerente funcional.

3. ***Matricial débil:*** esta mantiene muchas características del tipo funcional, pero el rol del director del proyecto es más bien el de un facilitador. Pueden tomar algunas decisiones, tienen una cierta autonomía; pero en última instancia dependen de un gerente de nivel superior.

4. Marco Metodológico

Como parte del análisis de la situación actual de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo, se implementaron una serie de herramientas de investigación de carácter cualitativo y cuantitativo que permitieron identificar el estado actual de dicha Dirección, dentro de las cuales se destacan las siguientes:

4.1 Lista de verificación del decreto 38170-MEP (38170-CheckList)

Para el análisis de la percepción del cumplimiento de las funciones establecidas para la DIEE según decreto ejecutivo 38170-MEP, se elaboró una herramienta de análisis denominada "38170-CheckList", la cual se completó de forma separada con los funcionarios por departamentos (incluyendo los de la Dirección) así como con cada una de las jefaturas.

4.2 Análisis FODA de la situación actual

Como parte del diagnóstico, se implementó el análisis FODA para cada uno de los Departamentos de la DIEE (ver anexos), así como el FODA general de la DIEE en el que las Jefaturas fueron los responsables de brindar dicha información, analizando el entorno actual de la organización en referencia a sus características internas y su situación externa, lo cual, permite a la administración medir el entorno y situación en la que se encuentra la DIEE en la actualidad, tomando en cuenta la percepción y juicio experto de los mismos funcionarios, por medio de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

4.3 Diagrama de Afinidad

Se implementó toda la metodología referente a la elaboración de un diagrama de afinidad en la que los funcionarios y jefaturas (incluyendo el sub director y la directora) identificaron los problemas escribiéndolos en "*notas adhesivas*" distribuidos en cantidades equitativas por persona, para que una vez que se obtengan todas las ideas o problemas, se procedan a ordenar las ideas por afinidad y finalmente, aplicar la técnica de multi-voto utilizando etiquetas adhesivas que reflejen los puntajes, de manera que se les pueda dar un peso a cada uno de los problemas identificados de acuerdo con su criticidad, tomando en cuenta la opinión y juicio experto de los involucrados.

4.4 Diagramas Ishikawa

Con esta herramienta se procedió a identificar los principales problemas de la gestión. Para cada uno de estos problemas, se identificaron una gran cantidad de causas que permitieron detallar a manera general su efecto (análisis de causa y efecto). Con la información que se obtuvo de los diagramas de afinidad, se realizaron los diagramas de causa y efecto (Diagramas Ishikawa) adjuntos en los anexos de este documento, en los cuales se puede apreciar detalladamente las causas (ver anexos) y sus efectos según la información brindada por parte de los profesionales involucrados en las sesiones de trabajo.

4.5 Análisis de Diagrama de Pareto

Para la elaboración del diagrama de Pareto, este se realizó con la información proporcionada tanto por los funcionarios como las jefaturas. Con esta se procedió a identificar los problemas y ponderarlos, una vez hecho esto, se procedió a ordenar los datos de mayor a menor según la frecuencia de los votos que se les dieron a los problemas. Una vez ordenada la información en referencia a la cantidad de votos, se procedió a obtener el peso porcentual para cada uno de los problemas identificados.

Después de que se obtiene el peso porcentual de los problemas, se procedió a calcular la frecuencia acumulada de los votos de cada problema y de igual manera se calcula la representación porcentual de la frecuencia acumulada.

4.6 Encuesta de Servicio al Cliente

Como parte del análisis de la gestión de la DIEE, se desarrolló una encuesta de servicio al cliente. Por un tema de facilidad de acceso a la información se determinó que los formularios fueran remitidos a los todos los directores de los centros educativos. El propósito de implementar dicha herramienta fue cuantificar la calidad del servicio que brinda la DIEE en el trámite de solicitudes de infraestructura, terrenos, mobiliario y atención de consultas (técnica, legal e informativa).

4.7 Mapa de Procesos

Como parte del diagnóstico, se procedió a identificar los procesos más importantes, primarios o estrellas con la finalidad de obtener un diagrama de valor o inventario gráfico que proporcione una perspectiva global que identifique cuales son los Procesos Estratégicos, Procesos Misionales, Procesos de Apoyo y Procesos de Control, Evaluación y Mejora de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE).

4.8 Diagrama SIPOC

Durante la etapa de diagnóstico, en colaboración con el 15% de funcionarios profesionales en propiedad de cada departamento y las jefaturas correspondientes, se implementó un diagrama SIPOC (Supplier, Imput, Process, Output, Customer) para cada departamento.

Con esta herramienta se identificaron los proveedores, entradas, proceso, salidas y clientes de cada uno de los departamentos, así como los de la Dirección.
En estos diagramas SIPOC podemos identificar la situación actual en cuanto a la distribución de los procesos clave de la organización, así como la cantidad de macro procesos por cada departamento.

4.9 Análisis de Productividad

Como parte del estudio y tomando en cuenta los resultados de los análisis SIPOC con respecto a las entradas y salidas de cada uno de los Departamentos y la Dirección de la DIEE, se procedió a implementar análisis de productividad por departamento de la DIEE según reportes de entradas y salidas de los periodos del 2014-2018. Para ello, se procede a solicitarles a las jefaturas de cada departamento los reportes de productividad con 6 días hábiles (jueves 10 al viernes 18 de octubre) para la entregar dicha información, esto con el fin de verificar el comportamiento anual de la producción y detectar los cuellos de botella en el proceso.

4.10 Análisis de Estructura Organizacional DIEE

Esta estructura organizacional está constituida de acuerdo con los procesos técnicos en materia de infraestructura educativa. Estos procesos van comprendidos desde el desarrollo y diseño de la infraestructura educativa (proyectos de infraestructura de mediana y baja cuantía), la etapa de contratación de servicios profesionales y construcción de obra, la gestión de ejecución y control de los proyectos ya autorizados, hasta la implementación de nuevos sistemas constructivos y metodologías en el diseño y elaboración de planos prototipo de infraestructura educativa.

4.11 Análisis de cumplimiento de metas POA

Se realizó un análisis sobre el cumplimiento de las metas de Plan Operativo Anual (POA) por parte de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), para los períodos 2015 al 2018.

Partiendo que el POA es un instrumento en el que cada dependencia establece los objetivos y las metas que pretende alcanzar en el plazo de un año, así como los indicadores que le permitirán medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.
Se procedió a solicitar a la Dirección de Planificación Institucional un informe de los POA establecidos por parte de la DIEE para los periodos 2015 al 2018 con el propósito de medir el comportamiento de dicho indicador operativo.

4.12 Encuesta a funcionarios y jefaturas DIEE

Se realizó una encuesta a los funcionarios y jefaturas de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo, con el fin de conocer la situación actual mediante el juicio experto y percepción de estos.

La recolección de datos está compuesta por la aplicación de una serie de entrevista a realizadas a los 6 departamentos (incluyendo la Dirección) de la DIEE: Departamento de Contrataciones (en adelante DC), Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa (en adelante DDIE), Departamento de Ejecución y Control (en adelante DEC), Departamento de Gestión de Proyectos Específicos (en adelante DGPE), Departamento de Investigación (en adelante DI).

Esta encuesta fue aplicada a 58 funcionarios nombrados en propiedad y seleccionados aleatoriamente, con la finalidad de obtener una estadística descriptiva que brinde información de la situación actual de la organización, obteniendo de esta un grado de confiabilidad del 99% con un margen de error del 5%.

Dicha encuesta no se aplicó a funcionarios de plazas especiales ni a funcionarios de soporte secretarial; en el primer caso por el grado de vulnerabilidad en que se encuentran éstos, y en el segundo caso por desempeñar funciones de soporte a nivel operativo.

4.13 Análisis cuantitativo de históricos presupuestarios DIEE

Los indicadores son una unidad de medida gerencial que permite evaluar la gestión o desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con cada una de las áreas que tiene la empresa. Bajo este principio es que se estableció que, como parte del estudio de la situación actual de la DIEE, identificar una serie de indicadores de índole presupuestario que permita a la administración evaluar la gestión de los recursos que a lo largo del tiempo fueron asignados a dicha Dirección para atender de forma óptima y oportuna las necesidades de Infraestructura Educativa, compra de terrenos y mobiliario escolar.

4.14 Análisis de Informes de Auditoría Interna

Se procedió a realizar un análisis y comparativo de recomendaciones emitidas por parte de la Auditoría Interna contra los hallazgos más relevantes encontrados con la aplicación de las herramientas implementadas en el diagnóstico.

Una vez que se obtuvo información en la fase de diagnóstico, se realizó un comparativo de los principales hallazgos con los de las recomendaciones emitidas por parte de la Auditoría Interna concerniente a una serie de informes que dicha dependencia ha venido elaborando dentro de la DIEE desde el 2016 al 2019, contra los principales hallazgos encontrados con la implantación de las herramientas utilizadas para el estudio de la situación actual en dicha Dirección.

4.15 Guía de restructuración parcial y total de MIDEPLAN

Como parte de la metodología para la implementación del diagnóstico y propuesta, se toma como referencia la guía número 2 (reorganización administrativa parcial) de MIDEPLAN para la reorganización institucional fundamentada en una modificación, creación o supresión de unidades Administrativas.

En virtud de lo señalado, al ser esta una reorganización aplicada a una de las Direcciones del Ministerio de Educación Pública, específicamente la de Infraestructura y Equipamiento Educativo, dicha necesidad se considera como una reorganización administrativa parcial y no total para todo el Ministerio.

Esta guía es una herramienta básica establecida por MIDEPLAN para documentar la necesidad de una reorganización administrativa, la cual establece como primera etapa la elaboración de diagnóstico de la situación actual de la entidad sujeta a evaluación y como segunda etapa la propuesta de mejora de la estructura organizacional en estudio. Entre los componentes básicos establecidos en dicha guía se citan:

I. Diagnostico

a) Marco jurídico
b) Situación institucional
c) Organización actual
d) Recurso humano

II. Propuesta de reorganización

a) Organigrama propuesto
b) Principales cambios en la estructura y en los servicios

4.16 Fundamentos para la Dirección de proyectos del Project Management Institute (PMI)

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBOK (Project Management Body of Knowledge), es un instrumento desarrollado por el Project Management Institute (PMI), que establece un criterio de buenas prácticas relacionadas con la gestión, la administración y la Dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de procesos, distribuidos a su turno en 5 macroprocesos generales que son los siguientes:

Grupo de Macroprocesos de la Gestión de Proyectos según el PMBOK del PMI



Elaborado por: *Coordinadores del proyecto*

Para la implementación del estudio desde la gestión de información, diagnóstico y propuesta, así como en la elaboración de este documento, se implementó dicha metodología en tres modalidades:

- Elaboración del estudio con la participación de un equipo interdisciplinario de proyecto con funcionarios de la DIEE en el que algunos participaron tiempo completo y tiempo parcial para la implementación del mismo y aplicando toda la metodología referente los fundamentos para la Dirección de proyectos.
- Desarrollo del estudio mediante el análisis de las fases o procesos que conllevan la administración de proyectos aplicada a las gestiones de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo.
- Elaboración del informe o documento de estudio aplicando una estructura de análisis mediante las tres principales fases de operatividad y gestión proyectos que son la planificación, ejecución y el monitoreo y control.
-

5. Metodología de Análisis de la Situación Actual

5.1 Fases de la gestión de proyectos de la DIEE

El resumen del análisis de la situación actual de la DIEE, se fundamentó bajo los lineamientos de una gestión de proyectos, la cual está estructurada por 5 fases que consisten en: un Inicio, una etapa de Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y por último, el Cierre.

- **Inicio:**

La fase de inicio es crucial en el ciclo de vida de un proyecto, ya que es el momento de definir el alcance y proceder a la conformación del equipo, especialmente en proyectos con

procesos de atención de infraestructura educativa y equipamiento. Por tanto, todo proyecto referente a la dotación de infraestructura educativa se inicia por medio de la presentación de una solicitud por parte de los centros educativos y sus respectivos administradores, garantes de que los estudiantes reciban una adecuada Educación en instalaciones óptimas para dicho fin, tomando en cuenta las necesidades reales de la institución.

- **Planificación:**

Esta es una de las fases más complejas, ya que se tiene que realizar un importante esfuerzo para implementar una gestión estratégica, en la que se realizan cálculos para estimar las necesidades de personal, recursos y equipo para lograr los objetivos del proyecto de manera que se ajuste al tiempo y parámetros previstos para su ejecución.
Esta, al ser una labor de carácter gerencial, recae sobre la Dirección, la cual debe establecer estrategias y lineamientos sobre cómo atender de forma oportuna las necesidades de infraestructura y equipamiento que requieran los centros educativos públicos del país.

- **Ejecución:**

En referencia a la gestión de planificación, se deben seguir y completar las actividades programadas, con sus respectivas tareas, y proceder a la entrega de los productos, todo esto ya en la fase de ejecución. La fase de ejecución comprende toda la etapa operativa del proyecto donde se da el inicio de atención a las necesidades de los centros educativos, una vez establecida la estrategia por parte de la alta gerencia o Dirección de como atacar dichas necesidades, según su capacidad operativa presupuestaria y recursos financieros.

- **Monitoreo y Control:**

Esta fase comprende los procesos necesarios para realizar el seguimiento, revisión y monitorización del progreso de proyecto. Una vez puesta en marcha la etapa de ejecución del proyecto, se procede a realizar el monitoreo y control de la gestión de los recursos económicos y humanos destinados a atender las necesidades de infraestructura educativa y su equipamiento, con el fin de velar por el cumplimiento de los objetivos para así satisfacer las necesidades de los usuarios o clientes.

- **Cierre:**

La fase de cierre comprende todos procesos orientados a completar formalmente el proyecto y las obligaciones contractuales inherentes. Una vez terminado este estado, se establece formalmente que el proyecto ha concluido.

5.2 Metodología de estudio de la situación actual

En virtud de lo señalado y en referencia a la guía de los fundamentos de la Dirección de proyectos, el proceso de inicio se basa en el desarrollo de un acta de constitución, identificación de necesidades e interesados, por otra parte, el proceso de cierre hace referencia al cierre del proyecto, fase o bien a la aceptación formal del producto final o terminación de las adquisiciones o contrataciones. Estas fases identificadas también como las entradas y salidas del proceso de gestión de proyectos, no dejan de ser importantes, sin embargo y tomando en cuenta propiamente las tres fases operativas o de implementación de todo proyecto, para la elaboración del análisis de la información de este estudio, se tomaron en cuenta las siguientes fases referentes a la operatividad de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), las cuales se tipifican de la siguiente manera:

- Gestión de la Planificación
- Gestión de la Ejecución
- Gestión del Monitoreo y control

II. GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

La Dirección de la DIEE por medio de su persona directora y grupo asesor de trabajo, es el llamado a elaborar las estrategias para la atención oportuna de proyectos de acuerdo a las necesidades de infraestructura educativa de los centros educativos del país, respetando la normativa técnica y legal vigente, sin embargo, con la aplicación de las herramientas descritas en el marco metodológico, queda en evidencia que la planificación que ejerce dicha Dirección es deficiente.

En el siguiente apartado, con la aplicación de las herramientas de estudio, se resumen los principales hallazgos específicamente en referencia a la gestión de la planificación:

1. Análisis de la estructura organizacional actual

Actualmente la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), se encuentra estructurada en 5 departamentos con su respetiva Dirección, los cuales articulados, son los responsables de atender las necesidades de infraestructura educativa que puedan requerir los centros educativos públicos, así como su respectivo terreno y equipamiento.

Esta estructura organizacional está constituida de acuerdo con los procesos técnicos en materia de infraestructura educativa. Estos procesos van comprendidos desde el desarrollo y diseño de la infraestructura educativa (proyectos de infraestructura de mediana y baja cuantía), la etapa de contratación de servicios profesionales y construcción de obra, la gestión de ejecución y control de los proyectos ya autorizados, hasta la implementación de nuevos sistemas constructivos y metodologías en el diseño y elaboración de planos prototipo de infraestructura educativa.

Con el pasar del tiempo, de acuerdo con las nuevas tendencias en el mercado, necesidades, nuevas demandas, cambios en el proceso constructivo, nuevas metodologías y sistemas en el proceso constructivo, lineamientos y directrices legales, entre otros factores; dicha organización ha venido realizando una serie de ajustes desde el punto de vista técnico a nivel interno, creando nuevas unidades Administrativas en cada uno de los departamentos y por ende cambiando sus procedimientos, todo sin un debido control, una respectiva definición y formalización administrativa.

A continuación, se muestra gráficamente la cantidad total de unidades Administrativas de cada uno de los departamentos que integran la DIEE en la actualidad, incluyendo la Dirección:

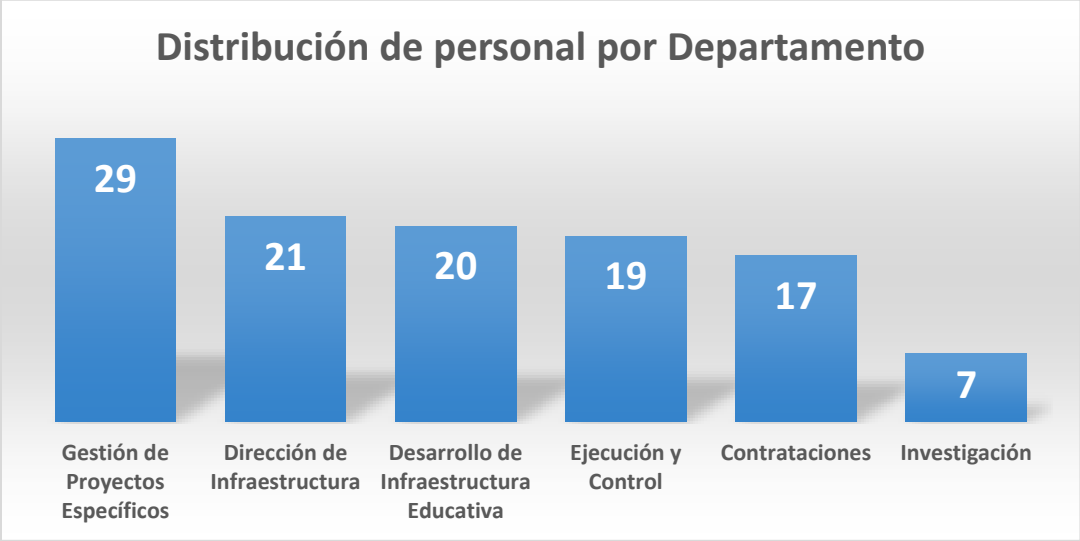
Gráfico 1 - Cantidad total de unidades Administrativas por Departamento



Fuente: *Jefaturas, Subdirector y Directora de la DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

Con respecto a la cantidad de personal (recurso humano técnico, recurso humano administrativo y jefaturas o jerarcas) distribuidos en cada uno de los departamentos, se puede evidenciar que el Departamento de Gestión de Proyectos Específicos y la Dirección como tal, son los que cuentan con la mayor cantidad de personas, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 2 - Cantidad de personal por departamento



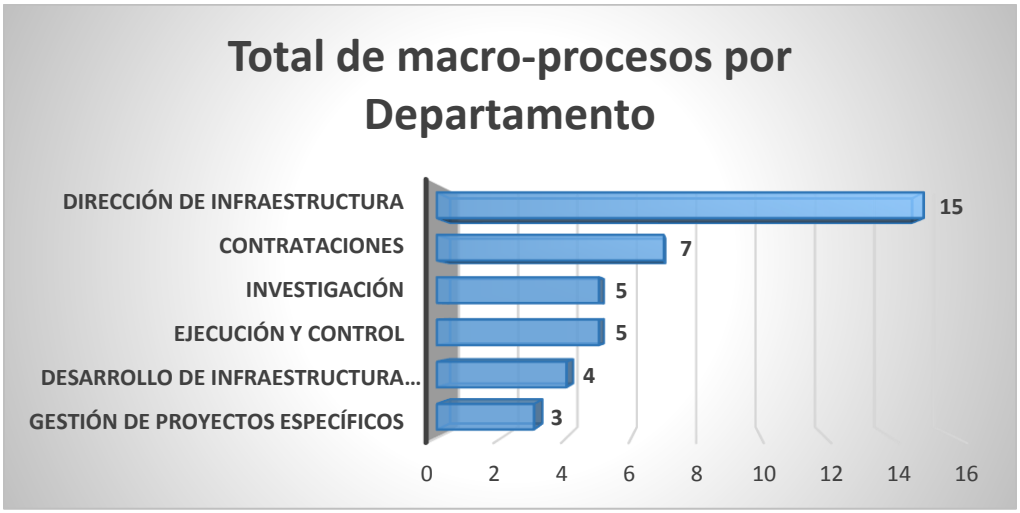
Fuente: *Jefaturas, Subdirector y Directora de la DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto.*

Por tanto, según lo observado en los gráficos anteriores, la Dirección alberga la mayor cantidad de unidades Administrativas y es literalmente el segundo departamento con el mayor número de funcionarios, en su mayoría de carácter operativo. Por lo que se puede concluir que, en la actualidad dicha Dirección está saturada de funciones de carácter operacional, lo cual lo dista de atender o implementar funciones propias de carácter gerencial.

2. Diagramas SIPOC

Con la implementación de los diagramas SIPOC a cada uno de los departamentos de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo, se logró identificar los principales macroprocesos de cada uno de los departamentos que integran en la actualidad dicha Dirección, siendo esta misma la que acapara la mayor cantidad de macroprocesos, tal y como se puede apreciar el siguiente gráfico:

Gráfico 3 - Cantidad total de Macroprocesos por Departamento



Fuente: Funcionarios, Jefaturas, Subdirector y Directora de la DIEE

Elaborado por: *Coordinadores del proyecto*

Actualmente la Dirección de Infraestructura es la que cuenta con la mayor cantidad de macroprocesos, para un total de 15, con lo que se determina que esta Dirección tiene un rol totalmente operativo y no asume la responsabilidad gerencial y estratégica que le corresponde.

La Dirección, al tener una gran cantidad de macroprocesos, ocasiona que la directora de Infraestructura no pueda ni tenga el tiempo correspondiente para gestionar o implementar funciones de administración estratégica, gerencial y de planificación, lo cual es parte del problema que tiene la gestión actual de toda la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE).

Este problema conlleva a que la directora dedique la mayor parte de su tiempo a la atención de emergencias, urgencias o desempeñando funciones de índole operativo, como por ejemplo firma de viáticos, justificación de marcas, aprobación de vacaciones, convirtiendo a esta en una organización totalmente reactiva.

Dicha situación se podría evitar logrando que los departamentos sean los responsables de los proyectos, en todas sus etapas operativas, lo que permita descentralizar una serie de actividades que al día de hoy está asumiendo la Dirección de la DIEE y por ende le limita su capacidad gerencial y su rol estratégico.

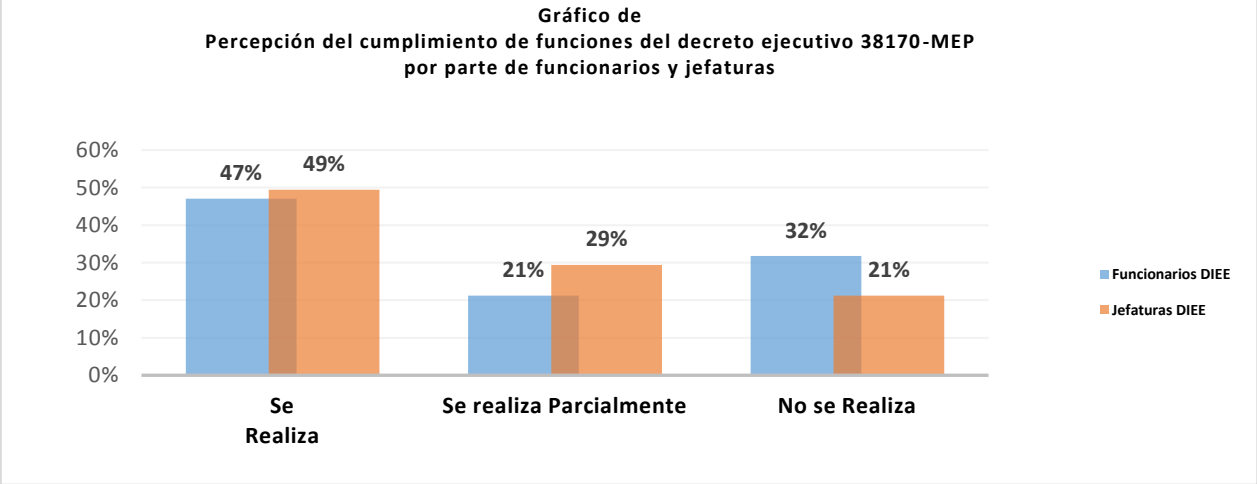
En lo que corresponde a los demás Departamentos, se puede evidenciar que la distribución de macro procesos es más equitativa, a excepción del Departamento de Contrataciones.

3. Análisis de resultados de la herramienta Lista de Verificación del decreto 38170-MEP (38170-CheckList)

Con el propósito de cuantificar el porcentaje de cumplimiento de funciones del decreto ejecutivo 38170-MEP vigente por parte de la DIEE, se revisaron y analizaron estas funciones, a juicio experto de los funcionarios y jefaturas, de acuerdo con su aplicabilidad o ejecución se clasificaron como: "se realiza en su totalidad", "no se realiza" y "se realiza parcialmente".

En el siguiente gráfico se resume el comportamiento porcentual de los resultados con la aplicación de dicha herramienta, comparando los resultados de los funcionarios contra los de las jefaturas.

Gráfico 4 - Cumplimiento de funciones del decreto ejecutivo 38170-MEP



Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

Como se puede observar en el gráfico anterior de "***Percepción del cumplimiento de funciones del decreto ejecutivo 38170-MEP por parte de funcionarios y jefaturas***", es de común consenso tanto para los funcionarios como para las jefaturas DIEE, que en la actualidad no se alcanza ni el **50%** de cumplimiento de las funciones establecidas en el Decreto Ejecutivo 38170-MEP.

1. Análisis cuantitativo (históricos del presupuesto DIEE)

Para el presente análisis, es importante aclarar que la DIEE actualmente administra el programa presupuestario 554 denominado como: Infraestructura y Equipamiento del Sistema Educativo, mediante el cual dicha Dirección gestiona los recursos económicos asignados para la atención de las necesidades de los centros educativos en el tema de Infraestructura Educativa. Dicho programa presupuestario está conformado por un conjunto de partidas y estas a su vez por subpartidas presupuestarias, las cuales están enfocadas cada una de ellas a entender diferentes necesidades según así lo requiera la Administración.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de la conformación de dichas partidas presupuestarias.

Conformación del Programa Presupuestario 554: Infraestructura y Equipamiento del Sistema Educativo

Tabla de Conformación del Programa Presupuestario 554: Infraestructura y Equipamiento del Sistema Educativo			
Programa	**Partida**	**Descripción**	**Alcáncense**
554	0	Remuneraciones[1]	Corresponde al pago de planillas.
554	1	Servicios	Contratación de servicios varios: Servicios Aduaneros, de ingeniera, de impresión de documentos, otros
554	2	Suministros[1]	Adquisición de materiales de oficina, otros.
554	5	Bienes duraderos	Contratación de mobiliario escolar para Centros Educativos, oficinas DIEE, construcción de obra otros.
554	6	Caja[1]	Corresponde al pago a la CCSS
554	7	Transferencias	Recursos para contratación de Infraestructura (nueva o mantenimiento),servicios profesionales, o/y compra de terrenos)

Fuente: *DIEE*

Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

Nota[1]: *para efectos del estudio presupuestario, se excluyen las partidas presupuestarias: 0,2 y 6, ya que son recursos destinados a proceso operativos de dicha Dirección y no a la atención de infraestructura.*

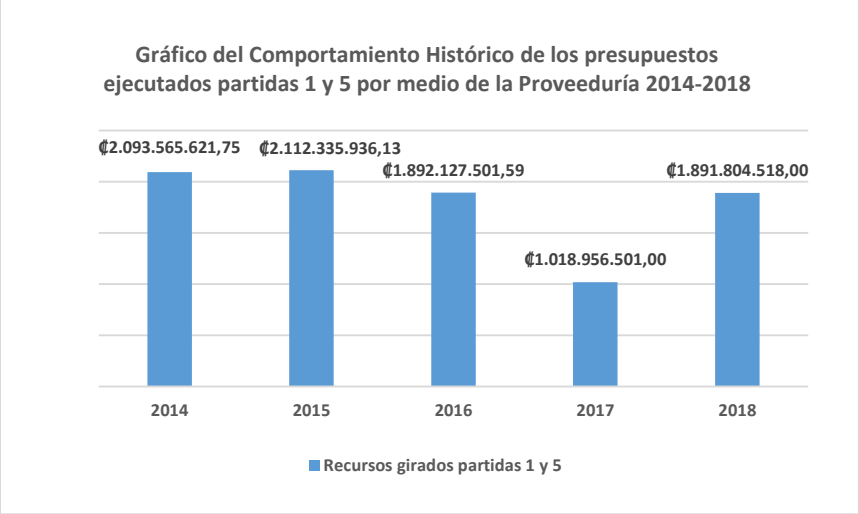
2. Comportamiento histórico de los recursos ejecutados del 2014 al 2018

Como parte del diagnóstico, se procedió a analizar el comportamiento histórico de los recursos ejecutados por la DIEE ante la Proveeduría Institucional a través de las partidas 1 y 5 denominadas como Servicios y Bienes duraderos para el período 2014 al 2018.

Las partidas 1 y 5 son utilizadas por la DIEE para la contratación de; en el caso de la primera, servicios profesionales para diseño de planos, en el caso de la segunda, es utilizada para la contratación de mobiliario escolar y construcción de obra; este tipo de contrataciones son gestionadas por la DIEE directamente por medio de la Proveeduría Institucional del MEP.

En el siguiente gráfico se detalla el "Comportamiento Histórico de los presupuestos ejecutados mediante las partidas 1 y 5 por medio de la Proveeduría Institucional para el periodo 2014-2018".

Gráfico 5 - Comportamiento Histórico de los presupuestos ejecutados partidas 1 y 5 por medio de la Proveeduría
2014-2018



Fuente: *Proveeduría Institucional* ***Elaborado por:*** *Coordinadores del Proyecto*

Es importante mencionar que, del total de los recursos ejecutados por la DIEE, utilizando las partidas 1 y 5 (**₡9.008.790.078.47)** para los periodos del 2014 al 2018, solo el **3%** corresponde a la contratación de temas atinentes a la atención de Infraestructura Educativa, el restante **97%** fueron recursos utilizados en la contratación de mobiliario escolar.

3. Análisis de recursos depositados en partida 7 (Transferencias) del periodo 2014-2018

Se procedió a realizar un análisis histórico del comportamiento de los recursos depositados a la DIEE en la partida 7 denominada como transferencias para el periodo 2014-2018.

El uso de la partida 7 denominada como transferencias, permite a dicha Dirección por medio del artículo 145 del reglamento de la Ley de Contratación Administrativa y mediante la emisión de disposiciones generales, autorizar el traslado de recursos a las Juntas Administrativas y de Educación para que sean estas las que mediante un proceso de contratación directa concursada, se encarguen de contratar los servicios necesarios para atender las necesidades de Infraestructura Educativa, con la asesoría legal y técnica por parte de la DIEE.

Para inicio de cada periodo presupuestario a la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo se le asigna un presupuesto por medio de la ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República denominado como "presupuesto inicial" para la atención de las necesidades de los centros educativos en Infraestructura Educativa y compra de terrenos.

El mismo puede experimentar variaciones debido a modificaciones presupuestarias aprobadas durante el ejercicio económico a conveniencia de la Administración, el cual es denominado como "Presupuesto Asignado".

Una vez definido el "presupuesto asignado", la DIEE mediante el uso de "planillas", solicita los recursos ante la Dirección Financiera del MEP para la atención de proyectos de infraestructura educativa (ver comportamiento histórico en gráfico # 8), el cual a su vez se encarga de solicitar los recursos al MH para que sea este ente el que se los gire a las Juntas de Educación y Administrativas para la atención de las necesidades de infraestructura educativa y compra de terrenos de los centros educativos que así lo requieran.

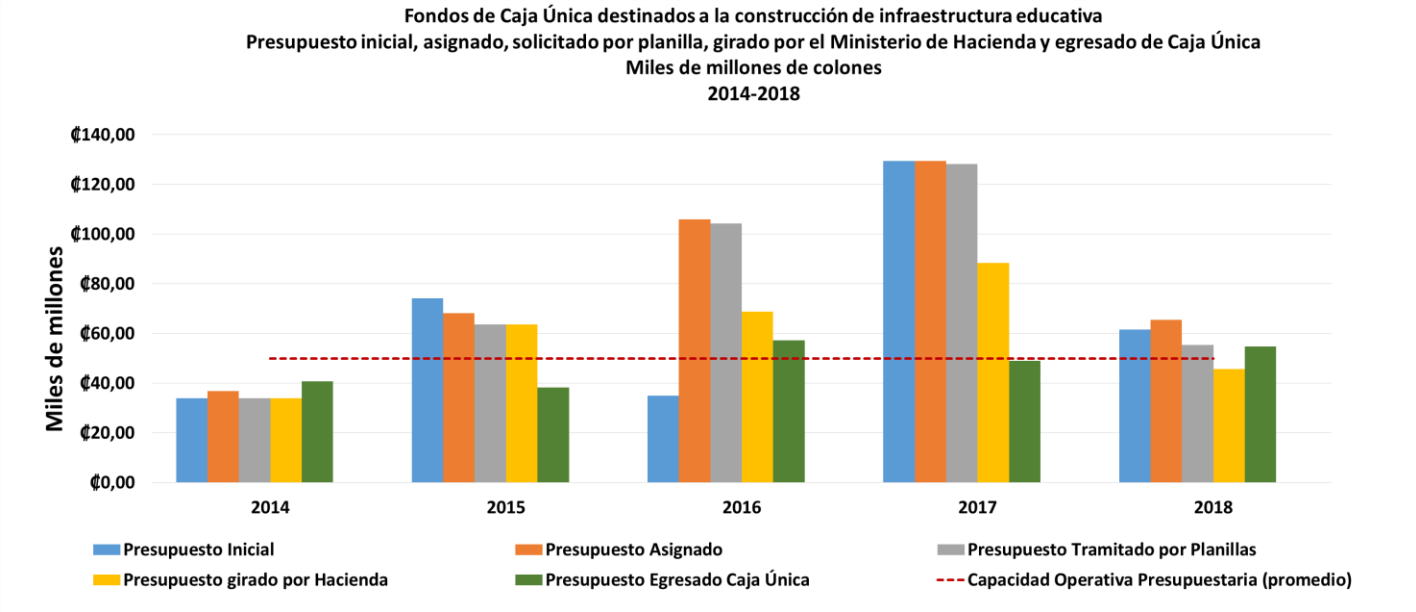
Una vez que los recursos son depositados a las Juntas de Educación y Administrativas (JEA), pasan a formar parte de los saldos destinados en Caja Única del Estado, esto hasta que sean utilizados por las mismas Juntas para la cancelación de honorarios y obras de los servicios adquiridos, ya sea por concepto de contratación de servicios profesionales, construcción,

reparación de obra o compra de terreno. Finalmente, como parte del estudio, se estimó que la DIEE cuenta con una capacidad operativa presupuestaria (COP), la cual se estima en ₡50.000.000.000,00 según los saldos egresados de Caja Única del Estado.

En el siguiente gráfico se muestra el comportamiento de los presupuestos que ha administrado la DIEE desde el 2014 al 2018.

Fondos de Caja Única destinados a la construcción de infraestructura educativa

Gráfico 6 - Análisis presupuestario del periodo 2014-2018



Fuente: Ministerio de Hacienda, Departamento de Control y Evaluación Presupuestaria, Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo. Año 2019.

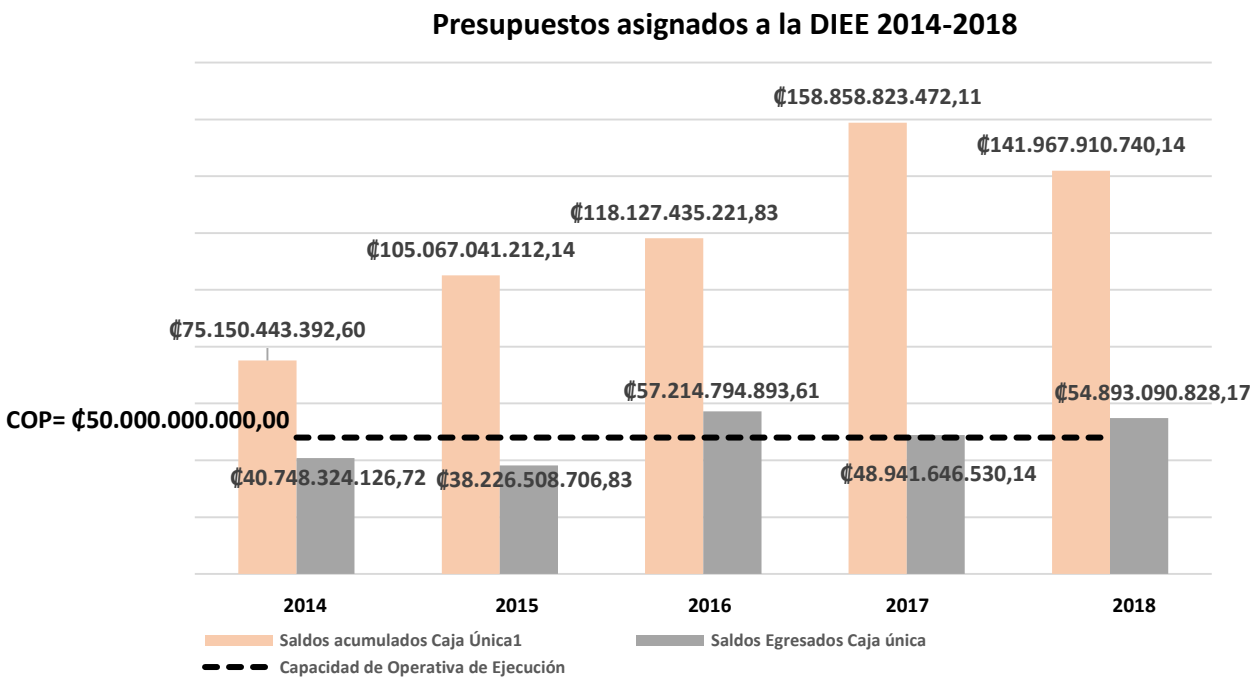
En el periodo analizado (2014-2018), el presupuesto inicial es solicitado por la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE) bajo la hipótesis del análisis de las variables como su capacidad operativa, recursos humanos y técnico, esto con el fin de cumplir sus funciones. Es evidente en el periodo analizado que dicha asignación de recursos siempre se alejó de su verdadera capacidad.

En lo que respecta al presupuesto asignado por el MH, para la construcción de obras de infraestructura educativa, la DIEE tramitó mediante planilla de solicitud de recursos económicos, dirigidos a proyectos específicos a ejecutar por medio de las JEA conforme a las necesidades externadas oportunamente por las citadas entidades.

Es importante indicar que durante los años 2016, 2017 y 2018 el MH, por las razones económicas y fiscales imperantes en nuestro país, no giró el total de los recursos solicitados mediante las planillas.

Por último, en el siguiente gráfico se muestra el comportamiento de los saldos acumulados en Caja Única del Estado para la atención de la necesidad de Infraestructura Educativa, contra los saldos egresados de dicha cuenta y contra la capacidad operativa presupuestaria de la Dirección en estudio.

Gráfico 7 - Presupuestos asignados 2014-2018



Fuente: Ministerio de Hacienda, Departamento de Control y Evaluación Presupuestaria, Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo. Año 2019.

Una vez analizados todos los indicadores presupuestarios, se concluye que la DIEE ha enfocado su gestión administrativa y financiera en un modelo de transferencia de recursos económicos a las JEA, para que sean estas las que gestionen los procesos de contratación, tanto de Infraestructura Educativa y/o compras de terrenos, bajo el amparo del artículo 145 del Reglamento de la ley de Contratación Administrativa.

Dicho modelo de transferencia utilizado por la DIEE ha demostrado ser eficaz para la ejecución presupuestaria. Sin embargo, una vez transferidos los recursos en las cuentas de

Caja Única del Estado, no se le da un seguimiento oportuno a los mismos, generando que se estanquen por años en dicha cuenta del Estado, tal y como ha sido una tendencia desde el 2014 donde la cifra ya rondaba los **₡75.150.443.392,60** y a lo largo de los años ha mostrado una **tasa de crecimiento de un 14% anual**.

Dicha tendencia no es coherente con el comportamiento de los saldos egresados de Caja Única del Estado, es decir, montos que realmente son usados por las JEA para el pago de infraestructura educativa (obra nueva, mantenimiento, servicios profesionales y compra de terrenos), dicha tasa de **crecimiento anual de egreso de saldos en Caja Única solo asciende a un 6%**, por lo que queda en evidencia que a lo largo del periodo 2014-2018, la tendencia que ha marcado la DIEE con su gestión es inyectar más recursos a las cuentas de Caja Única de los que realmente está ejecutando por medio de las JEA en infraestructura educativa, esto sin tomar en cuenta su capacidad operativa presupuestaria (**₡50.000.000.000,00**) la cual antes del presente estudio era de desconocimiento tanto de las jefaturas como de los funcionarios de dicha Dirección.

Queda en evidencia que los esfuerzos de la DIEE en buscar nuevas formas de ejecutar fondos para no seguir incrementado el saldo ya existente en Caja Única, no han sido suficientes; un ejemplo, es que del total de contrataciones tramitadas por medio de la Proveeduría Institucional (partidas 1 y 5) para el periodo 2014-2018 solo un **3%** corresponden a contratación de servicios relacionados con Infraestructura Educativa, el restante **97%** corresponde a la adquisición de mobiliario escolar.

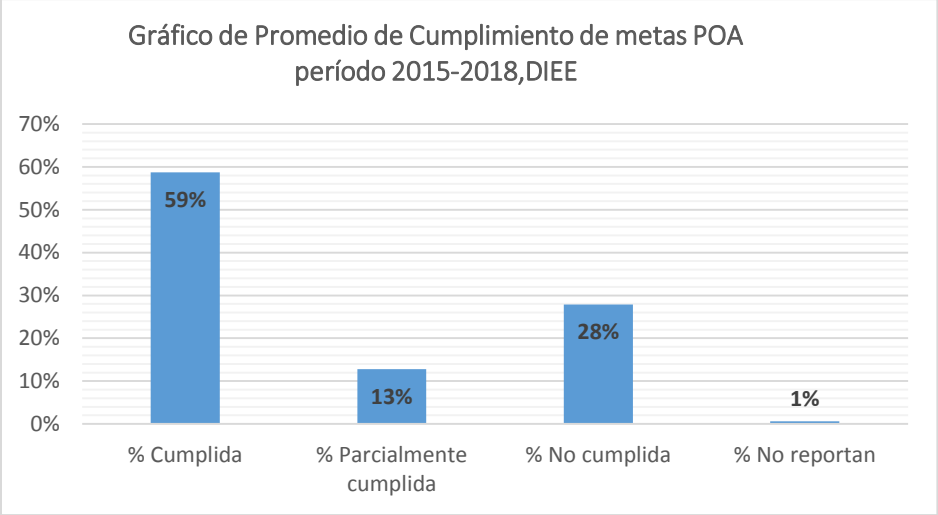
Así las cosas, queda claro que existe una carencia de planificación estratégica por parte de la DIEE y sus jefaturas, que le permita a dicha Dirección definir estrategias claras de cómo atacar las necesidades en infraestructura educativa sin descuidar una planificación coherente y oportuna.

4. Cumplimiento de metas POA en los periodos del 2015 al 2018

Como parte del estudio, se procedió a analizar el cumplimiento de las metas de Plan Operativo Anual por parte de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), para los periodos del 2015 al 2018.

En el siguiente gráfico se identifica el porcentaje promedio de cumplimiento de las metas establecidas en el POA por parte de la DIEE para los períodos del 2015-2018.

Gráfico 8 - Promedio de cumplimiento de metas POA 2015-2018



Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

A nivel general, se puede evidenciar que, en promedio, la DIEE ha alcanzado un 59% de cumplimiento de las metas establecidas para los períodos del 2015 al 2018, dicha situación obedece al incremento de metas a lo largo de los períodos. A nivel de ejemplo se puede citar que para el 2015 dicha Dirección contaba con un total de 35 metas establecidas, para el 2016 pasó a 36, sin embargo, para el 2017 tuvo un incremento de 14 nuevas metas lo que equivale a 37% de las establecidas para el año anterior, ya para el 2018 sufre un leve decremento y pasa a establecer 48 metas.

Llama poderosamente la atención que con el incremento de las metas se generó un incumplimiento de las mismas, es decir, las metas establecidas no están acorde con la capacidad de cumplimiento de las mismas por parte de dicha Dirección, por lo que deja en evidencia que la DIEE carece de una clara planificación estratégica en cuanto a la gestión de

metas y objetivos que debe cumplir, en aras de velar por una atención pronta y oportuna de las necesidades de infraestructura educativa de los centros educativos públicos del país.

5. Análisis FODA de la situación actual de la DIEE

Con la implementación de los análisis FODA de la DIEE, se detecta lo siguiente:

Fortalezas: Como una de las principales fortalezas es el conocimiento técnico y experiencia con que cuenta el recurso humano de dicha Dirección en la actualidad.

Oportunidades: Aprovechar estrategias de comunicación haciendo uso de canales apropiados que permitan evidenciar el logro de objetivos.

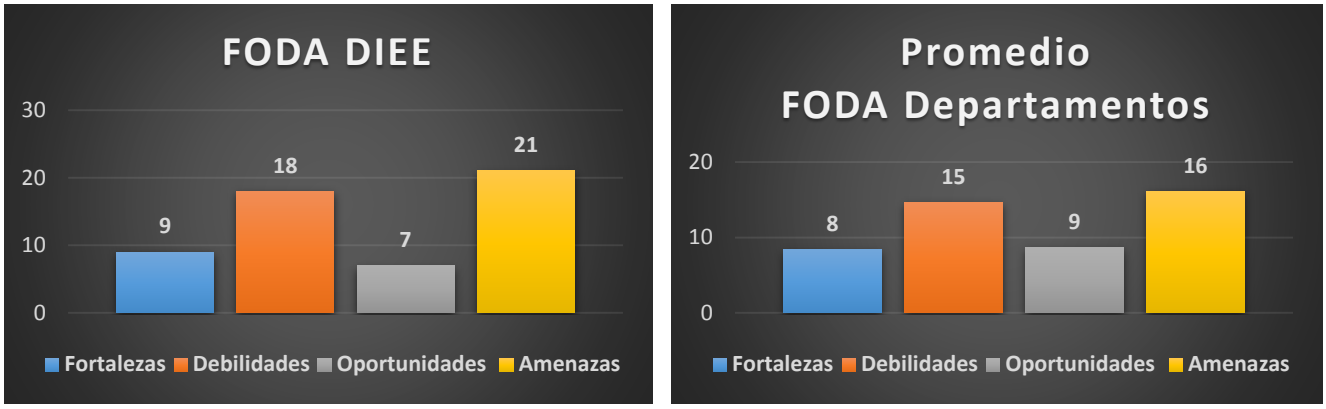
Además de contar con un presupuesto destinado para la atención de las necesidades de Infraestructura Educativa.

Debilidades: La mayoría van orientadas a señalar una debilidad en la gestión administrativa, en aspectos de planificación, procesos, procedimientos, cargas de trabajo, capacidad operativa, gestión de métricas e indicadores de desempeño, sistemas de información, clima organizacional, entre otros.

Amenazas: Entre las amenazas, se encuentran las JEA, por su alta rotación y falta de compromiso, falencia de recursos: humano, logístico (transporte), financieros e instalaciones.

A continuación, se muestra el comportamiento cuantitativo de resultados de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la DIEE en general y por departamentos; información obtenida de 24 funcionarios de todos los departamentos, incluyendo jefaturas, subdirector y directora.

Gráfico 9 - Cuantificación de FODA DIEE y promedio de resultados de departamentos



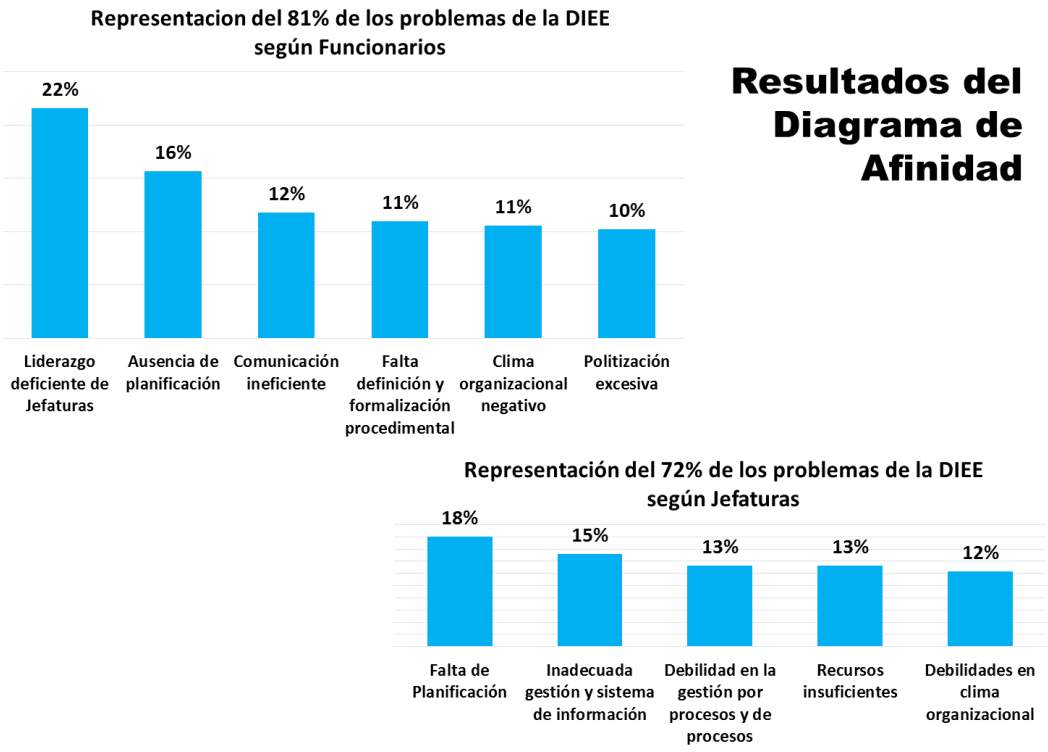
Fuente: *Jefaturas, Subdirector y Directora de la DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

Con los datos anteriormente identificados, se demuestra numéricamente que existen más debilidades y amenazas que fortalezas y oportunidades en la organización, por lo que se concluye en términos generales que existe un ambiente pesimista sobre la situación que está viviendo dicha dirección en la actualidad.

6. Diagrama de afinidad

Como parte de los hallazgos encontrados con la aplicación de dicha herramienta, tanto a los funcionarios como a las jefaturas, se lograron identificar los principales problemas que a juicio de experto de dichos profesionales afectan la gestión de la DIEE en la actualidad, como se puede apreciar a continuación:

Gráfico 10 - Resultados del diagrama de afinidad



Fuente: *Jefaturas, Subdirector y Directora de la DIEE*
Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

En referencia a los gráficos anteriores, se concluye que, desde el punto de vista consensual por parte de funcionarios y jefaturas, los principales problemas son:

- **Gestión de Planificación:** de acuerdo a los funcionarios hay una ausencia de planificación, de igual manera las jefaturas indican la falta de planificación.

- **Gestión de datos e información:** de acuerdo a los funcionarios hay una gestión de datos ineficientes, de igual forma las jefaturas indican que existe una inadecuada gestión y sistema de información, lo cual conlleva a una comunicación ineficiente.

- **Clima organizacional:** de acuerdo a los funcionarios existe un clima organizacional negativo, de la misma manera las jefaturas indican que hay debilidades en el clima organizacional.

- **Recursos:** de acuerdo con los funcionarios los recursos económicos y humanos en la DIEE son limitados, lo cual concuerda con las jefaturas que indican los recursos son insuficientes.

7. Encuesta a funcionarios y jefaturas de la DIEE

Se implementó una encuesta a funcionarios y jefaturas de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo, los resultados obtenidos con la aplicación de esta herramienta, a pesar de ser de carácter perceptivo, permiten extraer conclusiones muy valiosas tomando en cuenta también el juicio experto por parte de los dueños de los procesos, lo que refleja la realidad del estado actual de la DIEE en su gestión organizacional, tomando en cuenta que la encuesta fue aplicada a funcionarios expertos en materia de Infraestructura Educativa Pública.

La formulación y análisis de la encuesta fue enfocada en las principales gestiones de la organización que son: gestión de proyectos, gestión administrativa y del recurso humano, gestión contractual y legal, gestión financiera y presupuestaria, gestión tecnológica y gestión de la comunicación e información.

A continuación, se resumen los principales hallazgos con la aplicación de dicha herramienta que repercuten en la gestión de la DIEE.

a. Gestión Administrativa

En el caso de la interrelación entre los departamentos y la Dirección, se estima que es deficiente, debido a que el 60% de los encuestados indican pocas veces se realizan coordinaciones o bien gestiones Administrativas con dicha Dirección.

b. Área de Gestión de Proyectos

Según lo indicado por los entrevistados, el 97% indican que la cartera de proyectos elaborada por la Dirección, no obedece a una adecuada planeación estratégica. En cuanto a la duración de los proyectos, los expertos en la materia evidencian que el tiempo de tarda un proyecto de Infraestructura en dicha Dirección es excesivo.

c. Área de gestión Financiera-Presupuestaria

En cuanto a la gestión Financiera y Presupuestaria, a opinión de los encuestados el presupuesto asignado a la DIEE no es coherente con la capacidad operativa presupuestaria y además no existe en la actualidad un inventario de centros educativos que permita conocer cuál es la inversión necesaria para atender las necesidades de todo el país, es por eso que tanto los jerarcas como los funcionarios de la DIEE no tienen claridad sobre cuánto asciende el monto a invertir por parte del Estado para atender la demanda o necesidad existente en Infraestructura Educativa.

8. Encuesta de servicio al cliente

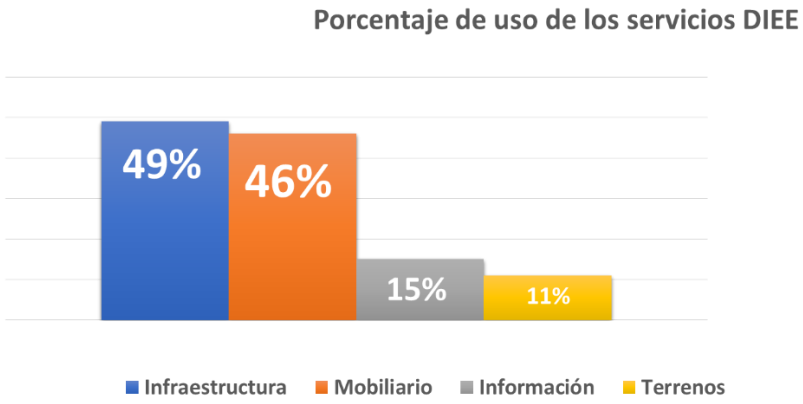
Como parte del análisis de la gestión de la DIEE, se desarrolló una encuesta de servicio al cliente.

Por un tema de facilidad de acceso a la información se determinó que los formularios fueran remitidos a los todos los directores de los centros educativos. El propósito de implementar dicha herramienta es cuantificar la calidad del servicio que brinda la DIEE en el trámite de solicitudes de infraestructura, terrenos, mobiliario y atención de consultas (técnica, legal e informativa).

Al 25 de octubre del 2019 se tiene un corte de 2137 entrevistados, cifra que asegura una confiabilidad en la información de un 98% con un margen de error del 2%.

Una vez tabulada la información de la encuesta a los usuarios de la DIEE, se puede identificar que el servicio más requerido por lo centros educativos es el de atención de las solicitudes de requerimiento de Infraestructura Educativa (1050 solicitudes), el segundo lugar lo ocupa la atención de solicitudes de mobiliario escolar (974), seguido por solicitud de información (317) y por último la gestión de terrenos (227 solicitudes).

Gráfico 11 - Porcentaje de uso de servicios DIEE



Fuente: *Clientes y usuarios*
Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

Desde que se entregan las solicitudes de infraestructura, terrenos e información general, según lo indicado por los usuarios, la DIEE dura de **un año a más** en dar respuestas a la misma; en el caso de mobiliario el tiempo de atención oscila en mayor grado de entre los **10 a 12 meses**.

En cuanto a la calidad del servicio brindado por la DIEE en la atención de las solicitudes de infraestructura, mobiliario, terrenos e información, es calificada en su mayoría como **regular**. De igual forma queda en evidencia con la aplicación de la herramienta, que el sentir del usuario es que la DIEE **no le da un adecuado acompañamiento** en los procesos tanto de **contratación** de obra y/o servicios profesionales, así como durante el **proceso de fiscalización** de los mismos.

Conclusión general de la Gestión de Planificación

Por la naturaleza de la gestión organizacional de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo, la Dirección de dicha dependencia por medio de su persona directora y grupo de trabajo asesor, es la llamada a implementar una adecuada planificación estratégica que permita a dicha entidad atender de forma oportuna las necesidades de infraestructura educativa y equipamiento de los centros educativos públicos del país.

Sin embargo, en la actualidad tal y como queda documentado en cada uno de los resultados de las herramientas utilizadas para el presente diagnóstico, la DIEE carece de una formal y

clara planificación, esto a causa de que en la actualidad la Dirección esté enfocada en atender funciones de carácter operativo y no de índole gerencial, es decir, la gestión de dicha Dirección obedece a atender los procesos, urgencias y emergencias que surjan con el día a día, los cuales deberían estar asumiendo los Departamentos bajo su dependencia.

Dicha tendencia queda debidamente evidenciada con los resultados obtenidos con la aplicación de los diagramas SIPOC, en los que se identificó que la Dirección es el "Departamento" con más macro procesos (15 en total), de igual forma en el análisis del organigrama actual, es la que cuenta con más unidades Administrativas y el segundo con más personal de carácter operativo.

Aunado a esto, se identifica que a juicio experto de sus mismos funcionarios, en la actualidad la DIEE no llega a cumplir ni el 50% de las funciones establecidas en el decreto ejecutivo vigente que rige dicha entidad, lo que demuestra que dicho ente ha perdido el norte del desempeño sus respectivas labores, lo que la ha hecho caer en incumplimientos ante los entes reguladores del Estado, tal es el caso de la Auditoría Interna y la misma Contraloría General de la República, entre otros.

La falencia de una planificación estratégica que vive esta Dirección en la actualidad, por estar atendiendo funciones de índole operativa, se ve claramente manifestada en el análisis presupuestario realizado en el presente estudio, en el cual, debido al análisis financiero de una serie de variables de dicha índole, se llegó a la conclusión que la capacidad operativa presupuestaria de esta entidad ronda los ¢50.000.000.000,00 esto para obra ejecutada, la cual es una cifra que era totalmente desconocida por los mismos funcionarios y jefaturas, y no concuerda claramente y en referencia con los presupuestos asignados tiempo atrás a esta Dirección, muestra de ello es que para el 2017 se le asignó a dicha Dirección un presupuesto de ¢128.212.563.353,78 duplicando su capacidad operativa presupuestaria.

Aunado a esto, se puede mencionar el incremento significativo de los saldos económicos acumulados en Caja Única del Estado que para el 2018 reflejaba ¢141.967.910.740,14. Esta tendencia queda manifestada con el cumplimiento promedio de las metas del Plan Operativo Anual, ya que para los periodos del 2014 al 2018 solo alcanza un cumplimiento promedio del 59%.

Esta falta de planificación repercute de manera negativa a nivel interno de la organización, tal y como queda demostrado en análisis FODA, donde a juicio experto de los funcionarios son más las debilidades y amenazas que enfrenta la DIEE en la actualidad, que las oportunidades y fortalezas. Además, en referencia al juicio experto de los mismos funcionarios, la principal problemática actual se concentra en cuatro grandes áreas o gestiones que son la planificación, el flujo de datos e información, clima organizacional negativo y falta de recursos económicos y humanos.

De igual manera, según lo expresado por los mismos funcionarios, la cartera de proyectos confeccionada por la Dirección no obedece a una adecuada planificación estratégica y mucho más grave, al día de hoy no se sabe con certeza a cuánto asciende el monto a invertir por parte del Estado para atender la necesidad existente en infraestructura educativa.

Toda esta problemática queda claramente evidenciada en los resultados de la encuesta de servicio al cliente, en la que de acuerdo con la percepción que tiene los usuarios de dicha Dirección sobre la calidad de los servicios brindados, los califican como regular, de igual forma queda en evidencia que los tiempos de duración de los proyectos son prolongados y el acompañamiento a las Juntas en los procesos de contratación y ejecución es deficiente.

III. GESTIÓN DE LA EJECUCIÓN

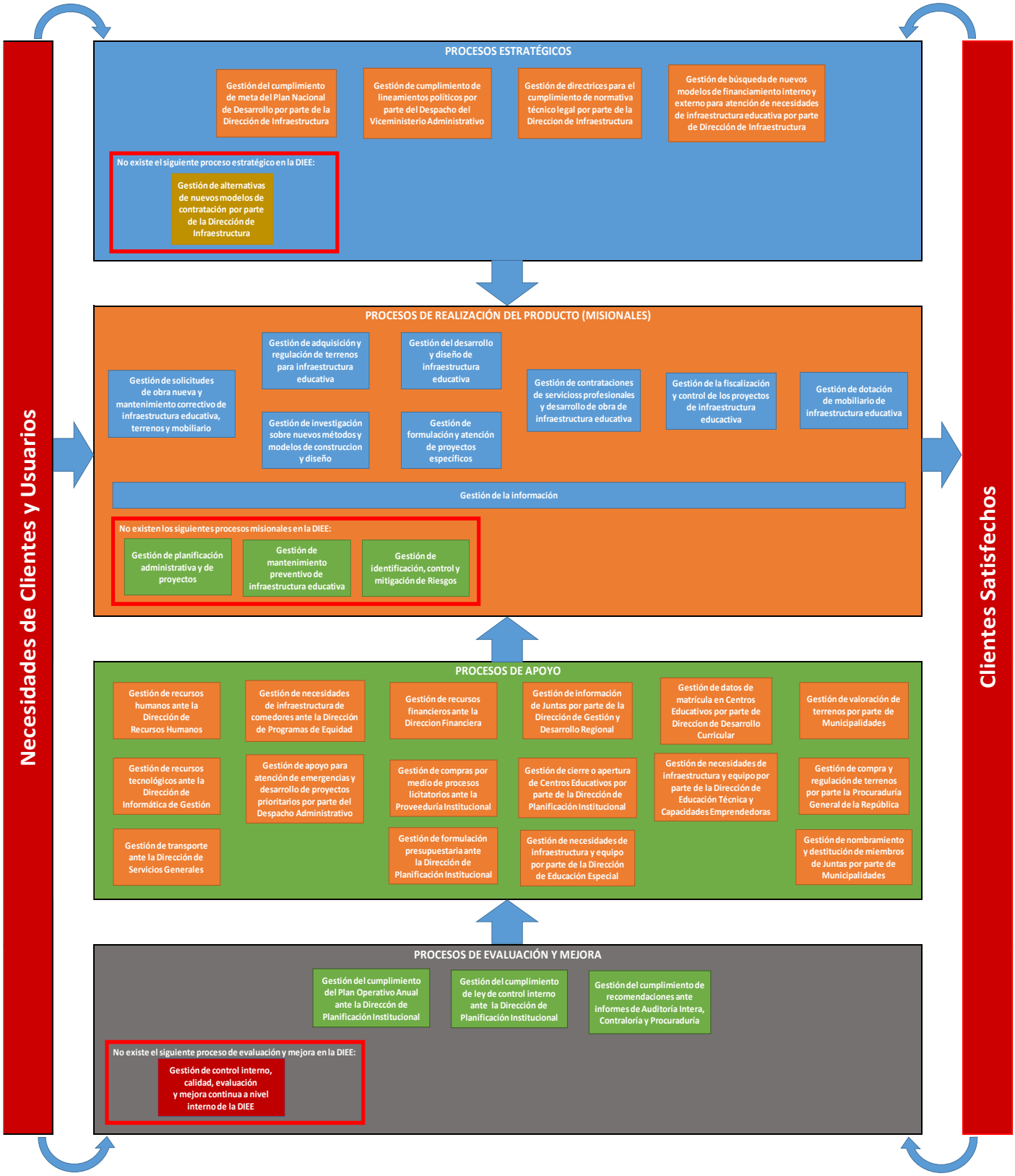
Bajo la línea de la estructura actual establecida en el decreto ejecutivo vigente por el que rige la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), los departamentos que llevan la responsabilidad de la ejecución de los proyectos son: Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa, Departamento de Gestión de Proyectos Específicos y por último el Departamento de Contrataciones. Los dos primeros se enfocan en la formulación de diseños de infraestructura (planos, presupuestos, anteproyectos, entre otros), el tercero está orientado a brindar asesoría a las Juntas de Educación y Administrativas en los procesos de contratación de los proyectos gestionados por los departamentos formuladores, bajo el amparo del artículo 145 del reglamento de la ley de Contratación Administrativa.

Como parte del análisis de la situación actual de dicha Dirección, a continuación, se resumen los principales hallazgos encontrados con la aplicación de las herramientas de estudio, esto desde un enfoque en la gestión de la ejecución de proyectos:

1. Mapa de procesos de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo

Al momento de realizar el diagnóstico de la situación actual de la DIEE, se evidenció que ni las jefaturas ni los funcionarios tenían claro cuál es el macro proceso que rige esta entidad en la actualidad, es por ello que, como parte de los alcances del presente estudio y con la información recopilada con los dueños de muchos de los procesos, se logró levantar el mapa de procesos de dicha Dirección, en la siguiente figura se muestra el Mapeo de Procesos de la (DIEE):

Ilustración - Mapeo de procesos DIEE



Elaborado por: *Coordinadores y equipo de trabajo del Proyecto*

Como se aprecia en el mapa de procesos anterior, dentro de los procesos estratégicos se identifica la necesidad de realizar una gestión de alternativas de nuevos modelos de contratación administrativa por parte de la Dirección de Infraestructura, esto porque en la actualidad, dicha entidad solo utiliza el modelo de contratación de Infraestructura que es por medio de las Juntas Administrativas y de Educación, siendo este el eje central del macro proceso de la misma, al contar con un solo modelo de contratación podría generar un riesgo para la efectividad de la capacidad productiva de la misma ya que por sí solo se podría convertir en un cuello de botella a nivel operativo.

En cuanto a los procesos de realización del producto (misionales), y según los estudios realizados en el diagnóstico, se identifica la necesidad de implementar una gestión de planificación administrativa, así como la necesidad de una gestión de identificación, control y mitigación de riesgos, esto con el fin de completar el flujo o línea de trabajo de acuerdo a la naturaleza administrativa de la gestión de proyectos de infraestructura educativa. Llama poderosamente la atención que actualmente, dentro de los procesos (misionales) de realización del producto, existen dos gestiones orientadas a la formulación de proyectos de infraestructura educativa, lo que es un indicador que dos departamentos están incurriendo en una duplicidad de funciones como se puede ver en la siguiente figura:

Ilustración - Procesos Misionales



Elaborado por: *Coordinadores y equipo de trabajo del Proyecto*

De igual manera, dentro de la estructura de procesos misionales, existe una gestión de contratación de servicios profesionales y de desarrollo de obra de infraestructura, la cual y según lo indicado en el decreto ejecutivo 38170-MEP, en su artículo 58 cita que *"La Dirección de Proveeduría Institucional es el órgano técnico en materia de Contratación Administrativa. Le corresponde la planificación y programación de las compras, la conducción de los diferentes procedimientos de contratación administrativa",* por lo tanto, dicho proceso lo debería estar asumiendo la Proveeduría Institucional, la cual, tal y como está establecido en el artículo 63 de dicho decreto, cuenta con toda una estructura organizativa para atender la

demanda de todos los procesos de contratación que requiera el Ministerio de Educación Pública, por lo que se estaría generando una duplicidad de funciones entre la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo y la Proveeduría Institucional, específicamente en el proceso de contratación administrativa.

Como parte de las falencias que se identificaron en los procesos misionales, actualmente existe una ausencia de una gestión de mantenimiento, es decir, la DIEE actualmente diseña, contrata y ejecuta, sin embargo no cierra el ciclo de vida de un proyecto de desarrollo de infraestructura con la gestión de mantenimiento, lo que maximizaría la vida útil de la infraestructura ya sea nueva o existente por medio de un mantenimiento preventivo y en caso de la infraestructura ya existente por medio de un mantenimiento correctivo, lo que le permitiría a dicha Dirección alargar la vida útil de las obras, mitigando problemas o riesgos a mediano y largo plazo con el mantenimiento de las mismas. Esto le permitiría a la Administración intervenir recursos de forma más expedita en atención a necesidades de infraestructura de menor impacto, que el de desarrollar obra nueva.

En cuanto a los procesos de apoyo, se puede evidenciar que la mayor cantidad de gestiones o procesos de apoyo proviene de entidades internas que se encuentran bajo la dependencia del Viceministerio de Planificación, por lo que, de no existir buenos canales de comunicación, esto podría entorpecer el desarrollo o implementación de los procesos misionales.

Finalmente, en cuanto a los procesos de evaluación y mejora, según los estudios realizados en el diagnóstico, actualmente no se implementan controles (indicadores) o mediciones (métricas) de desempeño del proceso, proyectos, departamentos y recurso humano, por lo que se identifica la necesidad de implementar una gestión de calidad, evaluación y mejora continua a nivel interno de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), esto con el fin de optimizar la funcionalidad de la estructura organizacional y las gestiones de sus procesos.

En el caso de la gestión del Departamento de Investigación, el cual es responsable de la búsqueda de nuevos métodos y modelos de construcción y diseño, tal y como se aprecia en la siguiente figura, el mismo es meramente un proceso que da soporte al Diseño de infraestructura, por lo que no es una justificante de peso para mantenerlo como un departamento.

Ilustración - Procesos Misionales



Elaborado por: *Coordinadores y equipo de trabajo del Proyecto*

En referencia a lo anterior, dicho proceso lo gestionan únicamente 6 funcionarios (contando la jefatura), por lo que no es una actividad de peso que debería gestionarse con la figura de departamento, sino más bien, debería ir inmersa dentro del conjunto de procesos, actividades o unidades inmersas dentro de un departamento como tal.

2. Diagramas SIPOC de los departamentos de la DIEE

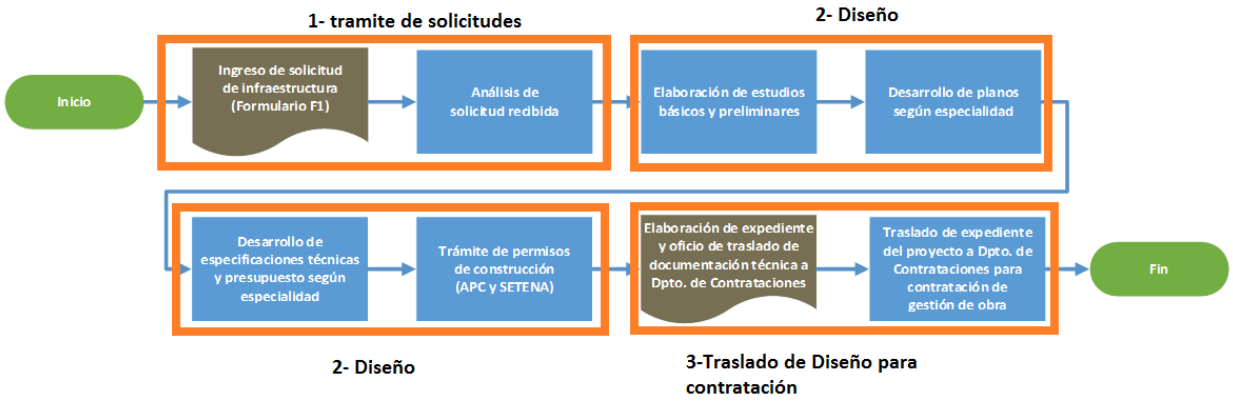
Como parte de los resultados obtenidos con la aplicación de los diagramas SIPOC, se logró identificar y desarrollar en conjunto con funcionarios y jefaturas los macro procesos internos de cada uno de los departamentos que integran dicha dependencia.

El contar con esta información, permite a los dueños de los procesos y jerarcas conocer a grandes rasgos la funcionalidad de sus departamentos y a las altas autoridades detectar posibles inconsistencias dentro de los mismos.

Bajo el argumento anteriormente descrito es que se detectó que existe una duplicidad de funciones entre los departamentos de Desarrollo de Infraestructura Educativa y el Departamento de Gestión de Proyectos Específicos, ya que el enfoque de ambos es la formulación de proyectos de infraestructura, los cuales una vez formulados pasan a la etapa de contratación. Esta formulación se puede visualizar en tres etapas que son: trámite de solicitud, diseño y traslado del diseño para contratación. De acuerdo con estas actividades, en las siguientes figuras se realiza una comparativa visual de la relación que tienen ambos departamentos desde una perspectiva de gestión por procesos.

En la siguiente figura de Diagramas de Flujo de los Macroprocesos del Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa para Gestión de Infraestructura.

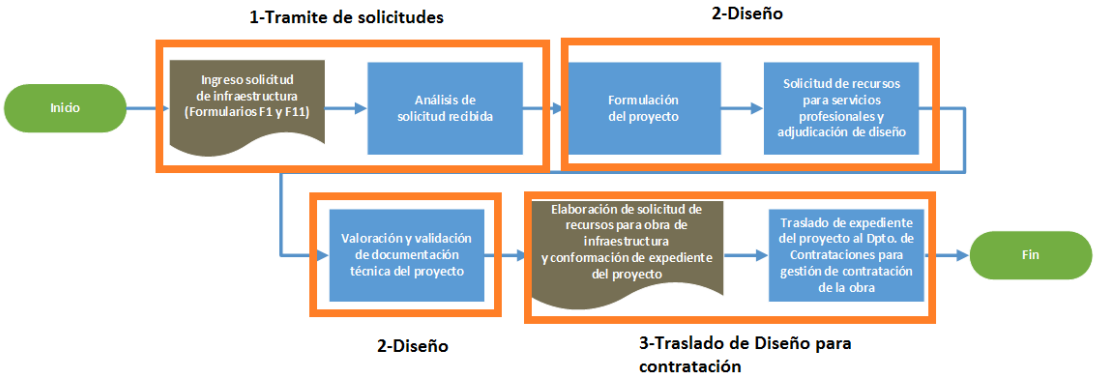
Diagramas de Flujo de los Macro-procesos del Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa



Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

En la siguiente figura se puede apreciar el diagrama de flujo del Departamento de Gestión de Proyectos Específicos para Gestión de Infraestructura Educativa.

Diagramas de Flujo de los Macro-procesos del Departamento de Gestión de Proyectos Específicos



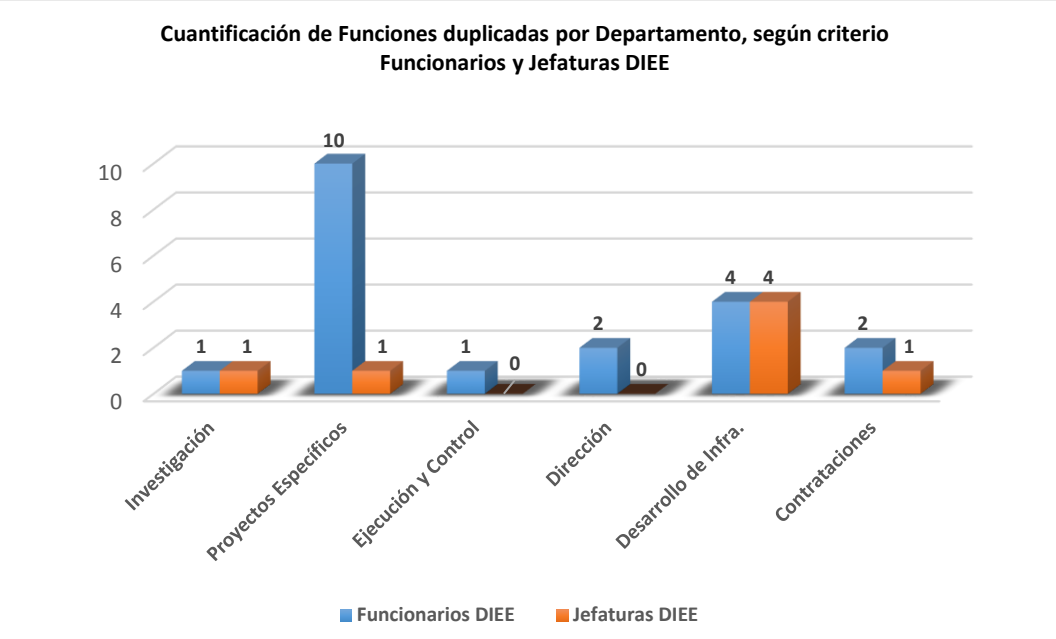
Elaborado por: *Coordinadores del Proyecto*

3. Lista de verificación del decreto 38170-MEP (38170-CheckList)

Con la aplicación de la herramienta 38170-CheckList, se logró identificar, a criterio tanto de los funcionarios como de las jefaturas la existencia de funciones duplicadas entre departamentos que conforman dicha Dirección, esto según las funciones establecidas en el decreto ejecutivo vigente.

En los siguientes gráficos se muestra el comportamiento cuantitativo de los resultados obtenidos, esto comparando los resultados de los funcionarios contra los de las jefaturas DIEE.

Gráfico 12 - Cuantificación de Funciones duplicadas por Departamento, según criterio funcionarios y Jefaturas DIEE



Elaborado por: *Coordinadores Proyecto*

Según el juicio experto de los funcionarios, todos los departamentos cuentan con al menos una función duplicada, sólo en el caso del Departamento de Proyectos Específicos en el que los funcionarios indican que se cuenta con diez funciones duplicadas con el Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa, lo que equivale al **73%** de las funciones establecidas según el decreto para dicho Departamento. De igual manera, los funcionarios del Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa, indican que cuentan con cuatro funciones duplicadas con el Departamento de Proyectos Específicos, lo que equivale al **20%** de sus funciones según el decreto ejecutivo vigente 38170-MEP.

En el caso de las jefaturas, se observa que los Departamentos de Ejecución y Control y la Dirección, consideran que no cuentan con funciones duplicadas, los restantes departamentos establecen que cuentan con al menos una función duplicada, de igual manera llama la atención que existe una clara diferencia de criterios entre lo indicado por los funcionarios del Dpto. de Proyectos Específicos y su jefatura, ya que esta última indica

que solo cuentan con una función duplicada, lo que genera un sesgo sobre el resultado del ejercicio efectuado.

En síntesis, se puede destacar que a juicio experto de los funcionarios del Dpto. de Proyectos Específicos y los funcionarios y jefatura del Dpto. de Desarrollo de Obra, existe una duplicidad de funciones entre ambos departamentos.

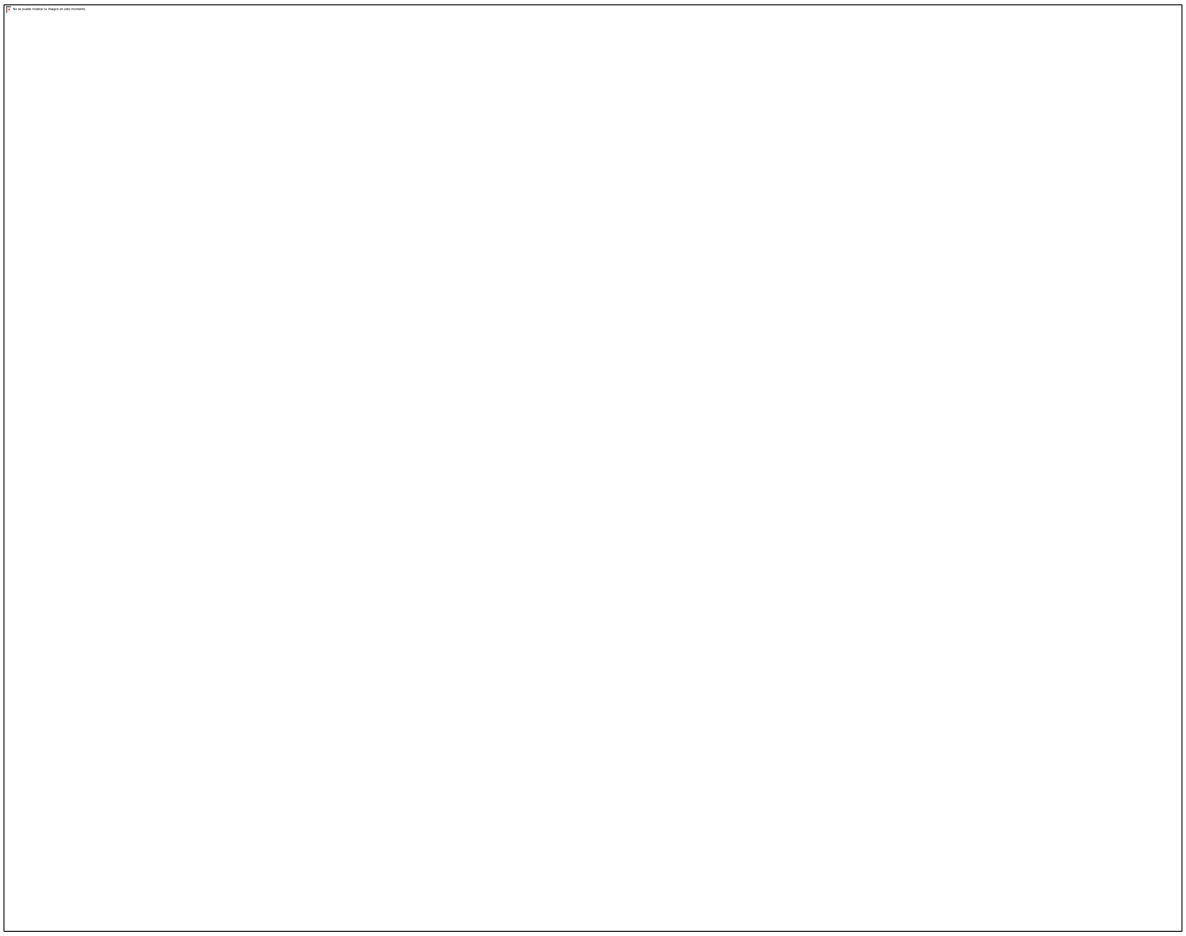
4. Encuesta a funcionarios y jefaturas de la DIEE

A continuación, se resumen los príncipes hallazgos encontrados con la aplicación de la encuesta a funcionarios y jefaturas de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo, que repercuten en una adecuada ejecución de los proyectos.

a) Área de Gestión de Proyectos

En referencia a la percepción de la gestión de las Juntas en la administración de proyectos de infraestructura, el 38% (22 de 58) de los entrevistados la califica como regular y un 28% (16 de 58) como mala.

Gráfico 13 - Consultas sobre gestión de proyectos



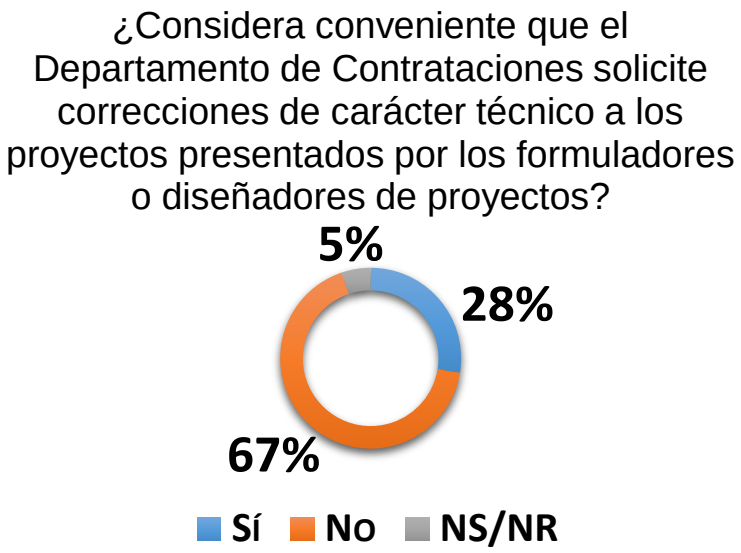
Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

b) Área de Gestión Contractual

Sobre la gestión contractual, a criterio de los funcionarios encuestados, el 67% considera que no es prudente que el Departamento de Contrataciones solicite correcciones técnicas de los proyectos tramitados por los Departamentos Formuladores (Desarrollo y Específicos).

En cuanto a la gestión contractual de los proyectos por parte de la las Juntas de Educación y Administrativas, se determina que las Juntas no cuentan con el conocimiento legal para llevar a cabo un proceso de adjudicación, de igual forma la DIEE no cuenta con un plan de capacitaciones y a criterio de los expertos en materia o gestión de Infraestructura Educativa, por tanto, la DIEE no asesora a las Juntas en los procesos de contratación.

Gráfico 14 - Conveniencia sobre solicitud de correcciones de carácter técnico por Dpto. Contrataciones



Fuente: *Funcionarios de la DIEE.*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización.*

Conclusión general de la Gestión de Ejecución

Como queda en evidencia, tanto en el análisis del mapa de procesos de la DIEE, así como en los diagramas de flujos de las herramientas SIPOC, existe una duplicidad de funciones entre los Departamentos de Desarrollo de Infraestructura Educativa y el Departamento de Gestión de Proyectos Específicos ya que ambos departamentos son formuladores de Proyectos de Infraestructura Educativa, por lo tanto, a nivel de gestión de procesos desempeñan la misma labor. Esta conclusión queda debidamente validada de acuerdo al juicio experto de los funcionarios de dichos departamentos, los cuales manifiestan la existencia de duplicidad de funciones entre los mismos, ya que los procesos de ambos pertenecen a la misma etapa del ciclo de vida de los proyectos; en referencia con el decreto ejecutivo 38170-MEP, este evidencia también la duplicidad de funciones.

Otro caso particular es el proceso de contratación que desempeña el Departamento de Contrataciones de dicha Dirección, ya que según lo establecido en el decreto ejecutivo 38170-MEP, esta función o responsabilidad recae sobre la Dirección de Proveeduría Institucional, por lo que visiblemente existe duplicidad de funciones entre ambas dependencias.

En referencia a lo anteriormente mencionado, la Auditoría Interna del MEP en su informe 86-16, estableció la recomendación 4.1 que cita: *"**Valorar el traslado del Departamento de Contrataciones de la DIEE, a la Dirección de Proveeduría Institucional, para aprovechar los recursos, el conocimiento, la especialidad y la capacidad instalada de esta Dirección en aras de mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad, a efectos de brindar con oportunidad una solución de infraestructura a los centros educativos**",* lo cual valida la duplicidad de funciones y responsabilidades en referencia a la gestión con la Proveeduría Institucional.

Al día de hoy, de acuerdo al juicio experto de los funcionarios entrevistados, la DIEE no cuenta con un plan debidamente formal y definido de capacitaciones a las Juntas de Educación y Administrativas sobre temas de contratación administrativa, por ende, no las asesora en los procesos de contratación. Dicha situación queda evidenciada en la encuesta de servicio al cliente, donde del 100% de los centros educativos usuarios de los servicios de infraestructura educativa, solo un 29% indica que ha recibido algún tipo de asesoría legal por parte de la DIEE durante los procesos de contratación, por lo que se concluye que pese a que dicha dependencia cuenta con un Departamento de Contrataciones, el mismo no está alcanzando el objetivo de capacitar a las Juntas en temas de contratación administrativa, esto aunado al criterio de los funcionarios y de los mismos usuarios, por lo que no se encuentra un argumento de peso para mantener dicho proceso dentro de la estructura organizacional de la DIEE. Por lo tanto, la recomendación girada por el ente auditor puede venir a corregir la problemática antes descrita, al trasladar dicho proceso a la Proveeduría Institucional, ya que es el ente llamado a desempeñar dicha función.

De igual forma, dentro de los hallazgos de los procesos misionales se identifica la falencia de una gestión de mantenimiento tanto correctivo como preventivo, es decir en la actualidad la etapa de ejecución de cualquier proyecto de infraestructura culmina en la etapa de fiscalización de obra.

Una vez concluida esta etapa, si el centro educativo vuelve a presentar alguna carencia en su infraestructura actual, esta ingresa dentro del flujo del proceso de dicha Dirección como como un proyecto nuevo a pesar de que podría gestionarse como un proceso de mantenimiento, por lo que se atendería dicha demanda de forma más expedita.

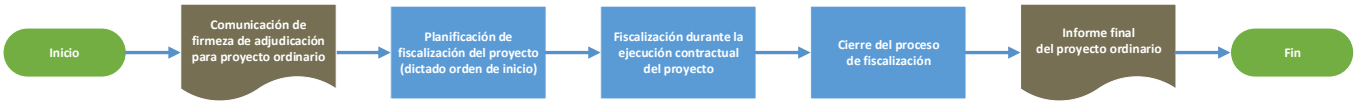
IV. GESTIÓN DEL MONITOREO Y CONTROL

Bajo la estructura actual de la DIEE, el Departamento de Ejecución es el llamado a fiscalizar, realizar el seguimiento y acompañamiento a las Juntas de Educación y Administrativas en los proyectos que salen de la fase de contratación, esto durante la etapa de construcción o ejecución de los mismos. De igual forma, por un tema de gestión operativa y de control interno, la Dirección por medio de su persona directora y grupo de trabajo, también es llamada a realizar un control sobre todos los procesos que desempeña cada uno de los departamentos bajo su dependencia.

1. Diagramas SIPOC de los departamentos de la DIEE

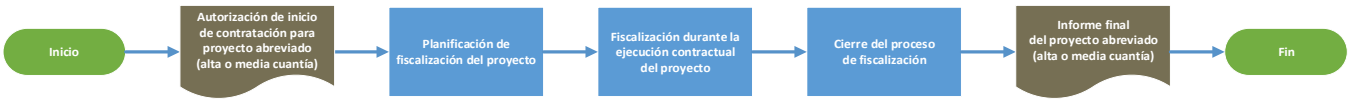
Con el levantamiento de los macro procesos del Departamento de Ejecución y Control, se logró identificar que en la actualidad dicho Departamento da seguimiento a tres modalidades de ejecución de obra, los cuales se denominan como: proyectos ordinarios, proyectos de alta o mediana cuantía y por último proyectos abreviados de menor cuantía.
En las siguientes figuras se muestra gráficamente el flujo de los procesos de fiscalización de dicho departamento:

1. Fiscalización de proyectos ordinarios:



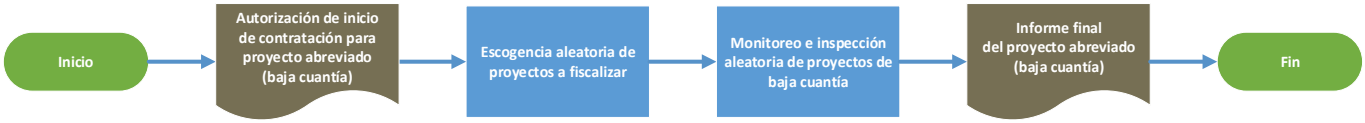
Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

2. Fiscalización de proyectos abreviados de alta o media cuantía:



Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

3. Fiscalización de proyectos abreviados de baja cuantía:



Elaborado por: Coordinadores del Proyecto

Como se puede observar, el procedimiento de fiscalización de los proyectos ordinarios y abreviados de alta o mediana cuantía son muy semejantes, sin embargo, el proceso de fiscalización de proyectos abreviados de baja cuantía varía significativamente en su alcance, ya que la selección de los proyectos a fiscalizar obedece a una selección aleatoria y no a una planificación por parte de dicho Departamento. De igual forma, no se habla de una fiscalización de proyectos si no de un monitoreo de obra. Por tanto y según lo expuesto anteriormente, se entiende que en la actualidad dicho departamento no da el debido seguimiento a la totalidad de los proyectos desarrollados por dicha Dirección en acompañamiento a las justas Administrativas y de Educación.

2. Análisis de productividad de departamentos DIEE, periodos del 2014-2018

Se procedió a realizar un análisis de productividad de departamentos DIEE según reportes de entradas y salidas de los periodos del 2014-2018; una vez identificados los macro procesos por medio de los diagramas SIPOC, y como parte del alcance del proyecto de estudio de la situación actual de la DIEE, se pretendía estimar la capacidad operativa presupuestaria de la DIEE, sin embargo, el ejercicio quedó descartado, ya que el Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa así como la Dirección de la DIEE no suministraron la información requerida.

Sin embargo, a pesar que no se obtuvo el resultado esperado con el estudio de productividad, con los datos facilitados por los demás departamentos, se concluye que cada jefatura remite la información según su punto de vista, a pesar de que existen directrices del como documentar la información solicitada para realizar el estudio, por lo que el análisis de la información se quedó fuera del alcance de esta investigación.

Adicionalmente, la forma en que cada jefatura trasmite la información, demuestra la poca estandarización en procedimientos y documentación, ya que cada una de ellas trabaja de forma diferente, lo cual se evidencia en los documentos remitidos para el estudio de productividad.

Esta situación implica que sea difícil dar seguimiento a un caso específico, ya que incluso en algunas tablas remitidas por dichos departamentos no se mencionan los casos o nombres de centros educativos a los cuales hacen referencia, por lo que hace complejo analizar los insumos definidos como salidas y entradas que existen entre departamentos; por lo que queda en evidencia que no existe una estandarización de información a nivel interna de la DIEE.

El no implementar estrictos controles y seguimiento de los procesos y productos que se realizan, hace que los departamentos no estén en la capacidad de brindar información fidedigna en forma y tiempo, lo que evidencia la necesidad de utilizar indicadores y métricas de producción y desempeño.

Si estos controles se implementaran de manera correcta, los departamentos tendrían la capacidad de brindar dicha información con un alto nivel de confiabilidad y en un tiempo óptimo.

3. Encuesta a funcionarios y jefaturas de la Dirección de Infraestructura Educativa

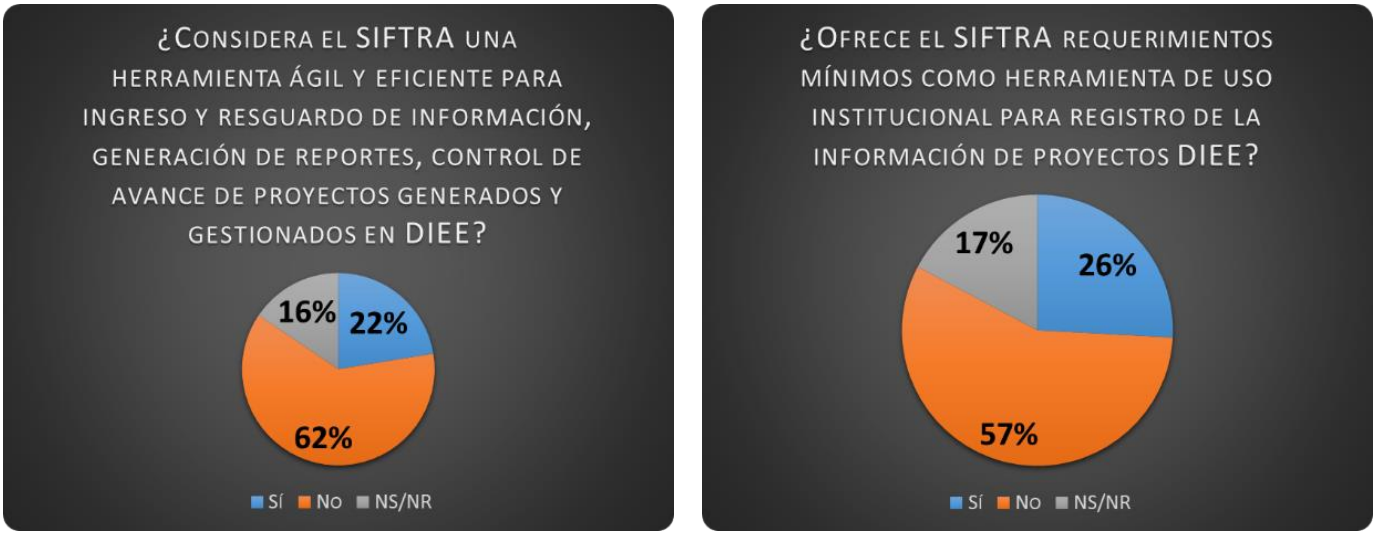
A continuación, se resumen los príncipes hallazgos encontrados con la aplicación de dicha herramienta, que repercuten en un adecuado seguimiento y control de los proyectos.

Área de la Gestión Tecnológica

Como parte del alcance de la encuesta a funcionarios y jefaturas, se pretendía documentar el juicio experto y percepción que tienen los funcionarios sobre el Sistema de Flujo de Información (SIFTRA), el cual fue creado con el propósito poder dar seguimiento y control (trazabilidad) a los proyectos que ingresan a la DIEE, lo que permitiría el fácil acceso a la información, sin embargo, una vez analizados los resultados de la encuesta en referencia a este tema, se concluye que a percepción y juicio experto de los entrevistados, el SIFTRA

como una herramienta informática es poco ágil y eficiente, de igual manera, no cumple su función como herramienta de registro de información y trazabilidad de los proyectos en sus fases de formulación, contratación o ejecución.

Gráfico 15 - Consultas sobre la herramienta SIFTRA



Fuente: *Funcionarios de la DIEE*
Elaborado: *Equipo de trabajo del Proyecto de Reorganización*

Conclusión general de la Gestión del Monitoreo y Control

En referencia a la etapa de gestión de monitoreo y control que implementa la DIEE a los proyectos que salen del proceso de contratación y pasan a la etapa de ejecución de obra, se evidencia que el seguimiento que se da es parcial, ya que en el caso de los proyectos abreviados o de menor cuantía no son fiscalizados en su totalidad, sino que son seleccionados de manera aleatoria para dicha fiscalización.

Caso contrario ocurre con los proyectos ordinarios y abreviados de alta y mediana cuantía, ya que, según la percepción de los usuarios de los servicios de infraestructura educativa, del 100% de los usuarios entrevistados solo el 38% indican que han recibido un acompañamiento técnico durante la ejecución de la obra ya sea nueva o de mantenimiento.

En cuanto al seguimiento y control de los procesos de la DIEE, con el estudio de productividad por departamento, queda demostrado que el control interno que ejerce la Dirección por medio de su persona directora hacia sus departamentos es bastante

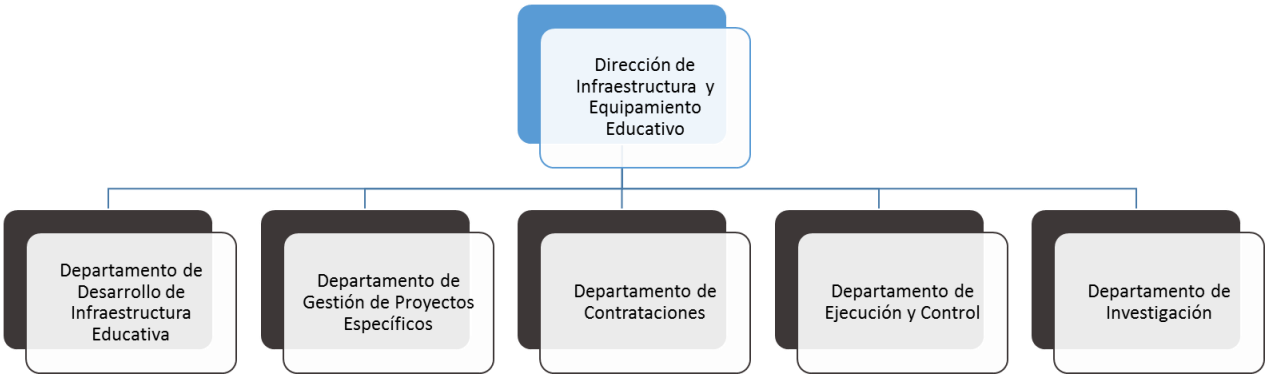
deficiente, puesto que ni la Dirección ni el Departamento de Desarrollo remitieron la información solicitada para el desarrollo del estudio de productividad, por lo que se tuvo que descartar, dejando en evidencia las debilidades o inexistencia de un procesamiento que garantice una correcta gestión de información para la toma de decisiones por parte de la Dirección en aras de mejorar su gestión y procesos internos.

En el caso de los departamentos que la remitieron la información solicitada, se resume que la misma tendía a ser confusa en su contenido y a pesar de que un departamento es proveedor de otro, no existía coherencia entre los insumos facilitados por los mismos.

Esta problemática se ve reflejada en el sentir de los funcionarios, los cuales indican que el Sistema de Flujo de Información (SIFTRA), el cual es alimentado con información generada por los mismos departamentos, no cumple con las expectativas de una herramienta de seguimiento y control de proyectos, lo que deja en evidencia la situación actual que se está viviendo en dicha Dirección, en referencia al débil seguimiento y control que se le está dando tanto a los proyectos como la los procesos a nivel interno.

V. ORGANIZACIÓN ACTUAL

A continuación, se muestra la estructura organizacional actual, amparada bajo el decreto ejecutivo 38170-MEP, la cual se encuentra vigente desde el año 2014:



Fuente: Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo

VI. RECURSO HUMANO

Actualmente la DIEE está conformada por 95 funcionarios nombrados por la Dirección General del Servicio Civil, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tipo de puesto	Cantidad
Profesional servicio civil 1A	6
Profesional servicio civil 1B	7
Profesional servicio civil 2	43
Profesional servicio civil 3	19
Oficinista servicio civil 1	2
Oficinista servicio civil 2	6
Técnico de servicio civil 1	1
Jefe servicio civil 1	2
Jefe servicio civil 2	4
Jefe servicio civil 3	1
Director servicio civil 2*	1
Trabajador calificado servicio civil 1	2
Trabajador calificado servicio civil 3	1
Total	**95**

Fuente: Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo

*Puesto de confianza.

La DIEE cuenta en su mayoría con personal especializado en las áreas de ingeniería y arquitectura, además de asesores legales y administrativos.

Como parte de los cambios de la reorganización administrativa, se trasladará el proceso de contrataciones a la Proveeduría Institucional, por lo que se deberá definir en conjunto con los jerarcas del MEP y director (a) DIEE, el trasladando de funcionarios con especialidad en Derecho o bien Administrativos con especialidad en contratación administrativa para reforzar dicho proceso.

De igual forma, en la actualidad, la organización cuenta con un total de 28 plazas temporales (plazas especiales) las cuales dan soporte a los procesos de los departamentos que integran la Dirección de Infraestructura.

Plazas Temporales	
Tipo de puesto	**Cantidad**
Profesional Servicio civil 2	19
Oficinista servicio civil 2	5
Trabajador calificado servicio civil 3	4
Total	**28**

Fuente: Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo

Es importante recalcar que, con la implementación de la nueva propuesta de la reorganización administrativa, no será necesario adquirir o contratar nuevo personal o crear nuevas plazas.

Asimismo, no se requerirá la dotación de recursos y gastos asociados como capacitaciones, compra de materiales, equipos e infraestructura para oficinas, bodegas, alquileres o cualquier otro gasto para el funcionamiento de las dependencias. Lo anterior en apego a lo establecido en el decreto ejecutivo N° 41162-H "Limitación a las reestructuraciones".

VII. PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN

En referencia al estudio sobre la estructura organizacional actual de la DIEE, esta tiene una estructura funcional, en la que los miembros de nivel superior y funcionarios se agrupan por departamentos de especialidad según las funciones que gestionan, lo cual genera dificultades en cuanto a la gestión de información y trazabilidad de proyectos; así también, los funcionarios colocan más énfasis en sus especialidades funcionales para detrimento de los proyectos. *PMI. (2017). Guía de los fundamentos para la Dirección de proyectos. Guía del PMBOK.: Sexta Edición.*

A pesar de que la gestión de la DIEE es orientada a proyectos, su estructura organizacional no se encuentra organizada por proyectos, es decir, no permite organizar a todos los miembros en un mismo proyecto de inicio a fin, de manera que se garantice su correcta ejecución. *PMI. (2017). Guía de los fundamentos para la Dirección de proyectos. Guía del PMBOK.: Sexta Edición.*

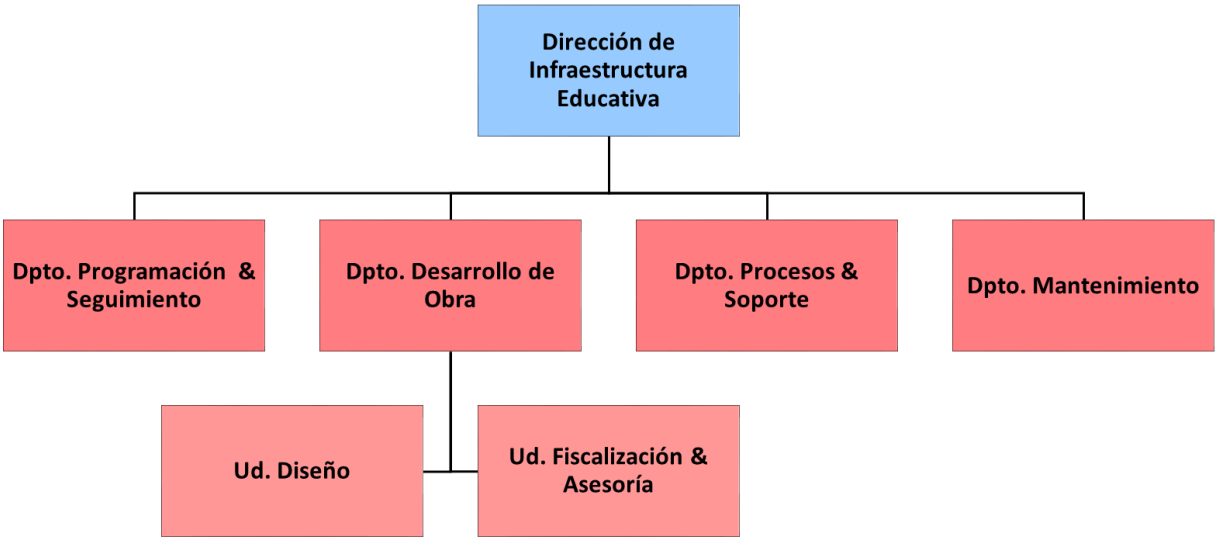
En virtud de lo señalado, la propuesta de la nueva estructura organizacional de la DIEE, debe ir orientada a una estructura organizativa matricial fuerte, en la que ya sea toda su organización o al menos un departamento sea orientado a proyectos. Esto permite un mejor control y trazabilidad de los proyectos de inicio a fin, manteniendo los miembros del equipo gestionando proyectos por las mismas zonas o núcleos, obteniendo un mayor apoyo de las áreas o departamentos funcionales y optimizando la diseminación de la información horizontal y vertical. *PMI. (2017). Guía de los fundamentos para la Dirección de proyectos. Guía del PMBOK.: Sexta Edición.*

A. Organigrama Propuesto

Según la metodología de estructuras organizacionales y los fundamentos para la Dirección de proyectos y utilizando como referencia el flujo de trabajo de dicha Dirección, con la nueva propuesta organizativa, la etapa de planificación sería asumida por el Departamento de Programación y Seguimiento, en la etapa de ejecución entran en juego los departamentos de índole operativo, como lo son el Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa, el Departamento de Mantenimiento y el Departamento de Gestión de Procesos y Soporte, por último, en la etapa de seguimiento y control estará a cargo tanto del

Departamento de Desarrollo por medio de su unidad de Fiscalización y Asesoría y de la Dirección de la DIE, la cual por medio de su Proceso de Evaluación de la Calidad y Mejora Continua gestionarán todo lo referente a temas de control interno, indicadores de calidad, métricas de desempeño y optimización de los procesos, entre otras funciones atinentes para la mejora continua de la gestión en general.

Propuesta de estructura organizacional de la DIE



Elaborado por: Coordinadores del proyecto y equipo del proyecto

B. Principales cambios y beneficios en la estructura organizacional

En el presente apartado se busca hacer énfasis a los principales beneficios que se pretende alcanzar con la implementación de lo que será la nueva propuesta de una estructura organizacional matricial fuerte, de la actual Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE). Bajo esta línea, con la nueva propuesta la Dirección pasaría a llamarse "**Dirección de Infraestructura Educativa**" (DIE).

Para describir los principales beneficios de la nueva estructura organizacional de la DIE, se utilizó como referencia las tres principales etapas de la gestión de proyectos tal y como se

implementó en la etapa de diagnóstico, las cuales son: Gestión de la Planificación, Ejecución y Monitoreo & Control.

En virtud de lo señalado, se adjunta la matriz de análisis de la nueva estructura organizacional de la Dirección de Infraestructura Educativa (DIE).

La presente propuesta estableció como uno de sus procesos la revisión de las funciones actuales y replantear el alcance de las nuevas funciones del decreto, de manera tal que se permita el cumplimiento de metas de manera eficiente y eficaz de la gestión púbica, permitiendo de esta manera mejorar la gestión interna de la DIE garantizando la calidad de los servicios que se le brinda a la comunidad educativa en materia de infraestructura.

La propuesta se establece bajo un enfoque de gestión de procesos, que responde a las necesidades detectadas en la etapa de diagnóstico, presentada con base en la misma estructura de análisis a saber: Planificación, Ejecución y Monitoreo y Control, las cuales se describen a continuación:

Planificación:

Se crea el Departamento de Programación y Seguimiento, el cual asumirá algunas funciones que actualmente están destacadas en la Dirección, permitiendo a la misma enfocarse en labores gerenciales tendientes al fortalecimiento de la política pública.

Dicho Departamento tendrá como responsabilidad la de recibir, analizar y canalizar las necesidades de los centros educativos entre los departamentos de la Dirección, tomando en cuenta prioridades de la administración, capacidad operativa de la organización, gestión presupuestaria, seguimiento de proyectos y manejo de flujo de información interno y externo, entre otros.

En este sentido, se plantea como parte de la propuesta establecer una ruta de apoyo que involucra la participación del Despacho del Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional, dependencia que tendrá como principal objetivo generar y facilitar insumos que permita a la DIE establecer mediante un análisis integral de diferentes factores (estadística, presupuestarias, planificación, PND, interinstitucional) priorizar la atención de las necesidades presentadas desde las Direcciones Regionales de Educación.

Dicho departamento se crea en aras de mejorar el seguimiento de los presupuestos asignados a la Dirección, agilizar el flujo de información, mejorar la gestión y atención, ampliar la cobertura de las necesidades de los centros educativos y diagnosticar y presentar los posibles mecanismos para mejorar la capacidad operativa presupuestaria.

Ejecución

Con la propuesta de modificación del artículo 145 del Reglamento a Ley de Contratación Administrativa, se propone agilizar el proceso de contratación, permitiendo con ello que la administración activa enfoque esfuerzos a lo interno hacia una eficiente y eficaz asesoría técnica y legal a las Juntas Administrativas y de Educación.

Con la propuesta se revisan y replantean las funciones de los departamentos, permitiendo la creación del Departamento de Desarrollo de Obras, evitando duplicidad, atendiendo las necesidades bajo una estructura por núcleos (ver anexo 5), permitiendo con ello atender de manera equitativa y según demanda las necesidades de los centros educativos a nivel nacional.

Como parte de la mejora en la ejecución se crean los departamentos: de mantenimiento y el Departamento de Procesos y Soporte.

Departamento de Mantenimiento: en su proceso de mantenimiento correctivo se busca atender de manera expedita la atención de necesidades de menor complejidad, que presentan los centros educativos a través de las Juntas Administrativas y de Educación.

Departamento de Gestión de Procesos y Soporte: busca unificar la atención de los procesos de apoyo de la infraestructura educativa tales como: mobiliario escolar, centros privados y terrenos.

Monitoreo y Control

Esta fase permitirá a la administración llevar un control expedito de los proyectos de infraestructura en su etapa de ejecución, con un proceso de fiscalización; a su vez implementará lineamientos para la gestión de un mantenimiento preventivo de la obra ejecutada garantizando la vida útil de los centros educativos del país, salvaguardando el uso eficiente de los recursos públicos; de igual forma se definirán los indicadores del desempeño de gestión, análisis de productividad, medición del servicio al cliente, otros, en aras de promover una mejora continua de los procesos vigentes en los departamentos de la Dirección de Infraestructura.

Para lograr dicha función contará con el departamento de mantenimiento, en su proceso mantenimiento preventivo, el departamento de desarrollo de infraestructura con su unidad de fiscalización y asesoría y la dirección mediante su staff de evaluación de la calidad y mejora continua.

Matriz de análisis de la nueva estructura organizacional de la Dirección de Infraestructura Educativa (DIE)

Gestión de la Planificación		
Propuesta de nueva estructura organizacional DIE	**Principales beneficios de los cambios en la estructura**	**Funciones generales por Departamento/Unidad/Proceso**
Dirección	La nueva estructura organizacional le facilita a la Dirección tener un enfoque gerencial que le permita concentrarse en el desarrollo y la visión estratégica que requiere la política pública en éste campo.	El director podrá gestionar análisis de indicadores e implementar toma de decisiones de carácter gerencial.
Dpto. Programación y Seguimiento	Con la creación del Departamento de Programación y Seguimiento, se logra implementar y consolidar un departamento que realice gestiones la ejecución estratégica de las necesidades de infraestructura educativa y mobiliario escolar de los centros educativos públicos que así lo requieren, funciones que deben de ser acordes con la capacidad operativa presupuestaria de la organización y las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo. Este departamento será el responsable de canalizar los requerimientos según demandas a los departamentos correspondientes para su debida gestión.	El Departamento de Programación y Seguimiento, se encargará de gestionar la planificación estratégica del portafolio de programas y proyectos, así como el análisis de factibilidad para cada uno de ellos, tomando en cuenta las necesidades reales de la comunidad educativa, de manera que una vez que se tengan seleccionada la cartera canalizar las solicitudes a los departamentos correspondientes para su respectiva gestión. Para lo anterior, deberá implementar una estrategia de trabajo con el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional. A su vez, el Departamento de Programación y Seguimiento será el responsable de toda la gestión financiera, tales como transferencias, reintegros, funciones de gestión presupuestaria, entre otros. Además, será el encargado de la gestión de riesgos y seguimiento de los proyectos, mediante la implementación de Sistemas de Flujo de Información que permitan centralizar los datos resumen sobre la trazabilidad de los proyectos.

Gestión de la Ejecución

Propuesta de nueva estructura organizacional DIE	Principales beneficios de los cambios en la estructura	Funciones generales por Departamento/Unidad/Proceso
Dpto. de Procesos y Soporte	Con la conformación del Departamento de Procesos y Soporte, le permite a la organización centralizar todas las gestiones de aquellos procesos y productos secundarios, que son de soporte para la organización y que actualmente se encuentran distribuidos en diferentes departamentos.	Gestionar los procesos de asignación, compra y distribución de mobiliario escolar. Gestionar los procesos relacionados con bienes inmuebles, ya sea en actividades de dotación de terrenos, avalúos y alquileres de instalaciones físicas para albergar centros educativos u oficinas Administrativas públicas. Gestionar los procesos de investigación y desarrollo de nuevos productos o planos tipos. Gestionar de los procesos de aprobación o avales para la infraestructura educativa privada según la normativa vigente.
Dpto. de Desarrollo de Infraestructura	Como parte de la gestión de ejecución de proyectos, se crea el Departamento de Desarrollo de Obra, en el que se fusionan los departamentos formuladores (Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa y el Departamento de Proyectos Específicos), así como el Departamento de Ejecución y Control, esto con la finalidad de crear un departamento con una estructura orientada a la gestión proyectos, el cual estará conformado por la Unidad de Diseño y la Unidad de Fiscalización, las cuales a su vez trabajaran bajo una estructura de zonificación conformada por ocho núcleos, los cuales serán atendidos por equipos de trabajo conformados con personal técnico, lo que permitirá abarcar todas las regiones que integran el país de una forma equitativa o según demanda. Con la conformación de este tipo de estructura proyectizada, le permite a la Administración tener una mejor la trazabilidad de los proyectos de inicio a fin, tomando en cuenta las etapas de formulación, diseño, hasta la fase de ejecución, esto según lo establezca el Departamento de Programación y Seguimiento.	**Unidad de Diseño:** Gestionar el proceso de análisis e identificación de necesidades de infraestructura educativa pública para cada proyecto asignado al departamento en la etapa de Diseño. Coordinar la elaboración de planos y documentos técnicos de las obras de infraestructura educativa pública de cada proyecto asignado, con base a la naturaleza de sus necesidades y de conformidad con la normativa vigente, independientemente de la fuente de financiamiento.

Dpto. de Mantenimiento	Con la creación del Departamento de Mantenimiento se pretende establecer una metodología de trabajo orientada hacia el mantenimiento de centros educativos públicos en tres líneas de acción: la primera es orientada hacia un proceso de mantenimiento preventivo y la segunda va orientada hacia un mantenimiento correctivo y la tercera mantenimiento recurrente, lo que permitiría en todos los casos salvaguardar la inversión pública al alargar la vida útil de las instalaciones físicas de los centros educativos. Para ello se utilizarán métodos de contratación alternativos definidos para cada caso o grupo de casos como alianzas público privadas, contratación directa por urgencia, contratación directa por declaratoria de emergencia, contratación por oferente único, alianzas público-público, contrataciones con entes de derecho público y cualquier otro mecanismo jurídico excepcional que permita una solución más expedita.	**Proceso de Mantenimiento correctivo:** Asegurar el funcionamiento de un centro educativo público con deficiencias en infraestructura educativa pública, mediante medidas paliativas menores, con base en requerimientos de entes externos como Ministerio de Salud, Sala Constitucional y demás instituciones afines. Establecer y gestionar los lineamientos para orientar el proceso de mantenimiento menor.
Supresión del Departamento de Contrataciones: Con la supresión del departamento de contrataciones de la organización actual, y el traslado del proceso de dicho proceso a la Dirección de Proveeduría Institucional, se pretende aprovechar los recursos, el conocimiento, la especialidad y la capacidad instalada de esta Dirección, en aras de mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad de los procesos de contratación que gestionan las Juntas de Educación y Administrativas en la atención de necesidades en materia de Infraestructura Educativa, esto bajo el amparo del artículo 145 del reglamento de la ley de contratación administrativa. Todo esto con un claro acompañamiento de la Dirección de Infraestructura como ente técnico operativo con especialidad en Ingeniería y Arquitectura.		
Supresión del Departamento de Investigación: Con el análisis de los macro procesos que actualmente se gestionan en la DIEE, se evidenció que a nivel operativo la investigación es un insumo del Diseño, por lo que lo convierte en un proceso de soporte del macro proceso de dotación de Infraestructura Educativa, por tanto, dicha función se puede efectuar a nivel de proceso y no es necesario la conformación de un departamento como tal, por lo que en la nueva propuesta de estructura organizacional, este proceso será asumido por el Departamento de Gestión de Procesos & Soporte.		

Gestión del Monitoreo y Control		
Propuesta de nueva estructura organizacional DIE	**Principales beneficios de los cambios en la estructura**	**Funciones generales por Departamento/Unidad/Proceso**
Dpto. de Desarrollo de Obra (Unidad de Fiscalización & Asesoría)	**Unidad de Fiscalización y Asesoría:** El fusionar el departamento fiscalizador con los formuladores, permite tener una mejor interacción entre funcionarios encargados de gestionar proyectos por núcleos o zonas en un mismo departamento, esto con la finalidad de realizar un mejor monitoreo y control (trazabilidad) de inicio a fin de los proyectos, de la misma manera, permite al jerarca gestionar de manera óptima las cargas de trabajo con la distribución de personal a nivel interno del departamento, es decir entre la unidad fiscalizadora y la de diseño, según el comportamiento de las demandas. Este departamento es el eje central del proceso ya que gestionará gran parte los proyectos de infraestructura educativa desde su etapa de formulación, diseño y toda la gestión de valoración de anteproyecto, hasta la fase de ejecución, según lo establezca el Departamento de Programación y Seguimiento, para lo cual contará con la Unidad de Diseño y la Unidad de Fiscalización & Asesoría.	**Unidad de Fiscalización & Asesoría:** Establecer y ejecutar medidas de monitoreo y control para la ejecución de las obras de los proyectos de infraestructura educativa pública de conformidad con la normativa vigente. Mantener actualizada la información relativa al avance y al estado de las obras de infraestructura educativa pública en ejecución, mediante el sistema de información establecido por la Dirección.
Dpto. de Mantenimiento (mantenimiento preventivo/recurrente)	**Departamento de Mantenimiento:** Con la creación del Departamento de Mantenimiento se pretende establecer una metodología de trabajo orientada hacia el mantenimiento de centros educativos públicos en tres líneas de acción: la primera es orientada hacia un proceso de mantenimiento preventivo y la segunda va orientada hacia un mantenimiento correctivo y la tercera mantenimiento recurrente, lo que permitiría en todos los casos salvaguardar la inversión pública al alargar la vida útil de las instalaciones físicas de los centros educativos. Para ello se utilizarán métodos de contratación alternativos definidos para cada caso o grupo de casos como alianzas público privadas, contratación directa por urgencia, contratación directa por declaratoria de emergencia, contratación por oferente único, alianzas público-público, contrataciones con entes de derecho público y cualquier otro mecanismo jurídico excepcional que permita una solución más expedita	**Departamento de mantenimiento (mantenimiento preventivo/recurrente):** Establecer y gestionar los lineamientos para orientar el proceso de mantenimiento preventivo y recurrente en infraestructura educativa pública, con el fin de maximizar su vida útil. - Definir, implementar y monitorear los mecanismos para el uso adecuado y el mantenimiento preventivo y recurrente de la infraestructura educativa pública nueva y existente, dirigida a las Juntas de Educación y Administrativas.
Proceso Evaluación de Calidad y Mejora Continua	**Proceso Evaluación de Calidad y Mejora Continua:** Este equipo será el encargado de brindar asesoría sobre la gestión de control interno, mediante la evaluación de los procesos, procedimientos de los departamentos, entre otras actividades y proyectos de mejora continua, lo que permitirá a la organización establecer un mayor control y estandarización de los procesos, así como fomentar actividades, procesos y proyectos de mejora continua.	**Proceso Evaluación de Calidad y Mejora Continua:** Gestión y control de manuales de procedimientos. Implementar procesos de mejora continua, mediante la evaluación de los procesos por medio de indicadores del desempeño de la

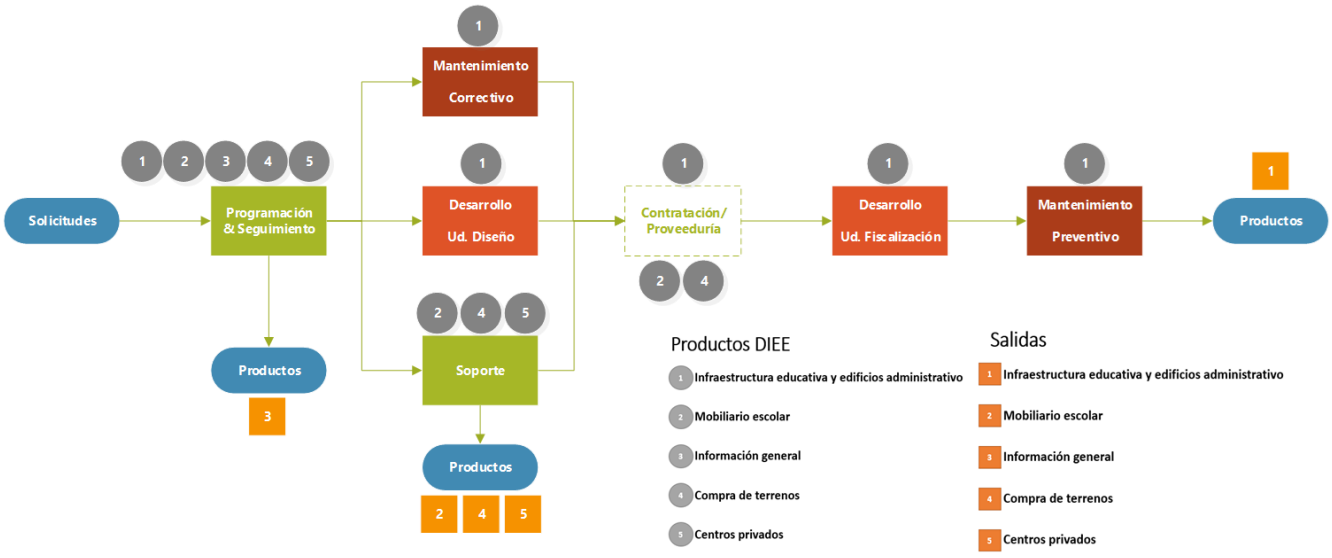
		gestión, análisis de productividad, medición del servicio al cliente, entre otros.

Como parte de la supresión del Departamento de Contrataciones en la nueva estructura organizacional de la DIE, el proceso de brindar la asesoría jurídica y financiera requerida por las Juntas de Educación y Juntas Administrativas en el desarrollo de proyectos de obras de infraestructura educativa pública en cualquiera de sus etapas, seria asumida por parte de la Dirección de Proveeduría Institucional de Ministerio de Educación.

C. Flujo de proceso de la nueva estructura organizativa DIE

Como parte del análisis integral de las mejoras en los procesos, a continuación, se muestra el flujo del proceso de la nueva estructura organizacional de la Dirección de Infraestructura Educativa.

El mismo se enfoca en mostrar la trazabilidad de los servicios que en la actualidad brinda la DIEE, los cuales son: 1) Infraestructura Educativa, 2) Mobiliario escolar, 3) Información general, 4) Compra de terrenos y 5) Centros privados.



Elaborado por: Coordinadores del proyecto

Todo centro educativo que detecte una necesidad de infraestructura educativa debe tramitarla por medio del Circuito correspondiente, el cual se encargará de verificar la

necesidad real para que posteriormente dicha solicitud obtenga el visto bueno correspondiente por parte de la Dirección Regional de Educación (DRE). Una vez que la DRE da el aval, dichas solicitudes ya sean de infraestructura educativa, mobiliario y terrenos se gestionarán bajo la modalidad de "Ventanilla Única" en el Departamento de Programación y Seguimiento. Esta metodología de gestión de solicitudes facilitará el análisis y priorización de necesidades.
Una vez priorizadas las necesidades (gestión de viabilidad/factibilidad) el Departamento de Programación y Seguimiento las canalizará según el tipo de servicio solicitado.

Si la solicitud es de atención de Infraestructura Educativa, la puede canalizar por dos vías: la primera es por el Departamento de Desarrollo de Obra y la segunda por el Departamento de Mantenimiento; en ambos casos se genera un proyecto el cual será trasladado a la Proveeduría Institucional para iniciar el proceso de contratación del mismo según la normativa viegente.

Una vez concluida esta etapa, ingresa nuevamente el proyecto en el flujo del proceso de dicha Dirección, pero ya en la etapa de ejecución de obra donde entra en operación nuevamente el Departamento de Desarrollo de Obra con su Unidad de Fiscalización & Asesoría, y se cierra el ciclo de vida de este proceso con el traslado del producto final al Departamento de Mantenimiento para la implementación de la metodología de mantenimiento preventivo que aplique según sea el caso.

En referencia la gestión de las solicitudes de los servicios de mobiliario escolar, compra de terrenos, centros educativos privados, las mismas previo a su registro y análisis, son canalizadas por parte del Departamento de Procesos y Seguimiento al Departamento de Procesos & Soporte, los cuales a nivel interno gestión el trámite y resolución del servicio solicitado. En el caso del flujo de información, esta será canalizada mediante el Departamento Programación & Seguimiento, con el registro de toda la información generada por cada uno de los departamentos.

Bajo la nueva metodología de trabajo planteada en la presente propuesta, se busca reformar la gestión interna de la Dirección de Infraestructura Educativa en aras de mejorar la calidad de los servicios brindados como lo es la atención de necesidades de infraestructura, terrenos, mobiliario y centros privados a los centros educativos de todo el país.

Con la nueva propuesta de estructura organizacional, la gestión de la planificación será esencial para la toma de decisiones y definición de prioridades para la atención de las necesidades de los centros educativos, por lo que la distribución de los recursos económicos deberá ir acorde a la capacidad operativa presupuestaria de la organización.

De igual manera, la gestión de planificación deberá ir enfocada en buscar nuevos mecanismos de financiamiento y ejecución de obra, que permitan a un corto o mediano plazo ampliar esa capacidad operativa presupuestaria, lo que vendría a descongestionar la alta demanda de necesidades, especialmente en infraestructura educativa.

En cuanto a la ejecución de proyectos y operativa, al separar los procesos de atención de las necesidades de infraestructura con los restantes servicios que brinda la Dirección de Infraestructura Educativa, se busca agilizar desde el punto de vista operativo, la gestión de todos los servicios brindados, aprovechando al máximo el recurso humano con que cuenta en la actualidad dicha entidad, que con un buen monitoreo y control de indicadores de productividad, desempeño, financieros y operativos, permitirá a los jerarcas llevar a cabo una correcta trazabilidad de la eficiencia y eficacia de la organización, en aras de facilitar la gestión de la toma de decisiones y garantizar a los usuarios una mejora en la calidad de los servicios brindados.

D. Funciones generales de la Dirección de Infraestructura Educativa (DIE)

Con el análisis del decreto ejecutivo vigente 38170-MEP mediante seis sesiones de trabajo con la participación promedio de 20 funcionarios profesionales, dueños de los procesos de la DIEE, se procedió a actualizar las funciones generales para la propuesta del nuevo decreto ejecutivo que comenzara a regir una vez que se implementen los cambios en la organización de la DIE (ver funciones en anexos).

Para esta modificación se incluirán todos los actores involucrados en los procesos de soporte para realizar los ajustes que sean necesarios.

Se debe suprimir del decreto ejecutivo vigente los artículos 142, 143, 144, 145 y córrase la numeración.

A continuación, en la propuesta se propone la modificación de los siguientes artículos, así como las funciones institucionales para el nuevo decreto de la Dirección de Infraestructura (DIE):

Artículo 135. —La Dirección de Infraestructura Educativa (DIE) es el órgano técnico encargado de planificar, ejecutar y dar seguimiento a los programas y proyectos tendientes al mejoramiento de la infraestructura educativa, incluyendo el mantenimiento preventivo, correctivo, así como la dotación de mobiliario, en aras de facilitar el acceso a la calidad y equidad de la Educación pública costarricense.

Artículo 136. —La Dirección de Infraestructura Educativa (DIE) brindará asesoría técnica a todas las dependencias del Ministerio de Educación que así lo requieran, para el cumplimiento de sus competencias constitucionales y legales relacionadas con la materia.

Artículo 137. —La Dirección de Infraestructura Educativa (DIE) presentará al jerarca una propuesta de planificación anual en materia de infraestructura educativa, quien debe autorizar la propuesta, resuelve y atiende lo correspondiente.

Artículo 138. —La Dirección de Infraestructura Educativa (DIE) brindará asesoría técnica a las Juntas de Educación y Administrativas para la ejecución de proyectos relacionados con el mantenimiento preventivo y correctivo.

Artículo 139. —Son funciones de la Dirección de Infraestructura Educativa:

- Planificar y actualizar la estrategia de atención de las necesidades de infraestructura y mobiliario de los centros educativos públicos de conformidad con los lineamientos dictados por las autoridades superiores.

- Establecer los lineamientos para orientar el proceso de mantenimiento, remodelación y construcción de infraestructura educativa pública, así como la dotación de mobiliario.

- Ejecutar los planes de atención de necesidades, programas y proyectos de infraestructura educativa pública y mobiliario escolar.

- Gestionar y asignar presupuesto a los centros educativos públicos para construir y remodelar su infraestructura, de acuerdo con la planificación estratégica y con la disponibilidad presupuestaria.

- Asesorar a las Juntas de Educación y Administrativas para la adquisición y alquiler de bienes inmuebles para uso de centros educativos públicos, de acuerdo con la planificación estratégica y con la disponibilidad presupuestaria.

- Brindar asesoría técnica en materia de infraestructura educativa pública y su mobiliario, independientemente de la fuente de financiamiento, de conformidad con el ordenamiento jurídico.

- Implementar las disposiciones generales de control interno necesarias para garantizar el uso más eficiente y eficaz de los recursos públicos asignados a esta Dirección.

- Coordinar con los entes correspondientes del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, la gestión de los insumos necesarios para la atención de las necesidades de infraestructura y mobiliario de los centros educativos públicos.

- Coordinar con la Proveeduría Institucional la gestión de contratación para la atención de las necesidades de infraestructura y mobiliario de los centros educativos públicos.

- Gestionar y mantener actualizado un sistema de información de la infraestructura educativa y mobiliario escolar.

- Realizar las funciones inherentes a la Jefatura del programa presupuestario 554.

- Otras funciones inherentes relacionadas con las competencias y atribuciones propias de la naturaleza de la Dirección y del jefe de programa presupuestario, asignadas por el superior jerárquico.

Artículo 140. - Para el cumplimiento de sus funciones la Dirección de Infraestructura Educativa contará con las siguientes dependencias:

a) Departamento de Programación y Seguimiento
b) Departamento de Procesos y Soporte
c) Departamento de Desarrollo de Obra
d) Departamento de Mantenimiento

Artículo 141. - Para definir el alcance de las labores que deben desempeñar los departamentos y unidades establecidas en el presente decreto, se contará con un manual de organización y funciones, el cual será revisado periódicamente con el afán de mantenerlo actualizado, el cual será responsabilidad del director quien se hará asesorar por las jefaturas de los departamentos. Toda actualización deberá ser validada por la Dirección de Planificación Institucional del MEP y contar con el visto bueno del Viceministerio Administrativo; previo a ser remitido al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y su aplicación (ver el manual de la organización el cual detalla las funciones por departamentos en los anexos).

E. Participación de entidades internas del MEP en la gestión de cambios

Con el objetivo de que la Dirección de Infraestructura Educativa desempeñe de forma oportuna todas las funciones descritas en el presente documento, una vez avalada la propuesta de reorganización administrativa por los entes competentes, en la siguiente fase para la implementación de cambios, inicialmente se procederá a involucrar y coordinar con las siguientes direcciones adscritas al Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, las cuales, brindan soporte al proceso principal de dotación de infraestructura educativa:

- Dirección de Proveeduría Institucional
- Dirección de Planificación Institucional
- Dirección de Asuntos Jurídicos
- Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

Posteriormente, de la misma manera se involucrarán a las siguientes direcciones adscritas al Viceministerio Administrativo para el análisis e involucramiento en los procesos de soporte que le brindarán a la Dirección de Infraestructura Educativa:

- Dirección de Informática de Gestión
- Dirección de Programas de Equidad
- Dirección de Recursos Humanos
- Oficialía Mayor y Dirección de Servicios Generales

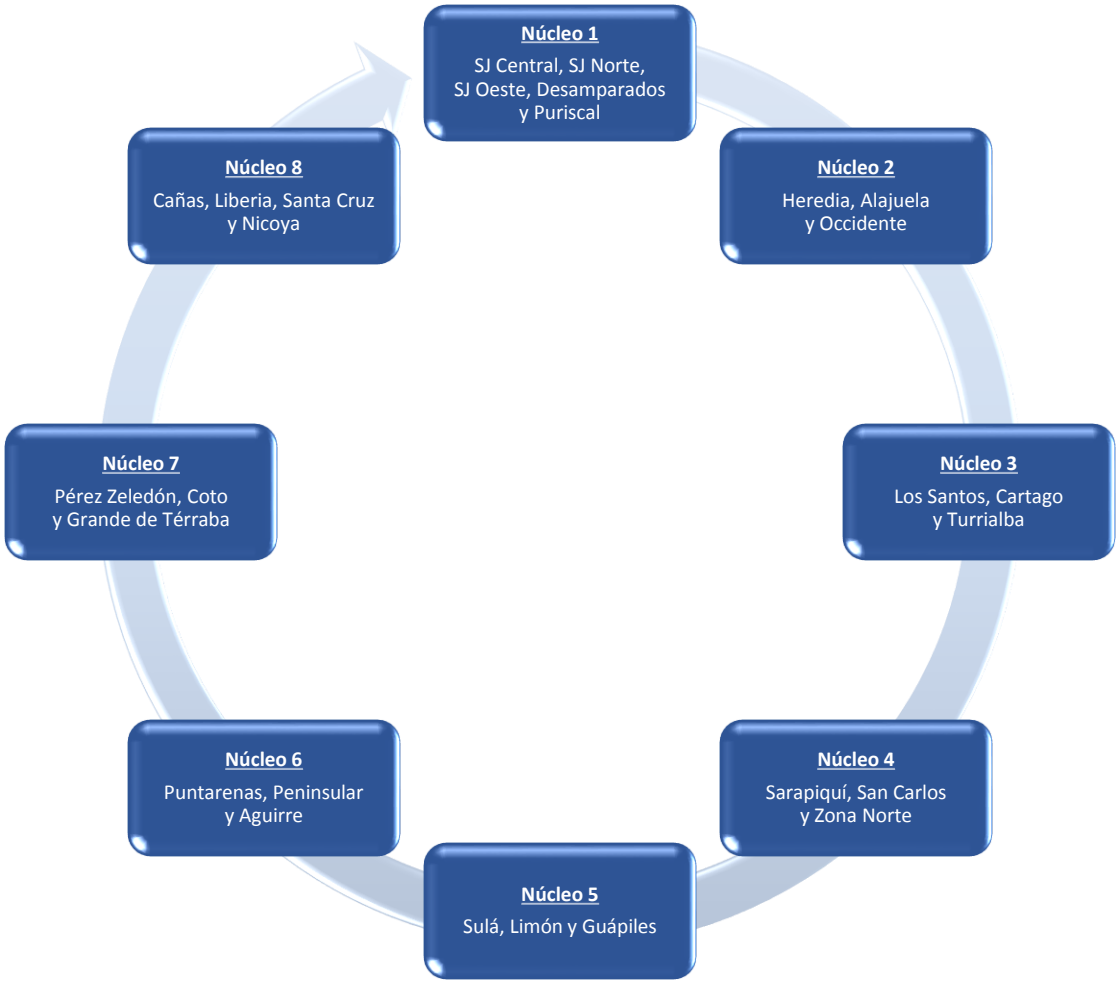
Con el involucramiento de los principales actores o interesados de dichas Direcciones, se pretende analizar y definir el rol que va a tener cada una de éstas, así también, verificar qué otros actores deben intervenir en los procesos de apoyo a la Dirección de Infraestructura Educativa, con la finalidad de que haya una mejor interrelación en dichos procesos, comunicación entre los involucrados y de esta manera se puedan optimizar los procesos y servicios brindados en materia de infraestructura educativa.

ANEXOS 1

A continuación se detallan los nombres de los documentos anexos que refuerzan el estudio del presente documento:

Anexo 1: Diagnóstico Inicial
Anexo 2: Validación Funciones
Anexo 3: Propuestas Organigramas
Anexo 4: Manual Organizacional
Anexo 5: Núcleos para la atención de proyectos

Anexo 5: Núcleos para la atención de proyectos



Fuente: Departamento de Gestión de Juntas

Proyecto de reorganización administrativa de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo

Taller de validación de funciones de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo según decreto 38170-MEP

Ministerio de Educación Pública
Viceministerio Administrativo

Elaborado por:
Coordinadores del Proyecto
Equipo de trabajo del Proyecto

Tabla de contenido

A-INTRODUCCIÓN 3
B-PROCESO DE DEFINICIÓN DE FUNCIONES DEPARTAMENTALES E INSTITUCIONALES 3
C-OBJETIVO DEL TALLER 3
D-ALCANCE DEL TALLER 4
E-METODOLOGÍA IMPLEMENTADA EN LOS TALLERES DE TRABAJO 4
F-CRONOGRAMA DE UTILIZADO PARA EFECTUAR LAS SECCIONES DE TRABAJO 5
G-RESULTADOS GENÉRALES DEL TALLER 5
H-CONCLUSIÓN GENERAL DEL TALLER 13
I-ANEXOS 14

A-Introducción

Como parte de la metodología de trabajo establecida por el equipo gestor del proceso de restructuración de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo, para la etapa análisis de lo que será la nueva propuesta de la estructura organizacional de dicha Direccion, se desarrolló un taller de validación de las funciones establecidas en el decreto ejecutivo vigente a la fecha, esto con el objetivo de aprovechar al máximo el conocimiento técnico de los funcionarios destacados en dicha dependencia en aras de contar con una propuesta organización acorde con las necesidades y observaciones de los mismos colaboradores, las cuales al final son insumo de mucha importancia para la admiración a la hora de la toma de decisiones finales.

B-Proceso de definición de funciones departamentales e institucionales

Para el proceso de definición de funciones para el nuevo Decreto Ejecutivo, se procedió a realizar sesiones de trabajo con una muestra de funcionarios de cada departamento y de la DIEE (en promedio tres por departamento), con amplia experiencia y conocimiento, los cuales se caracterizan por ser propiamente los dueños de los procesos internos. Para dicha labor, se utilizó como insumo la información validada y corregida por jefaturas y funcionarios del Decreto Ejecutivo 38170-MEP de fecha del 13 de febrero de 2014, con el fin de que el contenido y la redacción de dichas funciones, quedaran validadas en consenso por parte de los funcionarios involucrados en dichas sesiones de trabajo.

C-Objetivo del taller

El objetivo de las sesiones consistió en "validar las funciones de todos los departamentos de la DIEE y la Dirección, en su estructura actual o con la inclusión de departamentos o unidades adicionales, utilizando como insumo las propuestas de las jefaturas y de funcionarios, para que mediante la experiencia y conocimientos adquiridos, se logre la definición clara y precisa de las funciones de la DIEE".

D-Alcance del taller

- Enfocarse en la revisión y validación de funciones.
- Tomar en cuenta la pericia de las personas de acuerdo a su conocimiento (dueños de proceso).
- Propuestas adicionales, en cuanto a funciones.
- Validar funciones, no funcionarios.

E-Metodología implementada en los talleres de trabajo

La metodología de trabajo implementada durante las secciones de trabajo consistió en:

1. Explicación general del alcance y propósito de la actividad a los participantes (solamente el primer día).
2. Presentación resumida de datos obtenidos en el diagnóstico: diagrama de afinidad y encuesta de servicio al cliente (solamente el primer día).
3. Dinámica individual de percepción (identificar individualmente en una figura, cuáles son las condiciones que se están dando) (solamente el primer día).
4. Lectura y revisión de cada una de las funciones tanto establecidas por decreto como ya corregidas en la fase de diagnóstico por jefaturas y funcionarios.
5. Opinión de funcionarios sobre el procedimiento o aplicación actual de la ejecución de cada función.
6. Análisis de funciones por departamento y su competencia en el mismo.
7. Redefinición y corrección de la redacción o contenido de cada función en consenso con los funcionarios.
8. Votación para la validación de redacción y contenido de cada función por parte de los funcionarios. En este proceso se respeta la unanimidad o mayoría de votos.

9. Se toma en consideración la opinión de funcionarios que no están de acuerdo ya sea en cuanto a redacción, contenido o competencia, con el fin de considerar su retroalimentación para la toma de decisiones finales.
10. Una vez validada y considerada la opinión de todos los funcionarios se procede a analizar las funciones y a unificarlas.
11. El orden de revisión y validación de funciones departamentales fue el siguiente:

F-Cronograma de utilizado para efectuar las secciones de trabajo

El taller se realizó en el mes de noviembre en las Instalaciones de la Dirección Regional de San Jose central en un horario que oscilaba entre las 8:00 a.m. a 3:00 pm.

Fecha de desarrollo de la actividades	**Departamento analizado (funciones decreto 38170-MEP).**
Semana 1 (18 al 20 de noviembre 2019)	Departamento de Investigación Departamento de Ejecución y Control Departamento de Desarrollo e Infraestructura Educativa Departamento de Gestión de Proyectos Específicos
Semana 2 (25 al 27 de noviembre 2019)	Departamento de Contrataciones Funciones de Dirección (Director (a)) Funciones Institucionales de la DIEE

Nota: ver actas de asistencia en anexo 1

G-Resultados genérales del taller

Como parte de los resultados obtenidos durante el ejercicio de dicho taller se mencionan los principales acuerdos obtenidos a nivel de consenso, de los cuales se derivan las funciones validadas de los departamentos vigentes en la actualidad:

a. Se unifica por unanimidad el Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa con el Departamento de Gestión de Proyectos Específicos, en un solo

departamento formulador, ya que se consideró que ambos departamentos generan el mismo producto en la cadena de desarrollo de proyectos de infraestructura educativa pública.

b. Se planteó por mayoría, reubicar la unidad técnica del Departamento de Contrataciones en el departamento formulador.
c. Se plantea que en la dirección debe integrarse personal para asesoría jurídica, financiera y administrativa, siendo el subdirector quién brinda la asesoría técnica junto con las jefaturas de los departamentos por lo que se cubre la asesoría técnica
d. El actual Departamento de Investigación, se acordó considerarlo como una coordinación contenida en un nuevo departamento, inicialmente propuesto como "Departamento de Soporte", por cuanto este departamento genera insumos para ser utilizados por los demás departamentos. Sin embargo se muestran primeramente las funciones como departamento a pesar de dicho acuerdo.
e. Se acuerda que la DIEE provee a los centros educativos públicos de mobiliario pero no los equipa y por lo tanto, se debe eliminar el "equipamiento" dentro de sus funciones.

En base en lo descrito anteriormente se obtienen las funciones validadas por los departamentos vigentes en la actualidad:

FUNCIONES VALIDADAS DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN
a) Emitir, actualizar, implementar y regular el uso de las normas para el diseño espacial de infraestructura física educativa y programas arquitectónicos requeridos por los centros educativos.
b) Diseñar y actualizar periódicamente los planos modelo, sus especificaciones técnicas y su presupuesto de uso general para infraestructura educativa, de manera que se cumpla con la normativa vigente.
c) Valorar y recomendar el uso de alternativas de tecnologías constructivas novedosas en los diseños de planos para infraestructura educativa.
d) Realizar estudios para valorar las condiciones de confortabilidad, estética y funcionalidad de la infraestructura educativa.

e) Elaborar y mantener actualizado el Manual de Mantenimiento de la Infraestructura Física Educativa del MEP.
f) Realizar el registro y mantener el visado de los planos modelo de infraestructura educativa ante el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica.
h) Brindar capacitaciones a lo interno de la DIEE sobre las funciones relacionadas con las competencias y atribuciones propias de la naturaleza del departamento
i) Asesorar a las Juntas de Educación y Administrativas sobre temas relacionados con las competencias y atribuciones propias de la naturaleza del departamento.
j) Otras funciones inherentes relacionadas con las competencias y atribuciones propias de la naturaleza del departamento asignadas por el superior jerárquico.

FUNCIONES VALIDADAS
DEPARTAMENTO DE EJECUCIÓN Y CONTROL

a) Establecer y ejecutar las medidas de control la para la ejecución de las obras de los proyectos de infraestructura educativa pública de conformidad con la normativa vigente.
b) Mantener actualizada la información relativa al avance y al estado de las obras de infraestructura educativa pública en ejecución, mediante el sistema de información establecido por la Dirección
c) Brindar realimentación a lo interno de la DIEE sobre las experiencias obtenidas en la ejecución de obras de infraestructura educativa publica y sobre las funciones relacionadas con las competencias y atribuciones propias de la naturaleza del departamento
d) Emitir criterio técnico, cuando sea requerido, sobre temas relacionados con la ejecución contractual de los proyectos asignados al Departamento
e) Asesorar a las Juntas de Educación y Administrativas sobre temas relacionados con las competencias y atribuciones propias de la naturaleza del departamento
f) Otras funciones inherentes relacionadas con las competencias y atribuciones propias de la naturaleza del departamento, asignadas por el superior jerárquico.

Los siguientes departamentos se unifican, según se acordó por las partes involucradas en las sesiones de trabajo.

FUNCIONES VALIDADAS DEPARTAMENTO DE DESARROLLO E INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA
a) Desarrollar análisis e identificación de necesidades de infraestructura educativa pública para cada proyecto asignado al departamento
b) Coordinar la elaboración de planos y documentos técnicos de las obras de infraestructura educativa pública de cada proyecto asignado, con base en la naturaleza de sus necesidades y de conformidad con la normativa vigente, independientemente de la fuente de financiamiento.
c) Brindar realimentación a lo interno de la DIEE sobre las experiencias obtenidas en la formulación de obras de infraestructura educativa pública y sobre las funciones relacionadas con las competencias y atribuciones propias de la naturaleza del departamento
d) Otras funciones inherentes relacionadas con las competencias y atribuciones propias de la naturaleza del departamento, asignadas por el superior jerárquico.

FUNCIONES VALIDADAS DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE PROYECTOS ESPECÍFICOS
a) Asesorar a las Juntas de Educación y Administrativas sobre temas relacionados con las competencias y atribuciones propias de la naturaleza del departamento
b) Emitir criterio técnico, cuando sea requerido, sobre temas relacionados con los proyectos formulados por el Departamento en cualquiera de sus etapas.

FUNCIONES VALIDADAS DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES
a) Brindar la asesoría jurídica y financiera requerida por las diferentes instancias de esta Dirección y por las Juntas de Educación y Juntas Administrativas en el desarrollo de proyectos de obras de infraestructura educativa pública en cualquiera de sus etapas.

b) Brindar realimentación a lo interno de la DIEE sobre las experiencias obtenidas en la contratación de servicios profesionales y de obras de infraestructura educativa pública y sobre las funciones relacionadas con las competencias y atribuciones propias de la naturaleza del departamento
c) Otras funciones inherentes relacionadas con las competencias y atribuciones propias de la naturaleza del departamento, asignadas por el superior jerárquico.

Las funciones que debe realizar la dirección de la DIEE son:

FUNCIONES VALIDADAS DIRECCIÓN
a) Gestionar los lineamientos y directrices de orden superior, así como resoluciones de entes contralores o reguladores.
b) Gestionar y tramitar la información requerida sobre la coordinación presupuestaria
c) Elaborar y gestionar la propuesta de necesidad de recursos de la DIEE.
d) Analizar y gestionar las denuncias externas e internas.
e) Atender y gestionar los informes requeridos por La Sala Constitucional, Defensoría de los Habitantes y demás instituciones afines.
f) Otras funciones inherentes relacionadas con las competencias y atribuciones propias de la naturaleza del jefe de programa presupuestario, asignadas por el superior jerárquico.
g) Realizar las funciones propias del jefe de programa presupuestario
h) Integrar y analizar las propuestas de los diferentes instrumentos de seguimiento y evaluación que se requieran por las diferentes instancias del MEP
i) Gestionar las necesidades administrativas y operacionales, de los funcionarios.
j) Otras funciones inherentes relacionadas con las competencias y atribuciones propias de la naturaleza de la DIEE, asignadas por el superior jerárquico.

Dentro de las funciones que le competen a la DIEE y que como institución debe realizar se tienen:

FUNCIONES VALIDADAS INSTITUCIONALES
a) Gestionar y asignar presupuesto para los centros educativos públicos para construir y remodelar su infraestructura, de acuerdo con la planificación estratégica y con la disponibilidad presupuestaria.
b) Dotar de mobiliario a los diferentes centros educativos, de acuerdo con la planificación estratégica y con la disponibilidad presupuestaria.
c) Asesorar a las Juntas de Educación y Administrativas para la adquisición y alquiler de bienes inmuebles para uso de centros educativos públicos, de acuerdo con la planificación estratégica y con la disponibilidad presupuestaria.
d) Implementar las disposiciones generales de control interno necesarias para garantizar el uso más eficiente y eficaz de los recursos públicos asignados a esta Dirección.
e) Ejecutar los planes, programas y proyectos de infraestructura y mobiliario educativo, de conformidad con los lineamientos dictados por las autoridades superiores.
f) Elaborar la propuesta de planificación anual de atención de necesidades de infraestructura educativa pública y su mobiliario.
g) Planificar y actualizar la estrategia de atención de las necesidades de infraestructura y mobiliario de los centros educativos públicos.
h) Establecer los lineamientos para orientar el proceso de mantenimiento, remodelación y construcción de infraestructura educativa pública, así como la dotación de mobiliario
i) Brindar asesoría técnica y jurídica en materia de infraestructura educativa pública y su mobiliario, independientemente de la fuente de financiamiento, de conformidad con el ordenamiento jurídico.
j) Coordinar con la Dirección de Planificación Institucional con el fin de obtener los insumos necesarios para la toma de decisiones en infraestructura educativa publica
k) Gestionar y mantener actualizado un sistema de información de la infraestructura educativa y mobiliario
l) Realizar las funciones inherentes a la Jefatura del programa presupuestario 554
m) Otras funciones inherentes relacionadas con las competencias y atribuciones propias de la naturaleza de la Dirección, asignadas por el superior jerárquico.

n) Elaborar y organizar el plan de realimentación a lo interno de la Dirección sobre las experiencias aprendidas para la mejora continua

Dentro del análisis realizado por los funcionarios, surgió la necesidad de que existan dos departamentos nuevos, un Departamento de "Planificación" y otro Departamento de "Soporte" que absorbería la gestión planteada para el Departamento de Investigación y que incluya otras gestiones relativas a bienes inmuebles, mobiliario entre otros, ya que brindaría insumos para los demás departamentos. A continuación se enlistan las funciones validadas paras estos dos nuevos departamentos que no aparecen en el decreto vigente:

FUNCIONES VALIDADAS DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN
a) Coordinar y revisar los procesos concernientes a la gestión de esta Dirección.
b) Diseñar y mantener un sistema de información de los proyectos en proceso de formulación, contratación, ejecución y finalizados, que permita brindar información actualizada de la demanda de infraestructura y mobiliario.
c) Desarrollar análisis de factibilidad de proyectos de infraestructura educativa pública y definir su estrategia de gestión interna.
d) Definir el portafolio de proyectos en infraestructura educativa pública con base en la Política de Infraestructura Educativa o afín.
e) Determinar los procesos para la atención de necesidades de bienes inmuebles, infraestructura y mobiliario de los centros educativos públicos, en coordinación con la Proveeduría Institucional.
f) Recibir y gestionar las solicitudes de información, asesoría e instrucciones (provenientes de entes externos e internos).
g) Recibir y gestionar las solicitudes de terrenos, infraestructura educativa pública y mobiliario.
h) Gestionar las solicitudes de recursos financieros de los demás departamentos.
i) Otras funciones inherentes relacionadas con las competencias y atribuciones propias de la naturaleza del departamento asignadas por el superior jerárquico.

FUNCIONES VALIDADAS
DEPARTAMENTO DE SOPORTE

INVESTIGACIÓN
a) Emitir, actualizar, implementar y regular el uso de las normas para el diseño espacial de infraestructura física educativa y programas arquitectónicos requeridos por los centros educativos.
b) Diseñar y actualizar periódicamente los planos modelo, sus especificaciones técnicas y su presupuesto de uso general para infraestructura educativa, de manera que se cumpla con la normativa vigente.
c) Valorar y recomendar el uso de alternativas de tecnologías constructivas novedosas en los diseños de planos para infraestructura educativa.
d) Realizar estudios para valorar las condiciones de confortabilidad, estética y funcionalidad de la infraestructura educativa.
e) Elaborar y mantener actualizado el Manual de Mantenimiento de la Infraestructura Física Educativa del MEP.
f) Realizar el registro y mantener el visado de los planos modelo de infraestructura educativa ante el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica.
h) Brindar capacitaciones a lo interno de la DIEE sobre las funciones relacionadas con las competencias y atribuciones propias de la naturaleza del departamento.
i) Asesorar a las Juntas de Educación y Administrativas sobre temas relacionados con las competencias y atribuciones propias de la naturaleza del departamento.
BIENES INMUEBLES
a) Inspeccionar y efectuar el avalúo de bienes inmuebles para alquiler de infraestructura, para uso de centros educativos públicos.
b) Valorar técnicamente la infraestructura educativa para la aprobación de cambios de modalidad de centros educativos públicos a solicitud del ente competente.
c) Mantener actualizado el sistema de información geográfica de los edificios administrativos del MEP y de los centros educativos del país.
d) Analizar y valorar los bienes inmuebles disponibles o potenciales para compra, donación o alquiler, para uso de centros educativos públicos.
e) Gestionar con las partes correspondientes, los trámites para compra, alquiler o donación de bienes inmuebles, para uso de centros educativos públicos.
f) Asesorar a las Juntas de Educación y Administrativas en los procesos de regularización e inscripción de los bienes inmuebles, en uso por los centros educativos públicos.

g) Coordinar la realización y actualización del inventario nacional de infraestructura pública educativa.
MOBILIARIO
a) Dotar de mobiliario a los diferentes centros educativos asignados.
b) Realizar estudios para valorar las condiciones de confortabilidad, estética y funcionalidad del mobiliario.
c) Asesorar a las Juntas de Educación y Administrativas sobre temas relacionados mobiliario para centros educativos públicos.
CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS
a) Verificar el cumplimiento de la normativa vigente en los diseños y en las obras de los centros educativos privados en todos los niveles (desde preescolar hasta universitaria) y coordinar con las entidades a lo interno del MEP para las respectivas aprobaciones de funcionamiento de dichos centros.
MANTENIMIENTO PREVENTIVO
a) Definir e implementar mecanismos para la socialización de prácticas, uso adecuado y mantenimiento preventivo de infraestructura educativa pública dirigido a las Juntas de Educación y Administrativas.
b) Establecer y gestionar los lineamientos para orientar el proceso de mantenimiento preventivo en infraestructura educativa pública.

H-Conclusión general del taller

Con el producto final de estas sesiones de trabajo se procede a revisar el contenido en conjunto con los asesores legales, asesores administrativos e Ingenieros Industriales del Despacho del Viceministerio Administrativo, en acompañamiento de asesores técnicos expertos en materia de infraestructura educativa, con el fin de realizar la toma de decisiones finales, que se adecue a las necesidades actuales del país y de la administración.

Este análisis va de la mano con la definición de la nueva estructura organizacional, para la cual, dichas funciones se deben adecuar al nuevo organigrama de la DIEE.

Cabe rescatar que durante los procesos de votación no todos los profesionales presentes estuvieron de acuerdo con las decisiones tomadas por la mayoría, sin embargo las observaciones echas por dichos funcionarios fueron debidamente registradas para la hora de toma de decisiones ser tomadas en consideración y velar por que prevalezca el interés público.

I-ANEXOS

Anexo 1

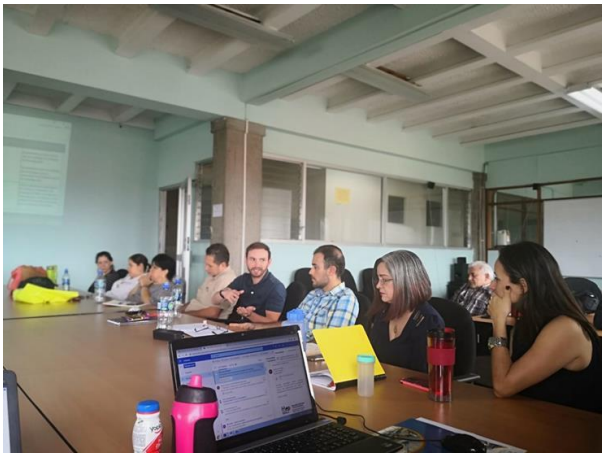
A continuación se muestran fotografías de la actividad realizada con el personal seleccionado en las diferentes sesiones de trabajo.





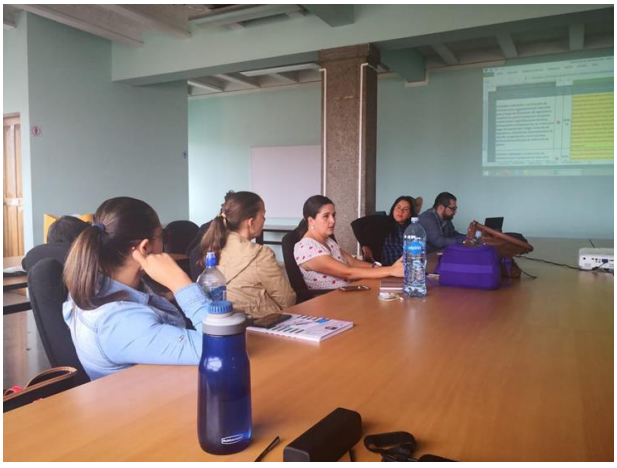

Fotografías día 1. Lunes 18 de noviembre 2019.



Fotografías día 2. Martes 19 de noviembre 2019.






Fotografías día 3. Miércoles 20 de noviembre 2019






Fotografías día 4. Lunes 25 de noviembre 2019.






Fotografías día 5. Martes 26 de noviembre 2019.






Fotografías día 6. Miércoles 27 de noviembre 2019.

Anexo 2

A continuación se adjuntan las actas de asistencias de los funcionarios de la DIEE al taller de trabajo.

Sesión de trabajo 18 de noviembre 2019

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 18 / nov / 2019

Hora Inicio: 9 : 00 **Hora Fin:** ___ : ___

Tema: Sesión de trabajo para validación y definición de Funciones DIEE

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Juan Pablo Piedra Angulo		DIEE - DEC	pablo.piedra.angulo@mep.go.cr
Pablo Zúñiga Romero		DGPE	pablo.zuniga.romero@mep.go.cr
José Aníbal Méndez Ávila		DEC	jose.mendez.avila@mep.go.cr
Evelyn Agüita Gamboa		DIEE - Dirección	evelyn.aguita.gamboa@mep.go.cr
Yanella Fallas Arias		DC-	yanella.fallas.arias@mep
Andrea Fallas Rojas		DDIE	andrea.fallas.rojas@mep.go.cr
Kenneth Seuilla Ara		DGPE	kenneth.seuilla.ara@mep.go.cr
Natalia Valio Guerrero		DEC	natalia.valio.guerrero@mep.go.cr
Fabricio Benavides Arias		DIPE	fabricio.benavides.arias@mep.go.cr
Ricardo Morales Quirós		USP- Despacho Min	ricardo.morales.quiros@mep.go.cr

"Educar para una nueva ciudadanía"
Teléfonos 2256-8132 / 2256-8391, Ext 1030
Fax 2256-8390

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 18 / mayo / 2019

Hora Inicio: 9 : 00 **Hora Fin:** :

Tema: Sesión de trabajo para validación y definición de Funciones DIEE 1

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Alberto Rodríguez R		DVA	alberto.rodriguez.rodriguez@mep.go.cr
Jenny Jiménez Alvarado		DC	jenny.jimenez.alvarado@mep.go.cr
Rosibel Cortés Obando		DC	rosibel.cortes.obando@mep.go.cr
Paúl Aguilar Sancho		DC	paul.aguilar.sancho@mep.go.cr
Eddy Calderón Lobo		DJ	eddie.calderon.lobo@mep.go.cr
Zetty Young Hernández		DI	zetty.young.hernandez@mep.go.cr
Annie Torres Carrillo		DGPE	ana.e.torrescarrillo@mep.go.cr
Dayana Orozco Durán		DIEE	dayana.orozco.duran@mep.go.cr
Erick Ramírez Vega		DIEE	erick.ramirez.vega@mep.go.cr
Ryoberto Villalobos González		DDIE-CTT	ryoberto.villalobosgonzalez@mep.go.cr

Sesión de trabajo 19 de noviembre 2019

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 19 / Nov / 2019

Hora Inicio: 8 : ____ **Hora Fin:** ____ : ____

Tema: Sesión de trabajo para validación y definición de funciones DTEE (2)

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Yorcha Fallas Arias	Yorcha Fallas A	DC	yorcha.fallas.arias@mep.go.cr
Erick Ramírez Vega		DEC	erick.ramirez.vega@mep.go.cr
Andrea Fallas Rojas		DDIE	andrea.fallas.rojas@mep.go.cr
Evelyn Ganta Gamboa		DIEE-Heredia	evelyn.ganta.gamboa@mep.go.cr
Juan Pablo Piedra Angulo		DIEE-DEC	pablo.piedra.angulo@mep.go.cr
Pablo Zúñiga Romero		DGPE	pablo.zuniga.romero@mep.go.cr
José Aníbal Méndez Ávila		DEC	jose.mendez.avila@mep.go.cr
Kenneth Sevilla Arce		DGPE	kenneth.sevilla.arce@mep.go.cr
Fabricio Benavides Arias		DIEE	fabricio.benavides.arias@mep.go.cr
Natalia Vola Guevara		DEC-DIEE	natalia.vola.guevara@mep.go.cr
Rafael A. Barquero Leal		DVA	rafael.barquero.leal@mep.go.cr

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 19 / Nov / 2019

Hora Inicio: 8 : ____ **Hora Fin:** ____ : ____

Tema: sesión de trabajo para validación y definición de funciones DIEE (2)

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Alberto Rodríguez K		DVA	alberto.rodriguez.rodriguez@mep.go.cr
Jenny Jiménez Alvarado		DC	jenny.jimenez.alvarado@mep.go.cr
Rosibel Cartín Obando		DC	rosibel.cartin.obando@mep.go.cr
Paul Andrés Águilar Sancho		DC	paul.aguilar.sancho@mep.go.cr
Allan Ramírez Solano		DGPI	allan.ramirez.solano@mep.go.cr
Eddy Calderón Lobo		DI	eddie.calderon.lob@mep.go.cr
Zitty Young Hernández		DI	zitty.young.hernandez@mep.go.cr
Ana Torres Carrillo		DGPE	gaye.torres.carrillo@mep.go.cr
Dayna Orozco Duran		DIEE	dayna.orozco.duran@mep.go.cr
Roberto Villalobos Gonzalez		PDIG-CIT	roberto.villalobos.gonzalez@mep.go.cr

Sesión de trabajo 20 de noviembre 2019

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 20 / Nov / 2019

Hora Inicio: 8 :20 **Hora Fin:** ___:___

Tema: Sesión de trabajo para validación y definición de Funciones DIEE (3)

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Jenny Jiménez Alvarado		DC	jenny.jimenez.alvarado@mep.go
Rosibel Cartín Obando		DC	rosibel.cartin.obando@mep.go
Paul Andrés Aguilar Sancho		DC	paul.aguilar.sancho@mep.go
Eddy Calderón Lobo		DI	eddy.calderon.lobo@mep
Ricardo Colbo Navarro		DI.	ricardo.colbo.navarro@mep.
Angie Torres Carrillo.		DOPE	angie.torres.carrillo@me
Dayna Orozco Durán		DIEE	dayna.orozco.duran@mep
Roberto Villalobos García		DDIE-CTC	roberto.villalobos.garcia@mep.go.cr

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 29 / Nov / 2019

Hora Inicio: 9 : 20 **Hora Fin:** ____ : ____

Tema: Sesión de trabajo para validación y definición de funciones DIEE (3)

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Alberto Rodríguez L.		PVA	—
Rafael A. Barquero Leal		DVA	rafael.barquero.leal@mep.go.cr
Juan Pablo Piedra Angulo		DIEE-DEC	juan.pablo.piedra.angulo@mep.go
Andrea Fallas Rojas		DIEE	andrea.fallas.rojas@mep.go.cr
Ycnella Fallas Añas	Ycnella Fallas A	DC	ycnella.fallas.arias@mep.go.
Evelyn Garita Gamboa		Dirección Adelliario	evelyn.garita.gamboa@mep.go.cr
Kenneth Sevilla Arce		DGPE	kenneth.sevilla.arce@mep.go.cr
Natalia Valle Guerrero		DEC-DIEE	natalia.valle.guerrero@mep.go
Fabricia Benavides Arias		DIEE	fabricia.benavides.arias@mep.go.cr

Sesión de trabajo 25 de noviembre 2019

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 25 / noviembre 2019

Hora Inicio: 8 : 30 Hora Fin: ___ : ___

Tema: Sesión de Trabajo con equipo de especialistas para valoraciones de Funciones DIEE

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Alberto Rodríguez R		DVA	-
Arbey Alberto Rodríguez Pérez		DVA.	alberto.rodriguez.perez@mep.go
Jenny Jiménez Alvarado		DC	jenny.jimenezalvarado@mep.go.cr
Rosibel Cartín Obando		DC	rosibel.cartin.obando@mep.go.cr
Paul Aguilar Sancho		DC	paul.aguilar.sancho@mep.go.cr
Eddie Calderón Loáiciga		DI	eddie.calderon.loa@mep.go.cr
Ricardo Calvo Navarro		DIEE - DI	ricardo.calvo.navarro@mep.go.cr
Dayna Grazia Durán		DIEE	dayna.grazia.duran@mep.go.cr
Hugo Berto Villalobos González		DDIE-CTT	hugo.berto.villalobos@mep.go.cr
Juan Pablo Piedra Angulo		DIEE-MEP	pablo.piedra.angulo@mep.go.cr
Rafael A. Barquero Leal		DVA	rafael.barquero.leal@mep.go.cr

"Educar para una nueva ciudadanía"
Teléfonos 2256-8132 / 2256-8391, Ext 1030
Fax 2256-8390

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 25 / mayo / 2019

Hora Inicio: 8 : 00 **Hora Fin:** 03 : 00

Tema: ~~Sesión~~ de trabajo con equipo de especialistas para valoración ante de funciones DIEE

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Erick Ramírez Vega		DEC	erick.ramirez.vega@mep.go.cr
Ylanella Fallas Arias	Ylanella Fallas A	DC	ylanella.fallas.arias@mep.go
Andrea Fallas Rojas		DDIE	andrea.fallas.rojas@mep.go.c
Evelyn Garita Gamboa		DIEE - Hablharia	evelyn.garita.gamboa@mep.go.c
Pablo Zúñiga Romero		DGPE	pablo.zuniga.romero@mep.go.cr
José Anibal Méndez Ávila		DEC	jose.mendez.avila@mep.go.cr
Kenneth Sevilla Arce		DGPE	kenneth.sevilla.arce@mep.go.cr
Tatiana Vargas Jiménez		Dirección	tatiana.vargas.jimenez@mep.go.cr
Natalia Valle Guerrero		DEC- DIEE	natalia.valle.guerrero@mep.go.
Fabricio Benavides Arias		DIEE	fabricio.benavides.arias@mep.go.cr
Angie Torres Carrillo		DGPE	angie.torres.carrillo@mep.

"Educar para una nueva ciudadanía"
Teléfonos 2256-8132 / 2256-8391, Ext 1030
Fax 2256-8390

Sesión de trabajo 26 de noviembre 2019

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 26 / Nov / 2019

Hora Inicio: 8 : 20 **Hora Fin:** ___ : ___

Tema: Valoración de Funciones de la DIEE

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Alberto Rodríguez M		DVA	
Jenny Jiménez Alvarado		DC	jenny.jimenez.alvarado@mep.go.cr
Rosibel Cartín Obando		DC	rosibel.cartin.obando@mep.go.cr
Paul Andrés Aguilar Sancho		DC	paul.aguilar.sancho@mep.go.cr
Ruberto Villalobos González		DIEE-CTT	ruberto.villalobos.gonzalez@mep.go.cr
Ricardo Morales Quirós		USP-DVM-A	ricardo.morales.quiros@mep.go.cr
Fabricio Benavides Arias.		DIEE.	
Eddy Calderón Lobo		DI	eddie.calderon.lobo@mep.go.cr
Dayna Chaves Duran		DIEE	dayna.chaves.duran@mep
Angie Torres Carrillo		DGPE	angie.torres.carrillo@mep.go.cr

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 26 / Nov / 2019

Hora Inicio: 8 : 20 **Hora Fin:** ____ : ____

Tema: Valoración de Funciones de la DIEE

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Erick Ramírez Vega		DIEE/DEC	erick.ramirez.vega@mep.go.c
Ornella Fallas Arias	Ornella Fallas A	DIEE/UC	ornella.fallas.arias@mep.g
Andrea Fallas Rojas		DIEE/DDIE	andrea.fallas.rojas@mep.go
Evelyn Ganta Gamboa		DIEE-Nacional	evelyn.ganta.gamboa@mep.g
Juan Pablo Piedra Angulo		DIEE-DEC	pablo.piedra.angulo@mep.go
José Aníbal Méndez Ávila		DEC	jose.mendez.avila@mep.go.cr
Tatiana Vargas Jiménez		DIEE/Dirección	tatiana.vargas.jimenez@mep.go.cr
Kenneth Saville Arce		DGPE	kenneth.saville.arce@...
Natalia Valle Guerrero		DEC-DIEE	natalia.valle.guerrero@mep.go

Sesión de trabajo 27 de noviembre 2019

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 27 / Noviembre 2019

Hora Inicio: 8 : 30 **Hora Fin:** :

Tema: Valoración de funciones de la DIEE

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Kenneth Sevilla Arce		DGPE	kenneth.sevilla.arce@...
Jenny Jiménez Alvarado		DC	jenny.jimenez.alvarado@mep.g
Rosibel Cartín Obando		DC	rosibel.cartin.obando@mep.go.cr
Paul Aguilar Sancho		DC	paul.aguilar.sancho@mep.go.cr
Rigoberto Villalobos González		DDIE - CTT.	rigoberto.villalobos.gonzalez@mep.go.cr
Ricardo Calvo Navarro		DIEE - DI	ricardo.calvo.navarro@mep.go.cr
Eddy Calderón Lobo		" "	eddy.calderon.lobo@mep.go.cr
Dayna Orozco Duran		DIEE	dayna.orozco.duran@mep.go.cr

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 27 / Noviembre 2019

Hora Inicio: 8 : 30 **Hora Fin:** ___ : ___

Tema: Valoración de Funciones de la DIEE

Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Alberto Rodriguez R		DVA	—
Erick Ramírez Vega		DEC	—
Gabriela Fallas Arias	Gabriela Fallas A	DC.	—
Fabricio Benavides Arias		DIEE	—
Andrea Fallas Rojas		DDIE	—
Evelyn Garita Gamboa		DIEE - Movilidad	—
Pablo Zúñiga Romero		DGPE	
Juan Pablo Piedra Angulo		DIEE-DEC	pablo.piedra.angulo@mep.go.cr
José Aníbal Méndez Ávila		DEC	jose.mendez.avila@mep.go.cr
Natalia Vallo Guerrero		DIEE-DEC	natalia.vallo.guerrero@mep.go.cr

Proyecto de reorganización administrativa de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo

Análisis de propuestas de estructuras organizacionales

Ministerio de Educación Pública

Viceministerio Administrativo

Elaborado por:

Coordinadores del Proyecto

Equipo de trabajo del Proyecto

Tabla de contenido

A- Análisis de propuestas de estructuras organizacionales para la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE) 3

1- Organización Actual 3

2- Diagnóstico: 4

3- Análisis general del flujo de trabajo de estructura actual 4

4- Gestión de zonificación o núcleos para la administración de proyectos de infraestructura 5

5- Productos DIEE 6

B- Desarrollo de escenarios y propuestas de estructuras organizacionales 6

1- Propuestas de estructuras organizacionales analizadas en el Despacho del Viceministerio Administrativo 7

2- Selección y análisis de propuestas finales 21

3-Propuesta final 58

C- ANEXOS 61

A- Análisis de propuestas de estructuras organizacionales para la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE)

Parte de la necesidad de reorganización administrativa de la DIEE, es rediseñar la estructura organizacional, en función de lograr una estructura que sea más flexible y se adapte a las necesidades del entorno cambiante, dado a que la actual, no cumple con los requerimientos y necesidades de su gestión, tal y como lo evidencia el diagnóstico de este estudio.

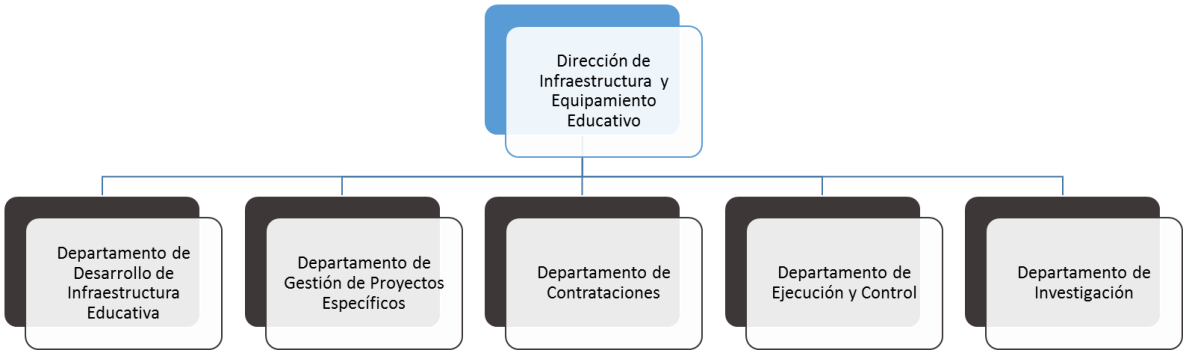
En virtud de lo anterior, se presentan las siguientes propuestas que toman en cuenta algunos elementos enfrentados y conocidos por la administración durante el periodo 2014-2019.

1- Organización Actual

Según el Decreto Ejecutivo 38170-MEP, promulgado en el año 2014 y reformado en el año 2018, la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo está compuesta por 5 Departamentos y liderada por la Dirección, por lo que se compone de la siguiente manera:

- Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo
- Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa
- Departamento de Proyectos Específicos
- Departamento de Contrataciones
- Departamento de Ejecución y Control
- Departamento de Investigación

Estructura Organizacional de la DIEE según Decreto vigente 38170-MEP



Cada uno de estos departamentos cuenta con una serie de funciones definidas en dicho decreto de manera específica, las cuales forman la base para la definición de las funciones y la razón de ser de la DIEE.

2- Diagnóstico:

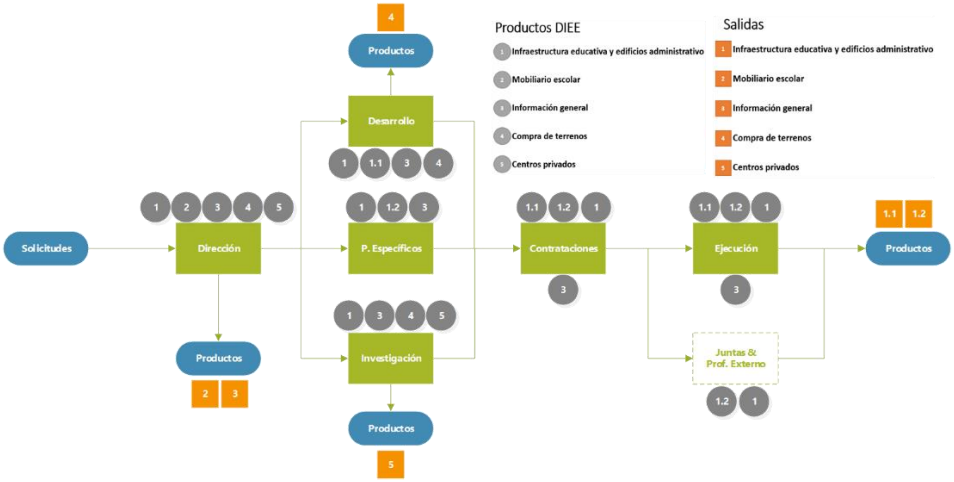
Esta estructura ha representado una gran limitación, ya que se estableció enfocándose únicamente a gestiones de índole técnico en materia del desarrollo de infraestructura, dejando de lado gestiones de administración estratégica y gerencial que contribuyen a enfrentar los constantes cambios de demandas o necesidades que van surgiendo en el pasar del tiempo y conforme la organización va madurando.

Esta problemática se evidencia en el "**Análisis de la Estructura Organizacional Actual**" del presente diagnóstico, así como en el análisis del "**Mapa de Procesos de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo**" en el que claramente se identifican las necesidades de una serie de gestiones de gran importancia tales como la Planificación, Mantenimiento, Gestión de Riesgos y Mejora Continua por mencionar algunos.

3- Análisis general del flujo de trabajo de estructura actual

Preliminarmente se realizó un análisis de la estructura organizacional actual en la que se desarrolló un flujograma para ver el comportamiento del proceso general tomando en cuenta los productos principales de la DIEE, y para la cual se identificaron una gran cantidad de inconsistencias, entre ellas la centralización de muchos procesos dentro de la Dirección y la descentralización de varias salidas o productos de varios departamentos, lo que evidencia un desorden operativo. Lo anterior reforzado a la gran cantidad de inconsistencias encontradas en la fase de recopilación de información y diagnóstico.

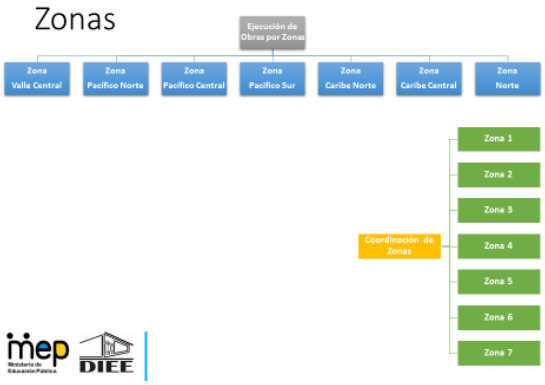
Flujograma de Estructura Organizacional Año 2014



Reorganización Administrativa DIEE

4- Gestión de zonificación o núcleos para la administración de proyectos de infraestructura

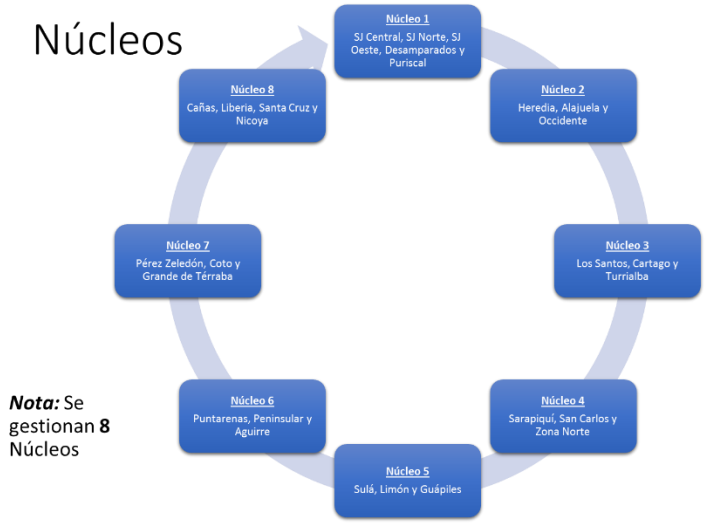
En las siguientes ilustraciones se aprecian las propuestas preliminares de zonificación necesaria para la gestión o administración de proyectos de la DIEE:





Fuente: Marcela Centeno (Jefa de Dpto. de Investigación)

Los siguientes son los núcleos para los cuales se tienen zonas que facilitan la gestión tanto con direcciones regionales como con juntas. Esta gestión de núcleos es la utilizada por el Departamento de Gestión de Juntas de Planificación Institucional, por lo que se busca estandarizar la gestión de los proyectos en el MEP mediante ésta distribución de zonas por núcleos.



Nota: Se gestionan **8** Núcleos

Fuente: Dpto. Gestión de Juntas de Planificación Institucional

5- Productos DIEE

Como parte del análisis de propuestas de estructuras organizacionales, se identificaron cuáles son los productos o bien las salidas que se producen en la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), con la finalidad de tener una referencia sobre el flujo de la operación de dicha Dirección en referencia a aquellas propuestas que más se adecuan a la necesidad de la administración.



B- Desarrollo de escenarios y propuestas de estructuras organizacionales

Como parte de la fase de propuesta del proyecto de reorganización administrativa de la DIEE, se realizaron varias sesiones de trabajo con todos los asesores del Despacho del Viceministerio Administrativo, así como sesiones de trabajo con funcionarios y jefaturas de la DIEE para el análisis y selección de los mejores escenarios para el desarrollo de una estructura organizacional ideal, tomando en cuenta aspectos de gestión administrativa, operativos y analizando para cada uno de éstos las ventajas y desventajas que le pueden traer a la administración, de manera que se llegue a un consenso técnico profesional de un solo escenario que sería la propuesta final.

A continuación se demuestran las diferentes propuestas o escenarios preliminares analizados por los coordinadores del proyecto en conjunto con los asesores del Despacho Administrativo, así como las propuestas generadas por profesionales técnicos, jefaturas y directora de la DIEE.

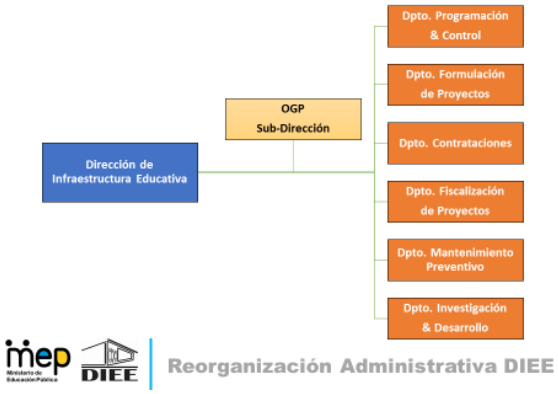
1- Propuestas de estructuras organizacionales analizadas en el Despacho del Viceministerio Administrativo

A continuación se muestran las diferentes propuestas analizadas para la definición de la estructura organizacional de la DIEE:

Propuesta 1

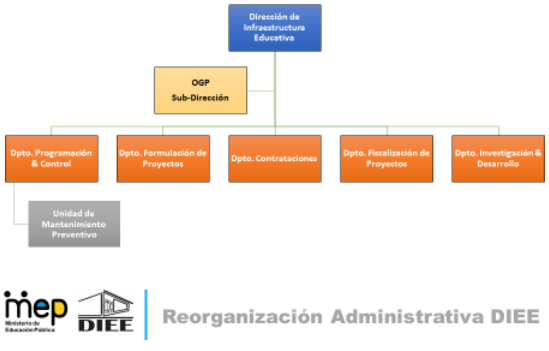
Diseñada por: Ing. Rafael Barquero Leal e Ing. Alberto Rodríguez Rodríguez

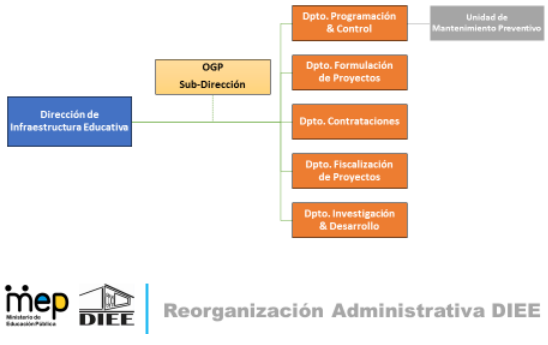




Propuesta 2

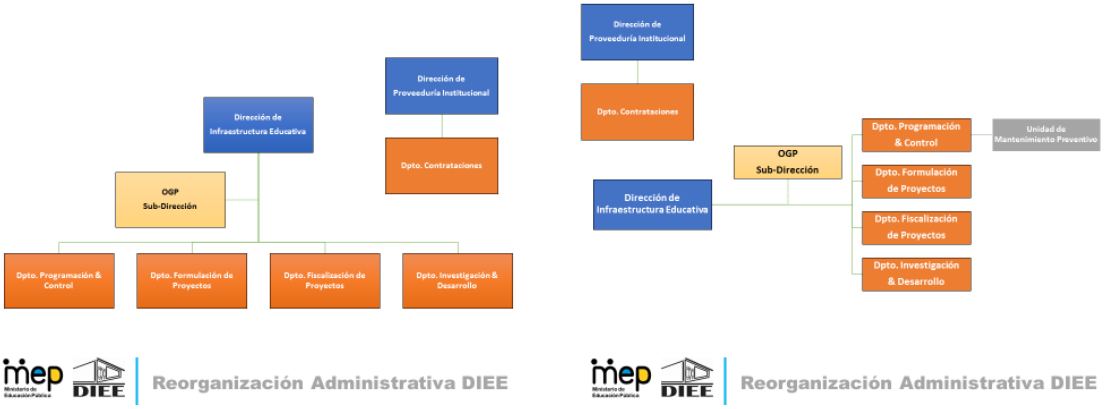
Diseñada por: Ing. Rafael Barquero Leal e Ing. Alberto Rodríguez Rodríguez





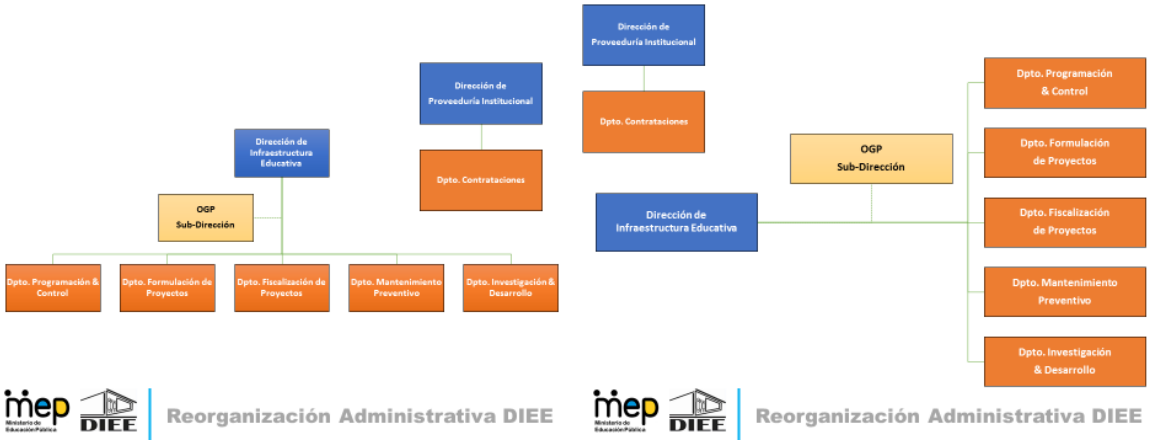
Propuesta 3

Diseñada por: Ing. Rafael Barquero Leal e Ing. Alberto Rodríguez Rodríguez



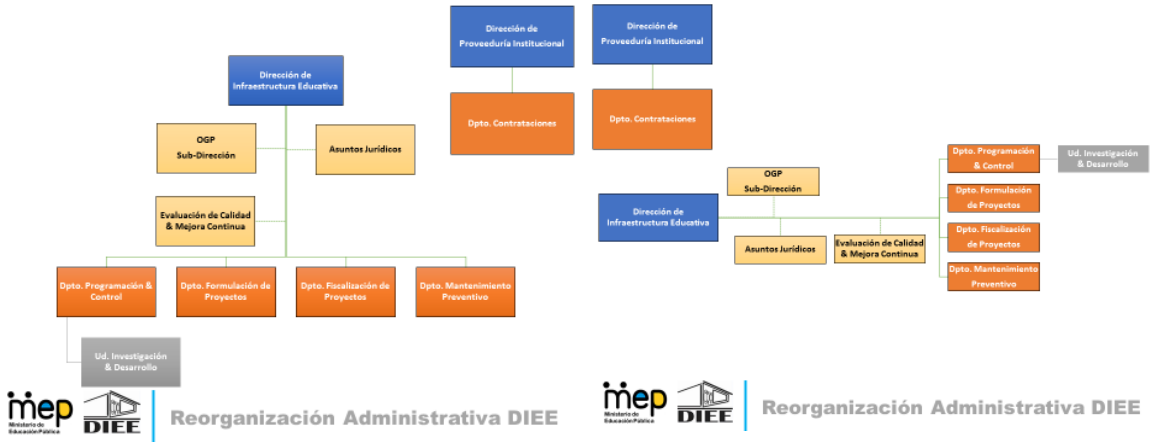
Propuesta 4

Diseñada por: Ing. Rafael Barquero Leal e Ing. Alberto Rodríguez Rodríguez



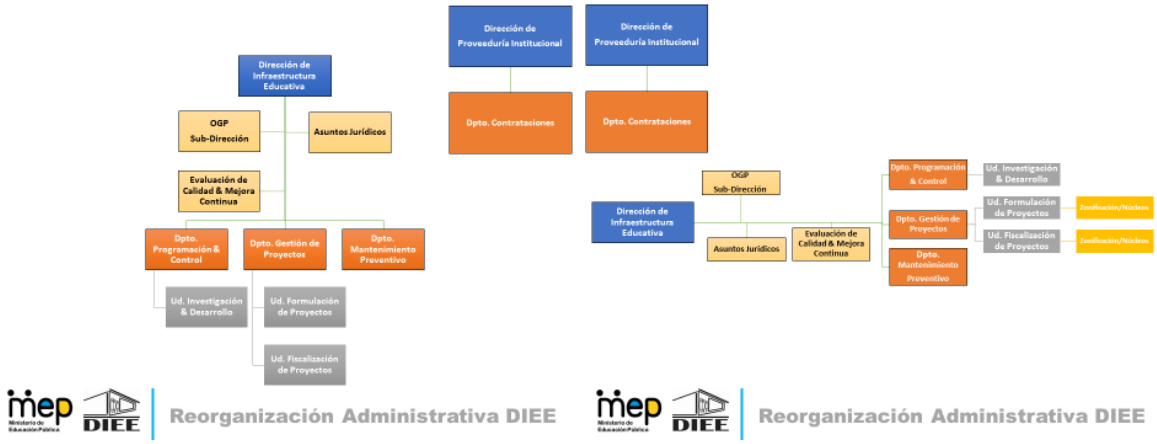
Propuesta 5

Diseñada por: Ing. Rafael Barquero Leal e Ing. Alberto Rodríguez Rodríguez



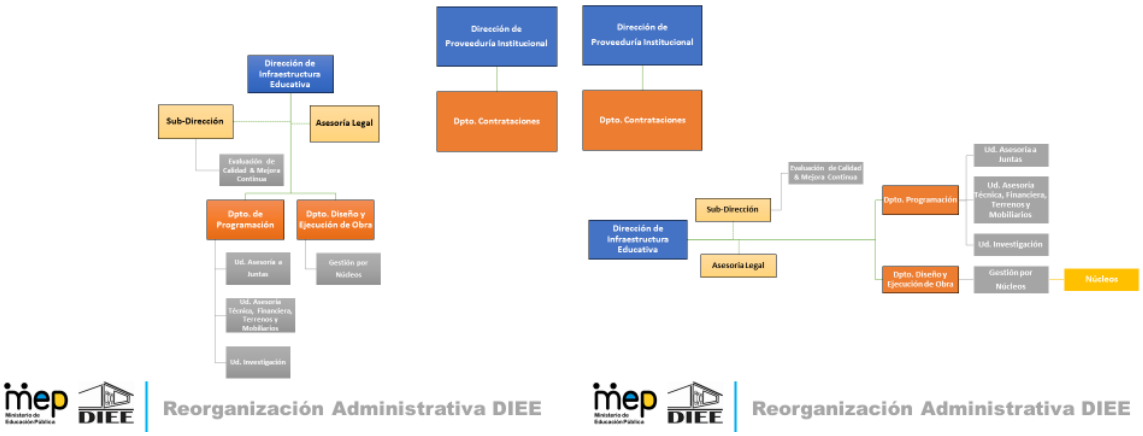
Propuesta 6

Diseñada por: Ing. Rafael Barquero Leal e Ing. Alberto Rodríguez Rodríguez



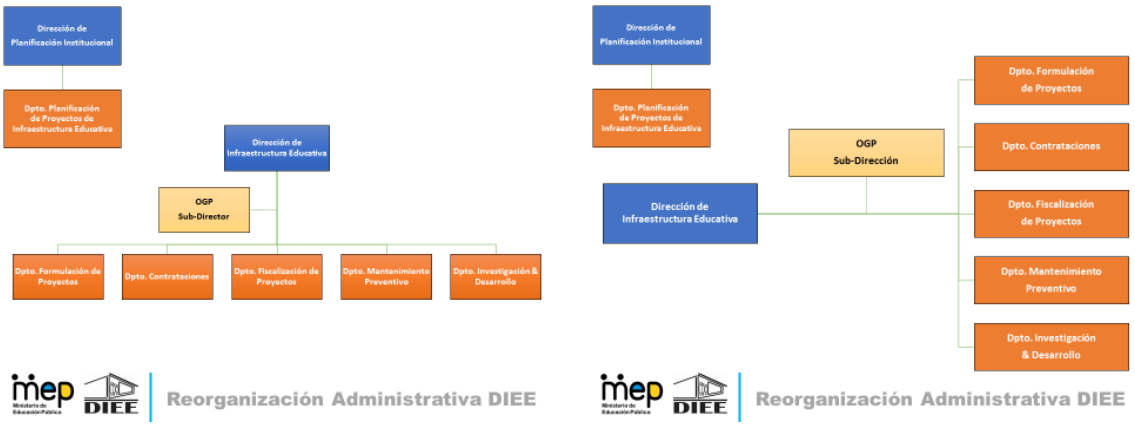
Propuesta 7

Diseñada por: Ing. Rafael Barquero Leal e Ing. Alberto Rodríguez Rodríguez



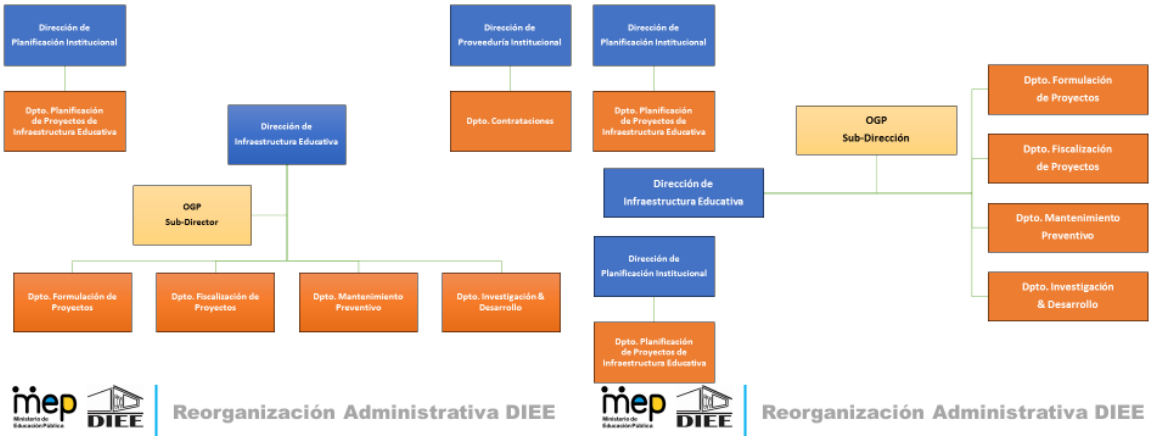
Propuesta 8

Diseñada por: Ing. Rafael Barquero Leal e Ing. Alberto Rodríguez Rodríguez



Propuesta 9

Diseñada por: Ing. Rafael Barquero Leal e Ing. Alberto Rodríguez Rodríguez



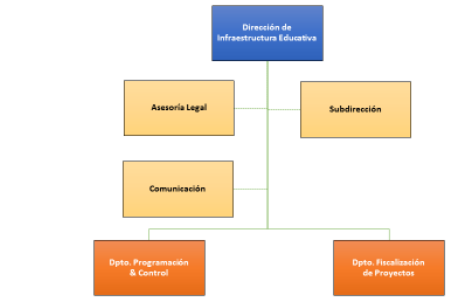
Propuesta 10

Diseñada por: INCAE



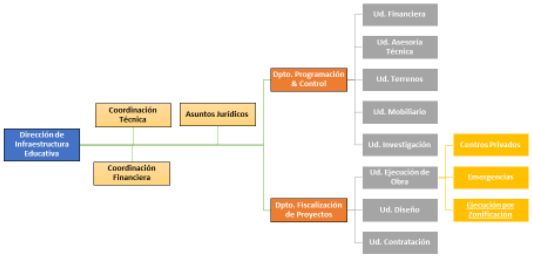
Propuesta 11

Diseñada por: Marcela Centeno (Jefa del Departamento de Investigación de la DIEE)



Fuente: Marcela Centeno

Reorganización Administrativa DIEE



Fuente: Marcela Centeno

Reorganización Administrativa DIEE



Fuente: Marcela Centeno

Reorganización Administrativa DIEE

Propuesta 12

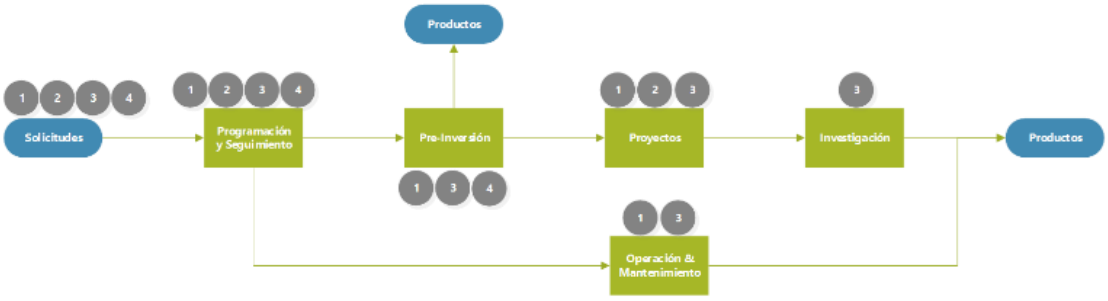
Diseñada por: Catalina Salas (Directora de la DIEE)



Fuente: Catalina Salas

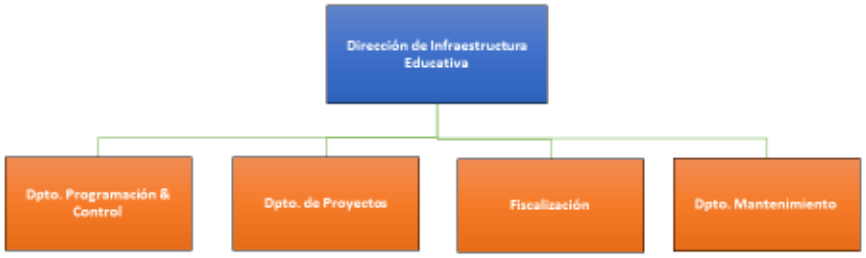


Fuente: Catalina Salas



Propuesta 13

Diseñada por: Ing. Rafael Barquero Leal e Ing. Alberto Rodríguez Rodríguez

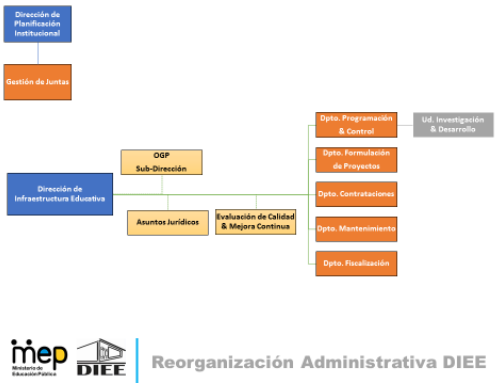


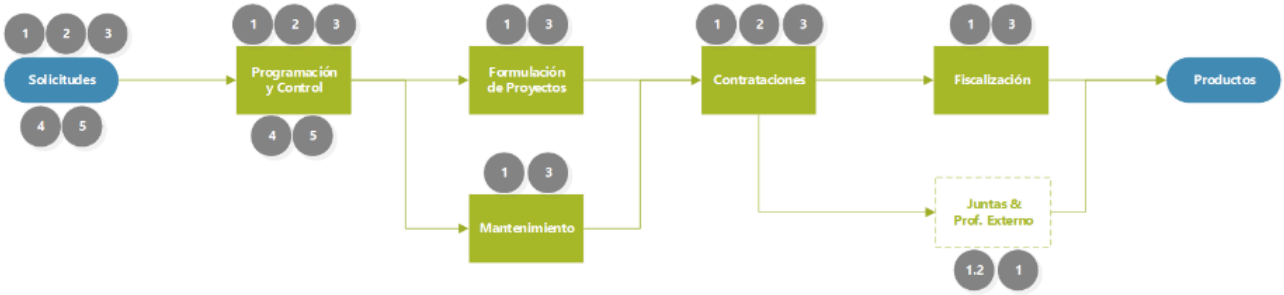
Reorganización Administrativa DIEE

Propuesta 14

Diseñada por: Ing. Rafael Barquero Leal e Ing. Alberto Rodríguez Rodríguez

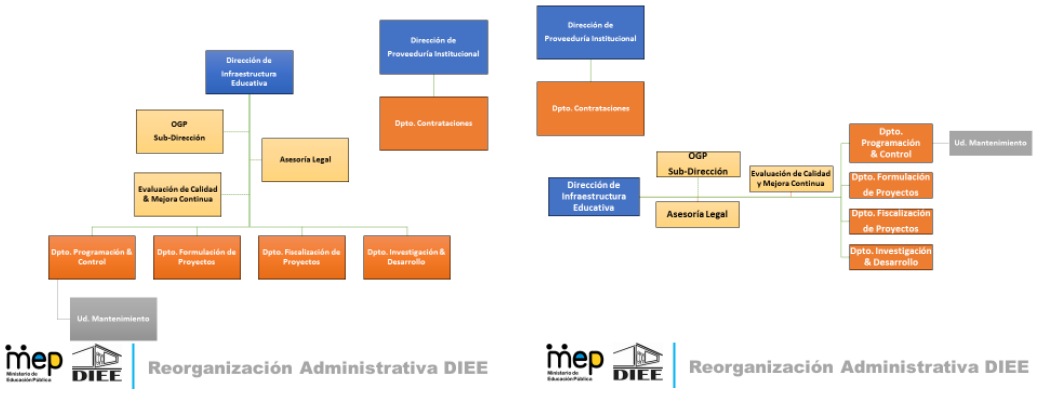


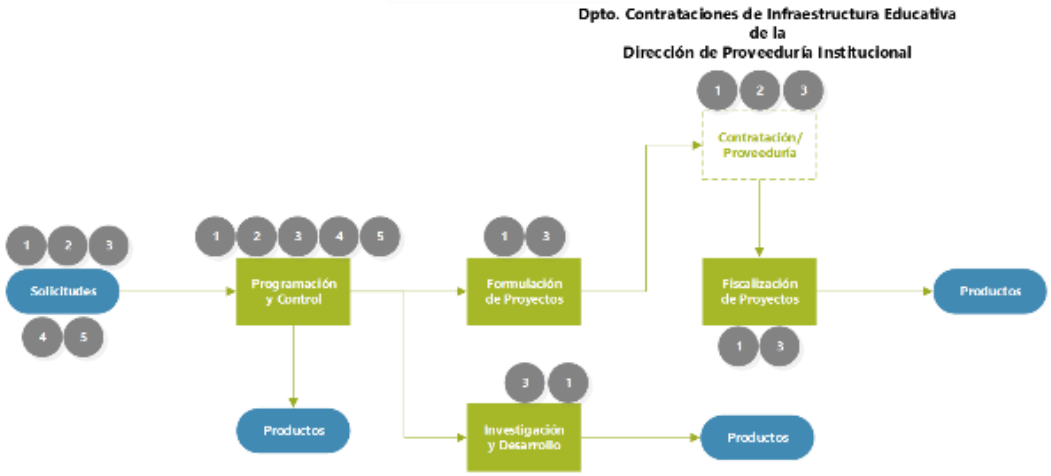




Propuesta 15

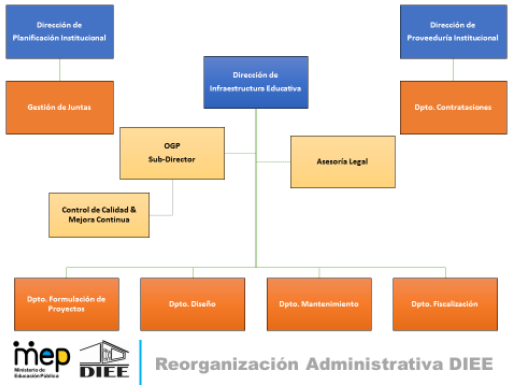
Diseñada por: Ing. Rafael Barquero Leal e Ing. Alberto Rodríguez Rodríguez

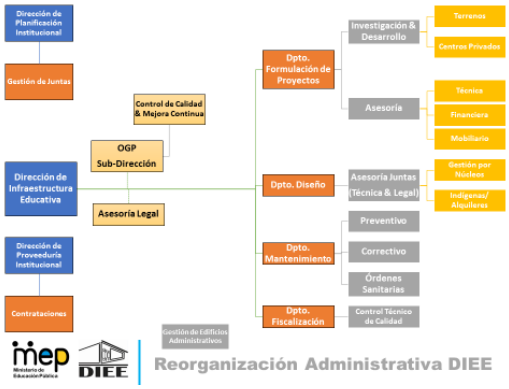


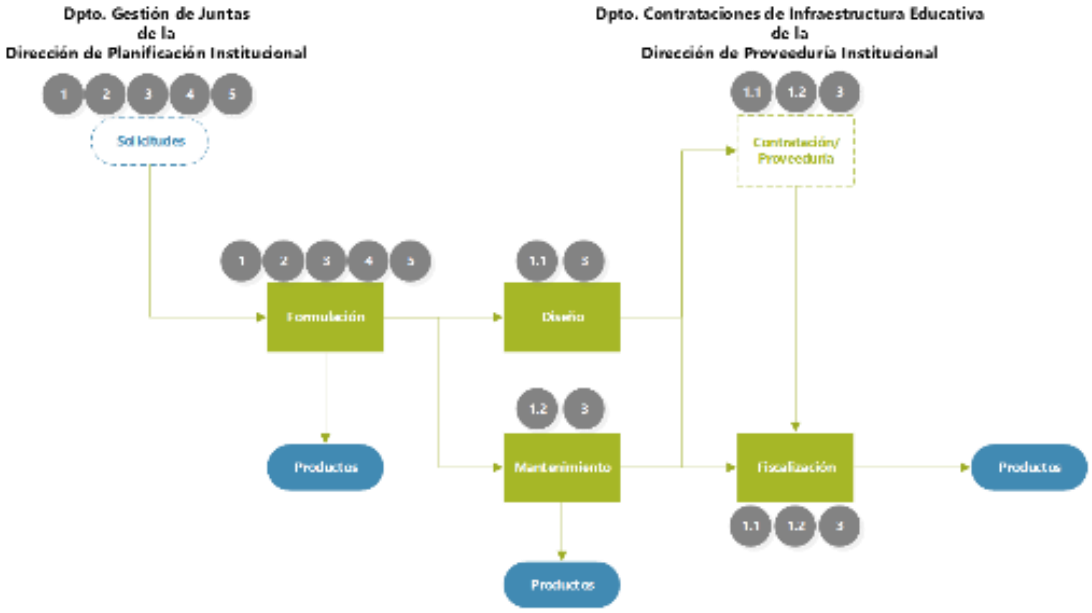


Propuesta 16

Diseñada por: Ing. Rafael Barquero Leal e Ing. Alberto Rodríguez Rodríguez





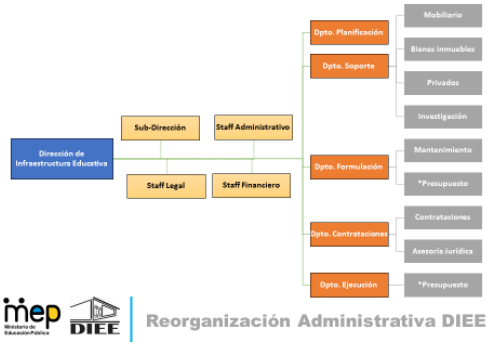


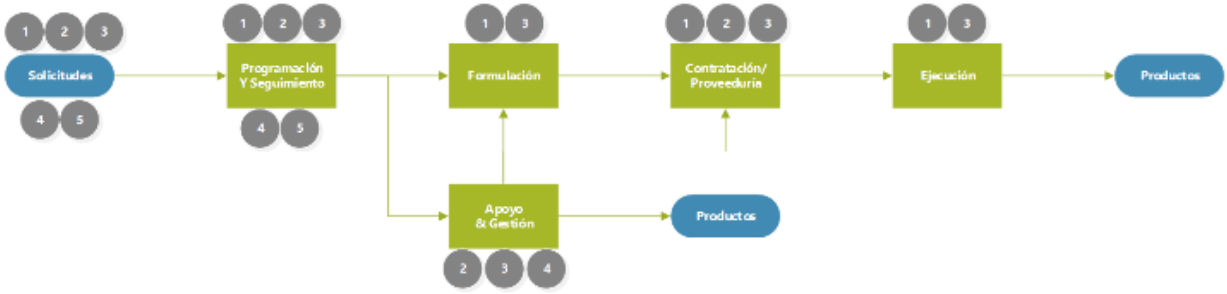
Propuesta 17

Diseñada por: Profesionales técnicos de la DIEE

Nota: Esta propuesta fue diseñada en conjunto con todos los profesionales que participaron en el taller de validación de funciones de los departamentos DIEE.

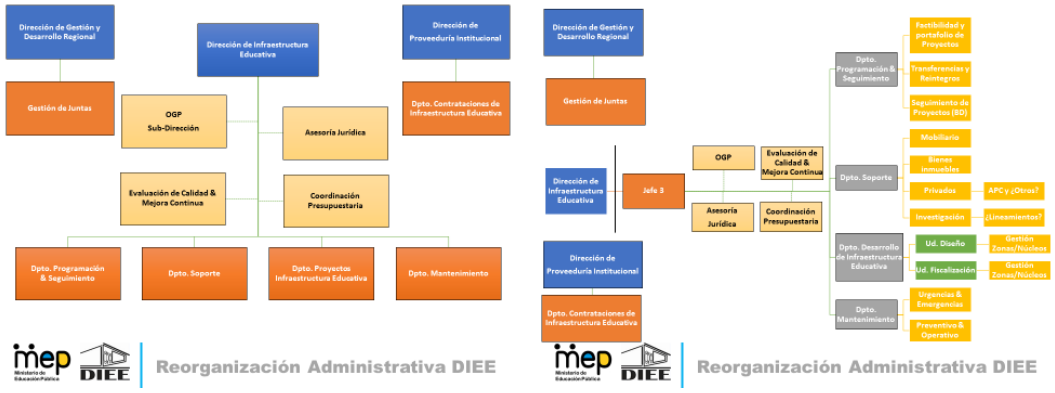






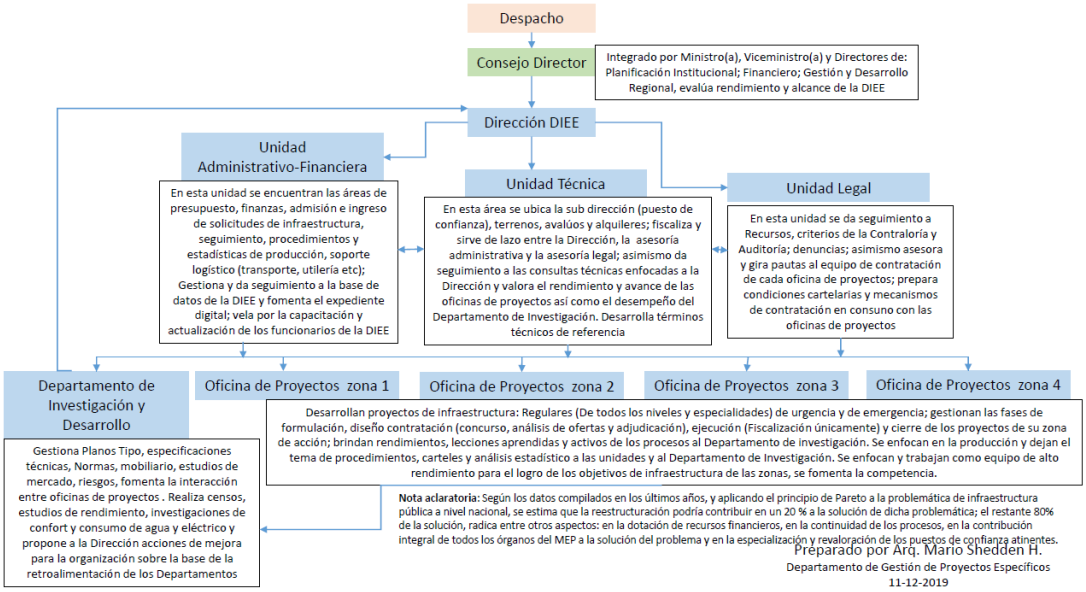
Propuesta 18

Diseñada por: Ing. Rafael Barquero Leal e Ing. Alberto Rodríguez Rodríguez y equipo asesor técnico de la DIEE



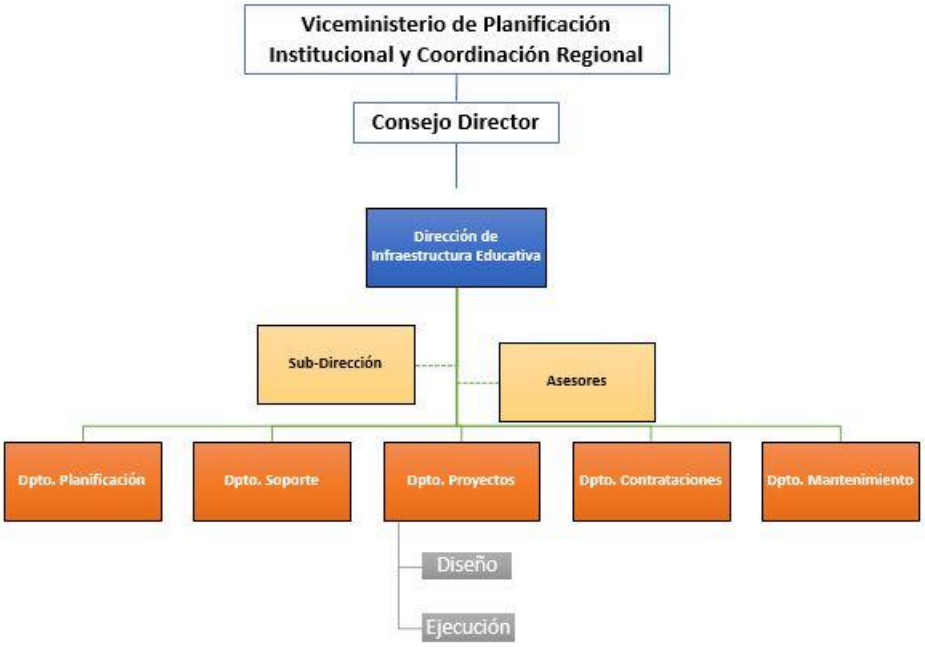
Propuesta 19

Diseñada por: Mario Shedden (Jefe del Departamento de Proyectos Especificaos de la DIEE)



Propuesta 20

Diseñada por: Jefaturas de la DIEE



Esta propuesta fue creada por la mayoría de las jefaturas de la DIEE en la sesión de trabajo del miércoles 11 de diciembre de 2019, donde coinciden en que la Dirección realiza varios procesos que debería de delegar, además existe una falta de planificación y seguimiento en la realización de los productos que ofrece la DIEE, así como la falta de un Departamento de Mantenimiento que es una función de la DIEE que no se le ha prestado atención ni se realiza.

Es importante recalcar que todos los jefes coinciden en que la DIEE debe de pertenecer al Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, ya que muchas coordinaciones se realizan con Direcciones que pertenecen a éste como Proveeduría Institucional, Planificación Institucional, entre otros.

De acuerdo con lo indicado por las jefaturas de la DIEE, se tienen 5 departamentos y en dirección un grupo de asesores o staff que le brinden insumos para realizar la toma de decisiones y resolver asuntos que sean de manera urgente.

Dirección: sería la persona encargada de la toma de decisiones y gerenciar que sus departamentos funcionen adecuadamente, además de ser la jefe del programa presupuestario. Al tener un carácter político es la que debe de responder a altos mandos.

Subdirector: es parte de los asesores de dirección, en este caso del área técnica; ayuda en las labores de dirección.

Asesores: son un conjunto de personas, cada uno en su área de expertise, que colaboran con la gestión gerencial de la Dirección así como lo que se requiera tenga una atención inmediata, por ejemplo estaría el coordinador del programa presupuestario que sería un asesor financiero, un asesor legal para aspectos de mayor diligencia como recursos de amparo.

Departamento de Planificación: este departamento sería el encargado de planificar la cartera de proyectos de obras de infraestructura y determinar el mecanismo de realización, así como brindarle seguimiento y control a los diferentes proyectos.

Departamento de Soporte: su concepción es que en este departamento se realicen las actividades que por sí solas son microprocesos como por ejemplo dotación de mobiliario educativo o elaboración de planos tipo.

Departamento de Proyectos: la idea de los jefes con este departamento es proyectizar y por tanto unen en un mismo departamento el diseño y la ejecución de la obra. Además indican que se debe de hacer por zonas.

Departamento de Contrataciones: en este departamento se realizarían los procesos de contratación de los diferentes servicios requeridos para la atención de necesidades de infraestructura.

Departamento de Mantenimiento: es el encargado de realizar las gestiones referentes al mantenimiento correctivo, recurrente y preventivo.

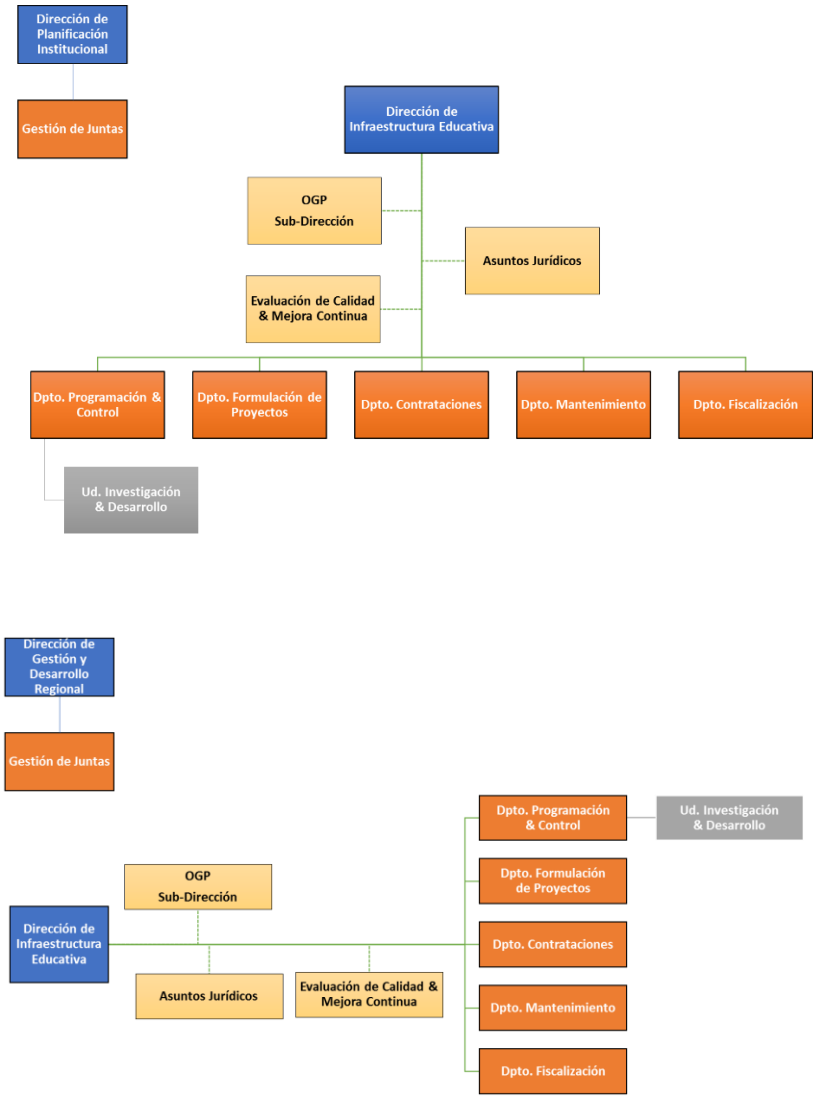
2- Selección y análisis de propuestas finales

Una vez analizada las 20 propuestas anteriores, se realizó una preselección de propuestas finales para implementar un análisis de escenarios final (total de 7), y de esta manera escoger aquella que más se adecua a las necesidades de la administración.

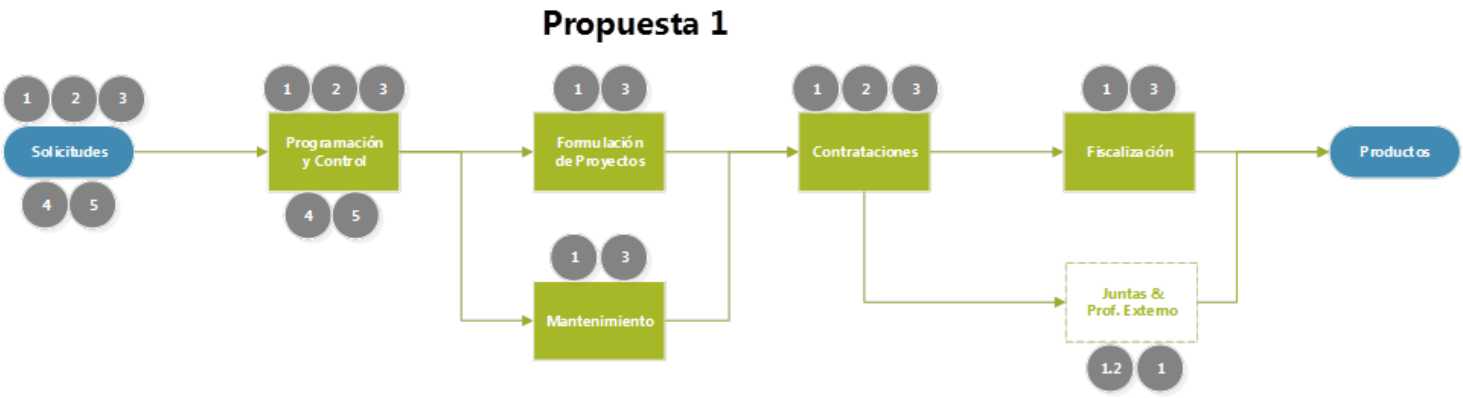
Para ello se evalúa cada una de las propuestas seleccionadas, tomando en cuenta las necesidades de la organización con el fin de contrarrestar o mitigar la problemática actual identificada en la fase de diagnóstico del proyecto, por lo que se estudiaron las siguientes propuestas para la toma la decisión final.

Cabe recalcar que algunos de estos organigramas fueron modificados tomando en cuenta los mejores escenarios planteados en las propuestas analizadas anteriormente.

Figura de
Análisis de Propuesta 1



El diagrama de flujo de procesos correspondiente basado en los productos de la DIEE, sería:



En esta propuesta se crean departamentos de acuerdo a las necesidades de la administración, en los que se detalla su justificación a continuación:

1-Figura de apoyo externo (Viceministerio de Planificación)

1.1- Departamento de Gestión de Juntas: esta es una figura externa perteneciente al Viceministerio de Planificación, se encuentra el Departamento de Gestión de Juntas, el cual brinda su proceso de apoyo a la DIEE en cuanto a todo lo referente a la gestión de solicitudes de infraestructura, por lo que dicha figura será el filtro de las solicitudes de infraestructura educativa pública y compra de terrenos, las cuales serán dirigidas directamente al Departamento de Programación y Control para su respectivo análisis y definición de viabilidad.

2-Estructura organizacional de la Dirección de Infraestructura

2.1-Dirección de Infraestructura Educativa: esta representa un cargo de nivel político, el cual se compone de un Director (a) o gerente seleccionado a nivel político y quien cuenta con las habilidades gerenciales, administrativas y técnicas para administrar dicha dirección

2.2-Relación de asesoría (Línea staff)

Con respecto a la línea staff, la figura de la Dirección de Infraestructura en la que se encuentra el Director(a) va a contar con la asesoría y soporte de su equipo o unidades de línea staff encargados de brindarle información técnica, jurídica o de conocimientos especializados, con el fin de colaborar en la resolución de asuntos y asesoría para la toma de decisiones. A continuación se detallan las líneas staff:

2.3-Sub-Dirección: Esta figura cuenta con un subdirector técnico especialista en materia de infraestructura educativa y gestión de proyectos, el cual se encargará de realizar funciones de naturaleza administrativa de una oficina de gestión de proyectos (OGP). Dicha oficina se encargará de realizar el monitoreo y control de los proyectos de mayor cuantía o de interés político en los que se gestionen recursos económicos elevados.

2.4-Asuntos Jurídicos: Esta figura debe estar compuesta por uno o varios especialistas en derecho con amplio conocimiento en contratación administrativa y jurisdicción pública, encargados de brindar y apoyar en temas o trámites legales tanto al Director como a todos los departamentos que componen la estructura organizacional.

2.5-Evaluación de calidad y mejora continua: Esta figura debe estar compuesta por un equipo de 2 o 3 profesionales con amplio conocimiento en gestión de calidad y mejora continua, encargado de llevar a cabo proyectos de mejora continua a nivel interno, así como la gestión por procesos y de procesos, definición y elaboración de indicadores, métricas de desempeño y diagnósticos para identificar puntos de mejora, problemas y gestión de riesgos y como mitigar y resolver los mismos en cuanto a la gestión estratégica administrativa. Este equipo de la misma manera podrá brindar apoyo a las gestiones de la sub-dirección.

3-Departamentos de estructura organizacional de la Dirección de Infraestructura Educativa

3.1-Departamento de Programación y Control: Este departamento sería el encargado de validar la viabilidad de las solicitudes de infraestructura, así como planificar todos los proyectos, programas y carteras referentes a las obras de infraestructura educativa, así como llevar a cabo en conjunto con el director (a) y subdirector (a) la planificación estratégica tanto de proyectos como administrativa.

En este departamento se incluye una coordinación nueva la cual es la de Investigación y Desarrollo, la cual pasa de un departamento a ser parte de las funciones de éste departamento. Esto porque según las funciones y cantidad de personal, es más efectivo adherir sus funciones al departamento de Programación y Control.

3.4-Departamento de Formulación de Proyectos: En este se unifican los departamentos de Desarrollo de Infraestructura Educativa y Gestión de Proyectos Específicos, los cuales de acuerdo al diagnóstico realizado, se indica claramente que tienen funciones duplicadas. Este departamento será el encargado de toda la formulación de los proyectos incluyendo el diseño de la infraestructura educativa.

3.5-Departamento de Contrataciones: Este es el encargado de realizar todas las gestiones de las contrataciones administrativas, específicamente servicios profesionales, empresas constructoras y proveedores.

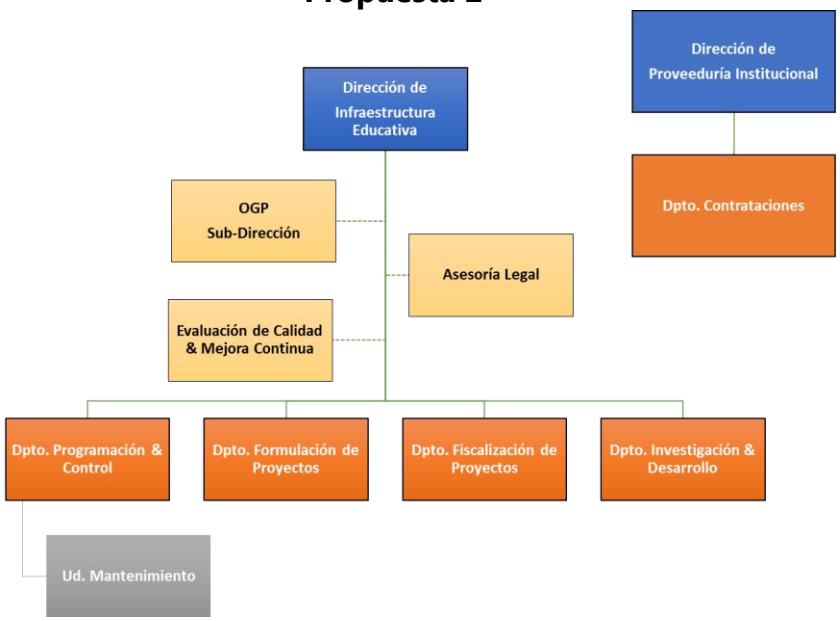
3.6-Departamento de Mantenimiento: El Departamento de Mantenimiento, se haría cargo de solventar las necesidades de infraestructura que surjan de proyectos de urgencia (por ejemplo órdenes sanitarias), mantenimiento de obra, entre otras funciones por definir.

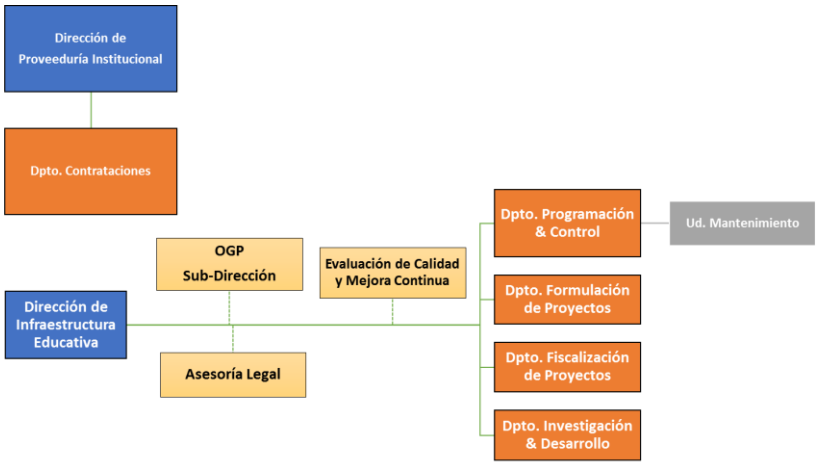
3.7-Departamento de Fiscalización: Este departamento se deriva del departamento de Ejecución y Control, el cual será el encargado de fiscalizar todos los proyectos de inicio a fin, con el objetivo de asegurar que se cumplan con todos los requerimientos y tiempos estipulados durante la ejecución de las obras.

4-Ventajas versus desventajas de la estructura organizacional

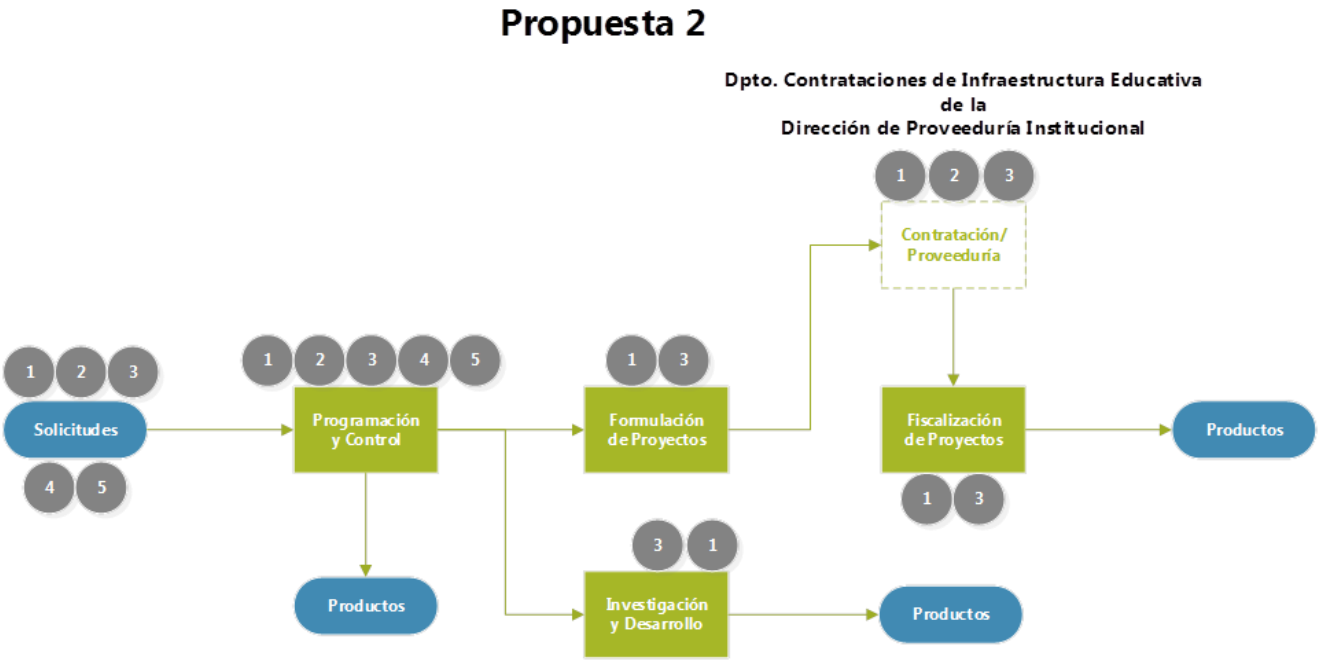
VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Estructura está compuesta en referencia a todas las fases que incurren en el proceso constructivo de infraestructura educativa. 2. Sub-dirección gestiona proyectos estratégicos según las mejores prácticas de una oficina de gestión de proyectos. 3. La gestión de solicitudes por parte de un ente externo hace que se tenga un mejor orden de prioridades y evita la politización de dicha gestión (Gestión política). 4. Se crea un Departamento de Programación y Control con funciones planificadoras que son esenciales en el proceso. 5. Se crea un departamento de mantenimiento esencial como parte del proceso de gestión de infraestructura educativa. Además ayuda a hacerle frente a proyectos menores pero que son prioritarios y de tiempos de ejecución pequeños (órdenes sanitarias, etc.). Además da soporte para el mantenimiento preventivo 6. Se crea una unidad de calidad y mejora continua (personal de apoyo en Dirección), necesaria para el seguimiento y control de los procesos. 7. El contar con una asesoría de asuntos jurídicos, permite a la dirección ser más eficiente a la hora de responder sobre trámites jurídicos. 8. La oficina de gestión de proyectos y la unidad de evaluación de calidad, al estar como staff de la Dirección, tienen una posición jerárquica privilegiada para la toma de decisiones interna. 9. Se unifican las funciones de los departamentos formuladores y se concentra la producción de la DIEE, bajo los mismos procesos o parámetros, al estar bajo una misma jefatura, lo que permite flexibilidad para la toma de decisiones.	1. Se da una gran demanda de atención para resolución de casos o conflictos por parte de jefaturas hacia la dirección. 2. El tener una gran cantidad de jefaturas hace que la gestión administrativa tenga una gran cantidad de procesos. 3. El tener una gran cantidad de departamentos hace que la comunicación sea más burocrática. 4. El contar con un Departamento de Contrataciones hace que las gestiones de la DIEE tengan una gran demanda en tramitología y gestión administrativa (cuellos de botella). Se pierde la gestión operativa de la DIEE. 5. La comunicación entre el Departamento de Gestión de Juntas del Viceministerio de Planificación Institucional y el Departamento de Programación y Control de la DIEE se puede burocratizar. 6. Departamento de Gestión de Juntas puede empoderarse en toma de decisiones que no le competen, sobre la DIEE. 7. Se mantiene un departamento de fiscalización al final del proceso interno, lo que incide en que se si la comunicación no es asertiva entre departamentos, puede afectar decisiones y producto final. 8. Mantener el Departamento de Contrataciones dentro de la estructura, añade un componente legal al proceso, en una organización meramente técnica. 9. Pueden existir discrepancias internas entre la asesoría jurídica de Dirección y el Departamento de Contrataciones. 10. Las funciones del Departamento de Programación y Control, podrían traslaparse con las de la unidad de Evaluación de Calidad y Mejora Continua ubicada como "staff" de Dirección. 11. La cantidad de personal de asesoría en Dirección de no delimitarse, puede sobrepasar lo necesario.

Figura de Propuesta 2





El diagrama de flujo de procesos correspondiente basado en los productos de la DIEE, sería:



En esta propuesta se mueve el Departamento de Contrataciones a la Dirección de Proveeduría Institucional (DPI), a continuación la respectiva justificación de departamentos:

1-Figura de apoyo externo (Dirección de Proveeduría Institucional)

Específicamente en el informe 86-16 emitido por Auditoría interna del MEP, se indica "valorar el traslado del Departamento de Contrataciones de la DIEE, a la Dirección de Proveeduría Institucional, para aprovechar los recursos, el conocimiento, la especialidad y la capacidad instalada de esta Dirección en aras de mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad, a efectos de brindar con oportunidad una solución de infraestructura a los centros educativos". Es decir, se insta a aprovechar los recursos ya existentes en la DPI, para mejorar los procesos de contratación.

2-Estructura organizacional de la Dirección de Infraestructura

2.1-Dirección de Infraestructura Educativa: Ésta representa un cargo de nivel político, el cual se compone de un Director o gerente seleccionado a nivel político y quien cuenta con las habilidades gerenciales, administrativas y técnicas para administrar dicha dirección.

2.2-Relación de asesoría (Línea staff)

Con respecto a la línea staff, la figura de la Dirección de Infraestructura en la que se encuentra el Director(a) va a contar con la asesoría y soporte de su equipo o unidades de línea staff encargados de brindarle información técnica, jurídica o de conocimientos especializados, con el fin de colaborar en la resolución de asuntos y asesoría para la toma de decisiones. A continuación se detallan las líneas staff:

2.3-Sub-Dirección: Esta figura cuenta con un subdirector técnico especialista en materia de infraestructura educativa y gestión de proyectos, el cual se encargará de realizar funciones de naturaleza administrativa de una oficina de gestión de proyectos (OGP). Dicha oficina se encargará de realizar el monitoreo y control de los proyectos de mayor cuantía o de interés político y alto riesgo, en los que se gestionen recursos económicos elevados.

2.4-Asuntos Jurídicos: Esta figura debe estar compuesta por uno o varios especialistas en derecho con amplio conocimiento en contratación administrativa y jurisdicción pública, encargados de brindar y apoyar en temas o trámites legales tanto al Director como a todos los departamentos que componen la estructura organizacional.

2.5-Evaluación de calidad y mejora continua: Esta figura debe estar compuesta por un equipo de 2 o 3 profesionales con amplio conocimiento en gestión de calidad y mejora continua, encargado de llevar a cabo proyectos de mejora continua a nivel interno, así como la gestión por procesos y de procesos, definición y elaboración de indicadores, métricas de desempeño y diagnósticos para identificar puntos de mejora, problemas y gestión de riesgos

y como mitigar y resolver los mismos en cuanto a la gestión estratégica administrativa. Este equipo de la misma manera podrá brindar apoyo a las gestiones de la sub-dirección.

3-Departamentos de estructura organizacional de la Dirección de Infraestructura Educativa

3.1-Departamento de Programación y Control: Este departamento sería el encargado de validar la viabilidad de las solicitudes de infraestructura, así como planificar todos los proyectos, programas y carteras referentes a las obras de infraestructura educativa, así como llevar a cabo en conjunto con el director y subdirector la planificación estratégica tanto de proyectos como administrativa.

En este departamento se incluye una unidad de Mantenimiento, cuyas funciones irían de la mano con el departamento de Programación, y sería capaz de gestionar proyectos menores pero prioritarios, como por ejemplo órdenes sanitarias.

3.2-Departamento de Formulación de Proyectos: En este se unifican los departamentos de Desarrollo de Infraestructura Educativa y Gestión de Proyectos Específicos, los cuales de acuerdo al diagnóstico realizado, se indica claramente que tienen funciones duplicadas. Este departamento será el encargado de toda la formulación de los proyectos incluyendo de tipo interno y de tipo externo, para el diseño de la infraestructura educativa pública.

3.4-Departamento de Investigación y Desarrollo: Se mantiene el departamento actual, cuya función es la de brindar apoyo a todos los demás departamentos, desde el punto de vista de nuevas tecnologías, sistemas de construcción, etc., así como dotar de insumos técnicos para la mejora de la formulación de infraestructura pública educativa.

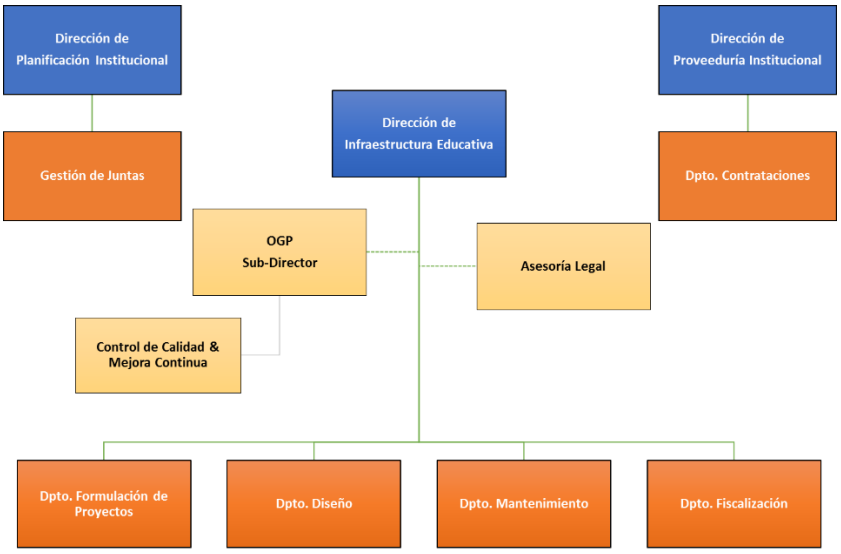
3.5-Departamento de Fiscalización de Proyectos: Este departamento se deriva del departamento de Ejecución y Control, el cual será el encargado de fiscalizar todos los proyectos de inicio a fin, con el objetivo de asegurar que se cumplan con todos los requerimientos y tiempos estipulados durante la ejecución de las obras.

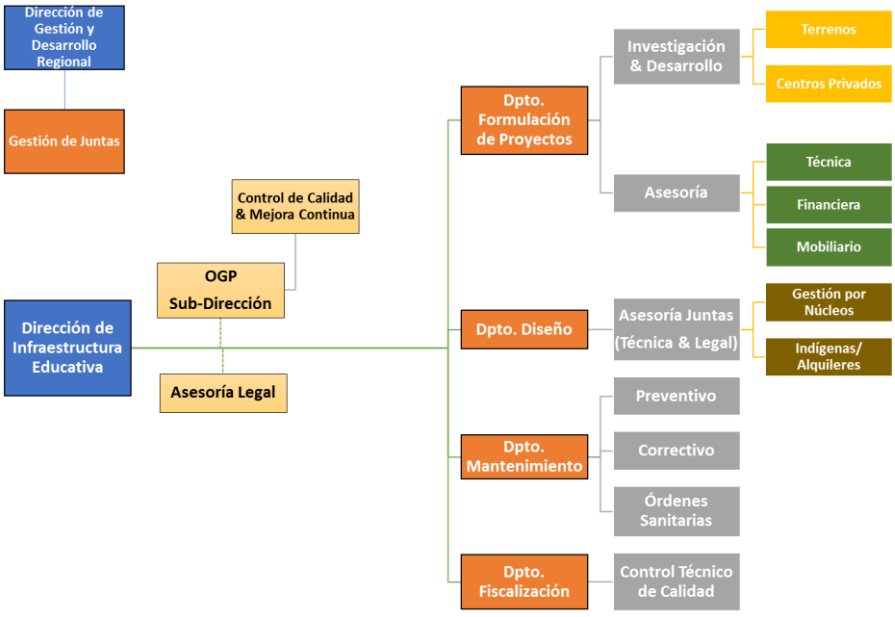
4-Ventajas versus desventajas de la estructura organizacional

VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Se mueve el Departamento de Contrataciones hacia la DPI, con el fin de aprovechar los recursos que esta posee. 2. El traslado conlleva únicamente lo legal y financiero, así las cosas la DIEE se concentra en gestionar únicamente lo técnico (ingeniería y arquitectura). 3. Se crea un departamento para que se encargue de la planificación estratégica general de la DIEE, y que pueda darle seguimiento.	1. Se mantiene como departamento a Investigación, cuyas funciones específicas son más de soporte y sólo agregan valor de forma indirecta a la cadena de producción de la DIEE. 2. La unidad de Mantenimiento, por sus funciones específicas, podría crecer de forma descontrolada y convertirse en un mini departamento que deba gestionarse de forma aislada.

4. Se crea una unidad de mantenimiento, con el fin de hacerle frente a proyectos menores pero que son prioritarios y de tiempos de ejecución pequeños (órdenes sanitarias, etc.), y mantenimiento preventivo y correctivo. 5. Se unifican las funciones de los departamentos formuladores y se concentra la producción de la DIEE, bajo los mismos procesos o parámetros, al estar bajo una misma jefatura. 6. Se crea una unidad de calidad y mejora continua, necesaria para el seguimiento y control de los procesos. 7. Se reduce la cantidad de jefaturas, por lo que es posible llegar a acuerdos más rápido, dado que es menos personal. 8. La estructura toma en cuenta específicamente, toda la cadena de producción de la DIEE. 9. El contar con una asesoría de asuntos jurídicos, permite a la dirección ser más eficiente a la hora de responder sobre trámites jurídicos. 10. La oficina de gestión de proyectos y la unidad de evaluación de calidad, al estar como staff de la Dirección, tienen una posición jerárquica privilegiada para la toma de decisiones interna, lo que permite flexibilidad para la toma de decisiones. 11. En caso de que la unidad de mantenimiento únicamente gestione lo preventivo, permitiría programar a nivel presupuestario, el buen funcionamiento de las obras existentes.	3. El proceso de contratación de no existir adecuada comunicación, podría burocratizarse al estar fuera de la organización. 4. Al igual que en la propuesta 1, se mantiene un departamento de fiscalización al final del proceso interno, lo que incide en que se si la comunicación no es asertiva entre departamentos, puede afectar decisiones y producto final. 5. Las funciones del Departamento de Programación y Control, podrían traslaparse con las de la unidad de Evaluación de Calidad y Mejora Continua ubicada como "staff" de Dirección. 6. La cantidad de personal de asesoría en Dirección de no delimitarse, puede sobrepasar lo necesario. 7. Se corre el riesgo de perder la oportunidad de contratar de acuerdo al artículo 145 del RLCA, al enviar la contratación al DPI (esto debe revisarse de forma profunda). 8. Se requiere una modificación interna de la DPI así como una adición al decreto de la misma. 9. Departamento de Programación y Control, puede perder su norte, si debe controlar más coordinaciones administrativas de diferente naturaleza. 10. La unidad de mantenimiento al gestionar proyectos de mantenimiento correctivo, duplica funciones del Departamento de Formulación.

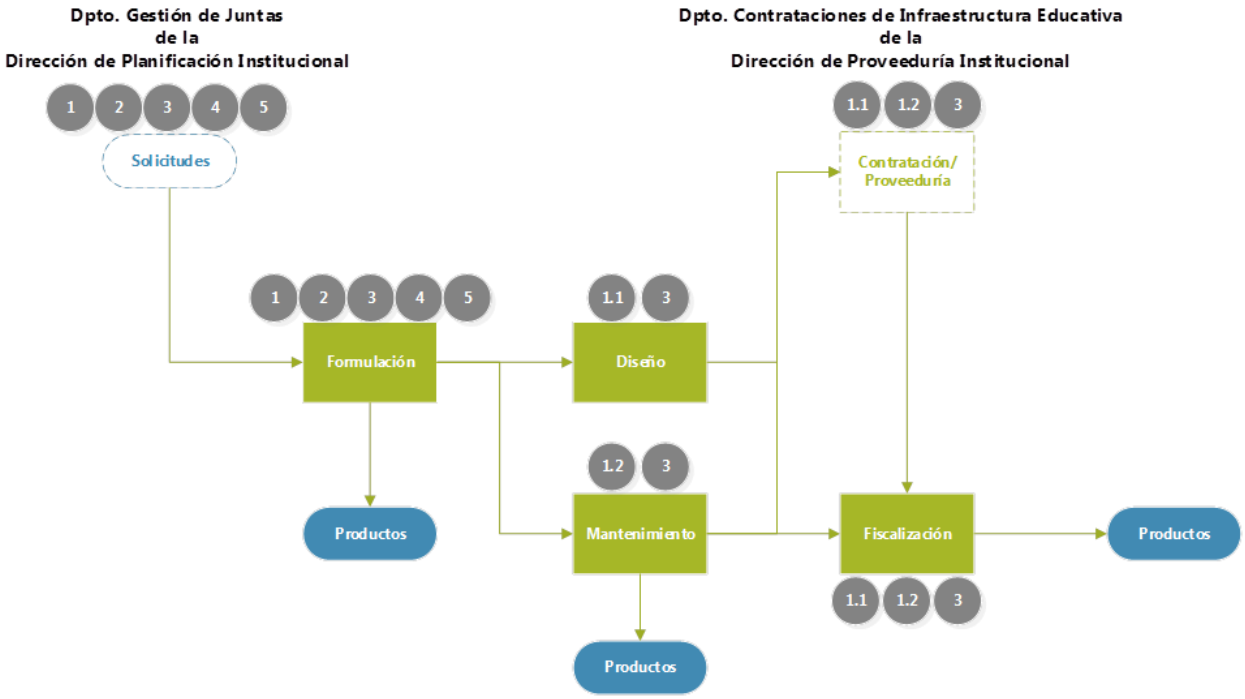
Figura de Propuesta 3





El diagrama de flujo de procesos correspondiente basado en los productos de la DIEE, sería:

Propuesta 3



1-Figura de apoyo externo (Viceministerio de Planificación)

1.1-Departamento de Gestión de Juntas: esta es una figura externa perteneciente al Viceministerio de Planificación, se encuentra el Departamento de Gestión de Juntas el cual brinda su proceso de apoyo a la DIEE en cuanto a todo lo referente a la gestión de solicitudes de infraestructura, por lo que dicha figura será el filtro de las solicitudes de infraestructura educativa y compra de terrenos, las cuales serán dirigidas directamente al Departamento de Programación y Control para su respectivo análisis y definición de viabilidad.

2-Figura de apoyo externo (Dirección de Proveeduría Institucional):

2.1-Departamento de Contrataciones: esta dirección actualmente representa un gran apoyo para la DIEE que ha sido subutilizado, el departamento de contrataciones fungirá

como una extensión de la Proveeduría con todas sus capacidades en pleno para ejercer la contratación de los proyectos que la OGP defina que deben ser contratados directamente por el MEP por el riesgo y dificultad que estos puedan representar contra las disposiciones generales, al control interno y a los principios de eficiencia y eficacia.

3-Estructura organizacional de la Dirección de Infraestructura

3.1-Dirección de Infraestructura Educativa: ésta representa un cargo de nivel político en el cual se compone de un Director o gerente seleccionado a nivel político y el cual cuenta con las habilidades gerenciales, administrativas y técnicas para gerenciar dicha dirección. Su función principal será la de verificar el nivel de cumplimiento de acuerdo a los indicadores de gestión establecidos para cada caso, además de incentivar la planificación institucional en concordancia con las políticas públicas definidas en el periodo de gobierno que le corresponda.

3.2-Relación de asesoría (Línea staff)

A este nivel se requiere que exista un efectivo control de calidad, eficiencia, y economía en la gestión tanto interna como a las Juntas (Control de la Gestión). Con respecto a la línea staff, la figura de la Dirección de Infraestructura en la que se encuentra el Director(a) va a contar con la asesoría y soporte de su equipo o unidades de línea staff encargados de brindarle información técnica o conocimientos especializados, con el fin de colaborar en la resolución de asuntos y asesoría para la toma de decisiones. Este staff permitirá a la Dirección planificar desde todos los aspectos posibles: *Planificación Normativa, Planificación Situacional, Planificación Estratégica, Planificación Operacional*. A continuación se detallan las líneas staff:

3.3-Sub-Dirección: Esta figura cuenta con un subdirector (a) técnico especialista en materia de infraestructura educativa y gestión de proyectos, el cual se encargará de realizar funciones de naturaleza administrativa de una oficina de gestión de proyectos (OGP). Dicha oficina se encargará de realizar el monitoreo y control de los proyectos de mayor cuantía, de interés político y alto riesgo en los que se gestionen recursos económicos elevados, así como la planificación estratégica.

3.4-Asuntos Jurídicos: Esta figura debe estar compuesta por uno o varios especialistas en derecho con amplio conocimiento en contratación administrativa y jurisdicción pública encargados de brindar y apoyar en temas o trámites legales y recursos de amparo tanto a la Dirección como a todos los departamentos que componen la estructura organizacional.

3.5-Control de calidad y mejora continua: Esta figura será la encargada de llevar a cabo proyectos de mejora continua a nivel interno, así como la gestión por procesos y de procesos, definición y elaboración de indicadores, métricas de desempeño y diagnósticos

para identificar puntos de mejora, problemas y gestión de riesgos y como mitigar y resolver los mismos en cuanto a la gestión estratégica administrativa. Este equipo de la misma manera podrá brindar apoyo a las gestiones de la sub-dirección.

4-Departamentos de estructura organizacional de la Dirección de Infraestructura Educativa

4.1-Departamento de Mantenimiento: Este departamento tendrá la función de ejercer y promover el mantenimiento preventivo, correctivo y la atención de órdenes sanitarias. Mediante la planificación ejercida en la OGP, se determinará a que junta se le asignará recursos para su mantenimiento.

4.2-Departamento de Formulación de Proyectos: En este se unifican los departamentos de Desarrollo de Infraestructura Educativa y Gestión de Proyectos Específicos, los cuales de acuerdo al diagnóstico realizado indica claramente que tienen funciones duplicadas. Este departamento será el encargado de toda la formulación de los proyectos incluyendo el de tipo interno y de tipo externo para el diseño de la infraestructura educativa pública, además en este departamento se incluye una coordinación nueva la cual es la de Investigación y Desarrollo, la cual pasa de un departamento a ser parte de las funciones de este departamento de formulación. Esto porque según las funciones y cantidad de personal, es más efectivo adherir las funciones en materia de atención de Terrenos y de Centros Privados.

4.3-Departamento de Fiscalización: Este departamento se deriva del departamento de Ejecución y Control, el cual será el encargado de fiscalizar de acuerdo a la planificación los proyectos más riesgosos, los de interés político y los de alta cuantía, o cualquier otro que la OGP les asigne.

4.4-Departamento de Diseño: Este departamento será el encargado de asesorar a las juntas en aspectos técnicos y jurídicos tanto por núcleos (zonas según DREs), casos indígenas, alquileres y otras modalidades de atención definidas por la planificación.

5-Ventajas versus desventajas de la estructura organizacional

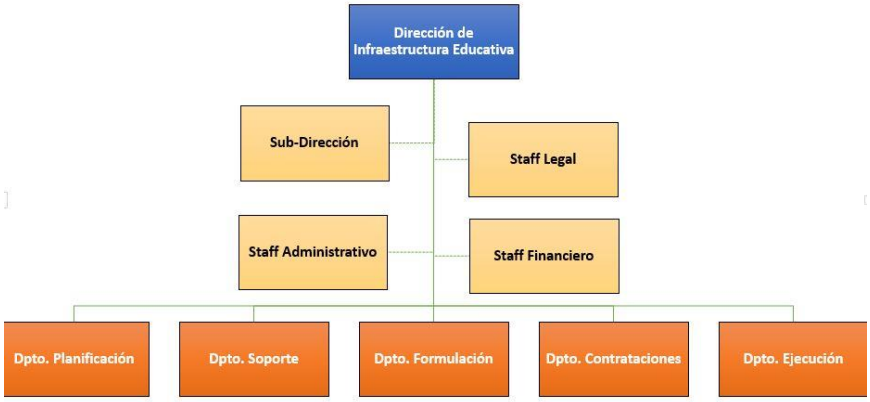
VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Permite el énfasis en la función de asesorar a las juntas 2. El departamento de Formulación con sus asesores permitirá también fortalecer a las juntas en su gestión. 3. La Proveeduría Institucional no devuelve los proyectos bajo ningún cuestionamiento técnico. 4. El departamento de contrataciones como parte de la Proveeduría Institucional perdería su influencia dentro del proceso técnico, lo cual no es parte de sus competencias y actualmente genera atrasos en todos los procesos. 5. El departamento de contrataciones como parte de la Proveeduría Institucional permitirá que el departamento	1. Se mantiene como departamento a Investigación, cuyas 2. El departamento de formulación debería tener también asesores jurídicos. 3. La gestión a través de la Proveeduría Institucional es más burocrática, requiere de mucha papelería y largos procesos documentales. Lo que también es una ventaja ya que promueve la transparencia. 4. Todo el análisis técnico le corresponde al departamento formulador. Esto también puede ser una ventaja, pero se vislumbra un riesgo en el sentido de que no todos los

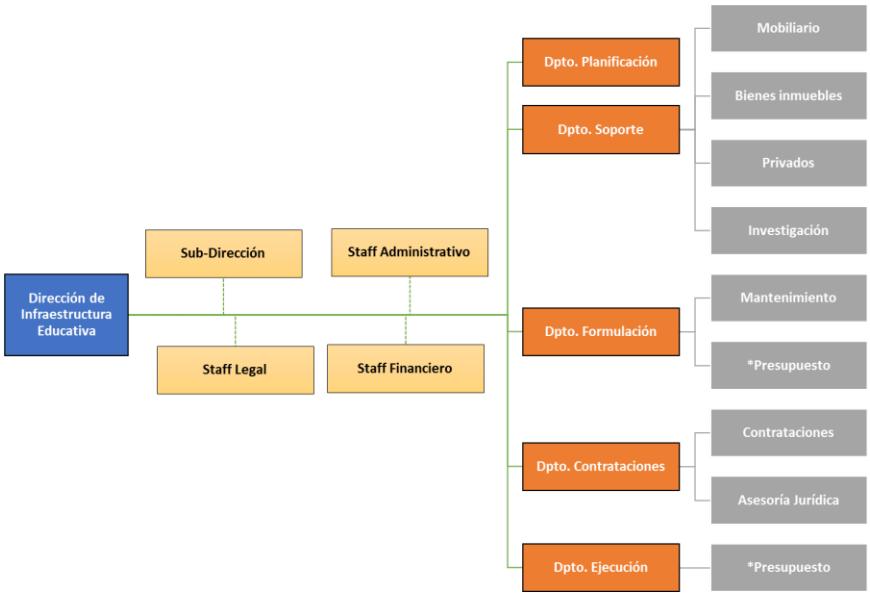
de formulación establezca sus propias condiciones particulares de las contrataciones que llevarán a cabo las juntas. 6. El departamento de contrataciones como parte de la Proveeduría Institucional permitirá que el análisis legal sea realizado por una instancia ajena a la DIEE. Lo que brindará mayor transparencia a la gestión. 7. El departamento de contrataciones como parte de la Proveeduría Institucional permitirá que las contrataciones se publiquen en SICOP, para una mayor transparencia y concurrencia más amplia. 8. Un staff de asesoría legal dentro de la Dirección permitiría que se dé un mejor seguimiento y control de los aspectos jurídicos que afectan directamente a la DIEE y que no tienen relación con los procesos de gestión hacia las juntas. 9. La existencia de una unidad de control de calidad y mejora continua es una instancia que actualmente no existe y que además es urgente implementar ya que permitirá tener una mejor gestión global además de promover el dinamismo de la Dirección y de los departamentos. 10. Esta propuesta permite que la DIEE cuente con una oficina de gestión de proyectos, la cual estaría en la capacidad de planificar desde todos los aspectos: Planificación Normativa, Planificación Situacional, Planificación Estratégica, Planificación Operacional. 11. La oficina de gestión de proyectos y la unidad de evaluación de calidad, al estar como staff de la Dirección, tienen una posición jerárquica privilegiada para la toma de decisiones interna, lo que permite flexibilidad para la toma de decisiones. 12. Se crea un departamento de mantenimiento esencial como parte del proceso de gestión de infraestructura educativa. Además ayuda a hacerle frente a proyectos menores pero que son prioritarios y de tiempos de ejecución pequeños (órdenes sanitarias, etc.). Además da soporte para el mantenimiento preventivo 13. Se mueve el Departamento de Contrataciones hacia la DPI, con el fin de aprovechar los recursos que esta posee. 14. El traslado conlleva únicamente lo legal y financiero, así las cosas la DIEE se concentra en gestionar únicamente lo técnico (ingeniería y arquitectura). 15. 16. Se reduce la cantidad de jefaturas, por lo que es posible llegar a acuerdos más rápido, dado que es menos personal. 17. La estructura toma en cuenta específicamente, toda la cadena de producción de la DIEE. 18. El contar con una asesoría de asuntos jurídicos, permite a la dirección ser más eficiente a la hora de responder sobre trámites jurídicos.	formuladores están en la capacidad de asumir la administración contractual. 5. El mantenimiento preventivo debería ser función directa de las juntas, la DIEE podría eventualmente asignar recursos específicamente para esto bajo una adecuada planificación a los centros educativos "nuevos". 6. Las órdenes sanitarias son parte del mantenimiento correctivo, actualmente sobrepasan los 600 proyectos. 7. Para poder contar con un departamento de mantenimiento que se encargue del mantenimiento preventivo, la DIEE debería contar con un inventario nacional de las condiciones de infraestructura ya que no puede asignar recursos sin un análisis previo. 8. El control técnico de calidad debe reinventarse desde el punto de vista de asesorías a las juntas. Urge de un mecanismo que haga que las juntas deban obedecer a la DIEE sus recomendaciones, sin que la DIEE deba inmiscuirse en la gestión de las Juntas. 9. La cantidad de personal de asesoría en Dirección de no delimitarse, puede sobrepasar lo necesario. 10. Se corre el riesgo de perder la oportunidad de contratar de acuerdo al artículo 145 del RLCA, al enviar la contratación al DPI (esto debe revisarse de forma profunda). 11. Se requiere una modificación interna de la DPI así como una adición al decreto de la misma. 12. Departamento de Gestión de Juntas puede empoderarse en toma de decisiones que no le competen, sobre la DIEE. 13. El proceso de contratación de no existir adecuada comunicación, podría burocratizarse al estar fuera de la organización. 14. Al igual que en la propuesta 1, se mantiene un departamento de fiscalización al final del proceso interno, lo que incide en que se si la comunicación no es asertiva entre departamentos, puede afectar decisiones y producto final. 15. Falta de claridad respecto a las labores del Departamento de Formulación. 16. No existe un departamento encargado de planificar los procesos internos de la DIEE como en las propuestas anteriores. 17. El nombre del departamento de Diseño, pareciera que encierra únicamente proyectos de diseño interno. 18. Indígenas y alquileres como unidad, no tiene sentido en vista que son dos funciones completamente diferentes. Indígenas es más de gestión por núcleos. 19. La unidad de asesoría en el Dpto. de Formulación, es confusa, además que incluye temas diferentes en una misma, por ejemplo mobiliario. 20. La asesoría técnica en Formulación de Proyectos es para gestión de solicitudes y asignación de recursos, sin ninguna planificación. 21. La actividad del mantenimiento correctivo, requiere que el desarrollo del proyecto sea de inicio a fin, en todas las etapas: legal, financiera, técnica, etc. 22. El Departamento de Fiscalización, no es departamento de control de calidad, es de consecución de objetivos.

	23. Control de calidad podría verse influido por la opinión de la subdirección, cuando lo ideal sería que opere de forma independiente como otra unidad de apoyo de dirección. 24. La propuesta como tal es confusa y no ubica unidades según el proceso al que pertenecen: ejemplo las asesorías. Además se incluye como asesoría a mobiliario. 25. Gestión de Edificios Administrativos, debería estar bajo la Dirección de Servicios Generales 26. El Dpto. de Formulación, está sobrecargado, ya que maneja los cinco productos de la DIEE.

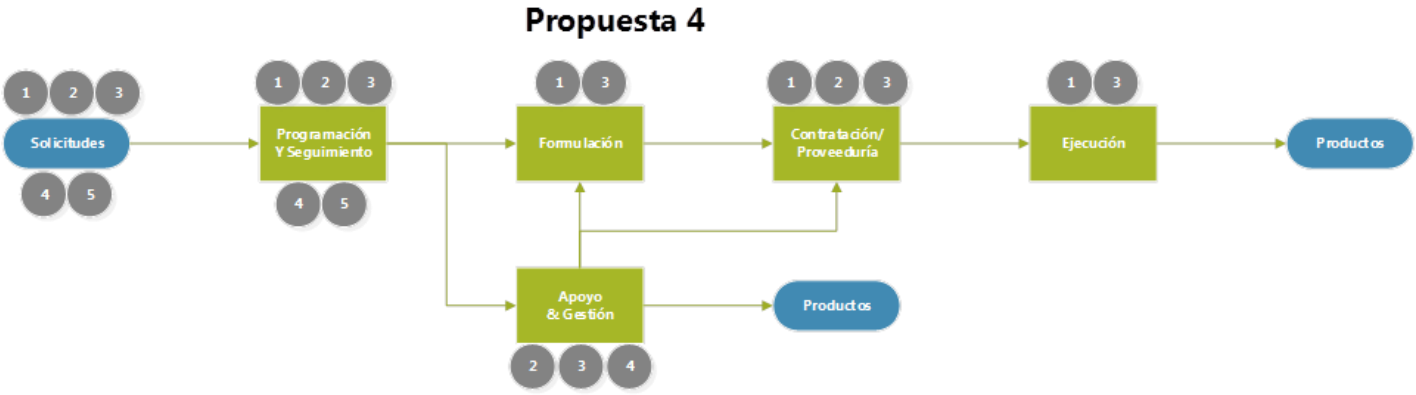
Figura de

Propuesta 4





El diagrama de flujo de procesos correspondiente basado en los productos de la DIEE, sería:



Esta propuesta fue creada en las sesiones de trabajo para validación de funciones, por los dueños de los procesos, grupo de personas de índole técnica quienes con su experiencia, establecen que falla en los procesos, de manera que se puedan dar pautas para mejorar. Se coincide en que la Dirección realiza varios procesos que debería de delegar, además existe una falta de planificación y seguimiento en la realización de los productos que ofrece la DIEE, así como la falta de una asesoría legal desde el punto de vista de la ejecución contractual de los contratos de infraestructura educativa pública.

De acuerdo con lo indicado por los funcionarios técnicos de la DIEE, se tienen 5 departamentos y en dirección un grupo de asesores o staff que permitan al (a) director (a) administrar, tomar decisiones y resolver asuntos que sean de manera urgente.

1-Estructura organizacional DIEE

1.1-Dirección: representa un cargo de nivel político, el cual se compone de un Director (a) o gerente seleccionado a nivel político y quien cuenta con las habilidades gerenciales, administrativas y técnicas para administrar dicha dirección, además de ser la jefe del programa presupuestario

1.2-Subdirector: siendo un rol más permanente que la dirección, debería de velar porque los procesos de la DIEE funcionen de manera óptima, además de brindar el soporte necesario para que opere adecuadamente como por ejemplo asignación de vehículos, capacitaciones a los funcionarios, entre otros.

1.3-Asesores: son un conjunto de personas, cada uno en su área de experiencia, que colaboren con la gestión gerencial de la Dirección, dando una atención inmediata; por ejemplo estaría el coordinador del programa presupuestario que sería un asesor financiero,

un asesor legal para aspectos de mayor diligencia como recursos de amparo y un asesor administrativo.

1.4-Departamento de Programación y Seguimiento: este departamento sería el encargado de planificar la cartera de proyectos de obras de infraestructura y determinar el mecanismo de realización, así como brindarle seguimiento y control a los diferentes proyectos, lo cual incluye el tema de realizar las transferencias de recurso económico a las diferentes juntas así como la verificación y canalización de las necesidades de los centros educativos. Este Departamento estaría encargado de brindar cualquier información requerida a nivel de Dirección y/o entes externos, además de verificar que se esté realizando adecuadamente las diferentes fases de un proyecto constructivo.

1.5-Departamento de Soporte: se encargaría de realizar "microprocesos", como por ejemplo dotación de mobiliario educativo a centros educativos, esto sin ninguna relación proyectos de obra de infraestructura en gestión o brindar insumos requeridos por los otros departamentos como lo son terrenos o alquileres. Dentro de este departamento se tendrían cuatro unidades que tienen un proceso establecido: mobiliario, bienes inmuebles (compra de terreno, alquileres (incluye avalúos) y establecer de conformidad a derecho los terrenos a nombre del MEP), centros educativos privados (ente rector de infraestructura educativa) e investigación (modernización de planos prototipos, de presupuestos asociados, entre otros). Dentro de este departamento se concibe se establezcan los diferentes lineamientos en materia de infraestructura educativa pública, lo cual incluye mantenimiento preventivo.

1.6-Departamento de Formulación: serían los encargados promover los diseños de los diferentes proyectos de infraestructura educativa, esto incluye el presupuesto referencial y estimación de plazos de obras. Lo anterior puede obedecer a proyectos que sean de mantenimiento correctivo como ordenes sanitarias, como proyectos que sean de emergencias, entre otros.

Departamento de Contrataciones: no sólo sería el departamento encargado de promover las diferentes contrataciones requeridas por las Juntas, sino que también debe brindar la asesoría jurídica que requieran los demás departamentos.

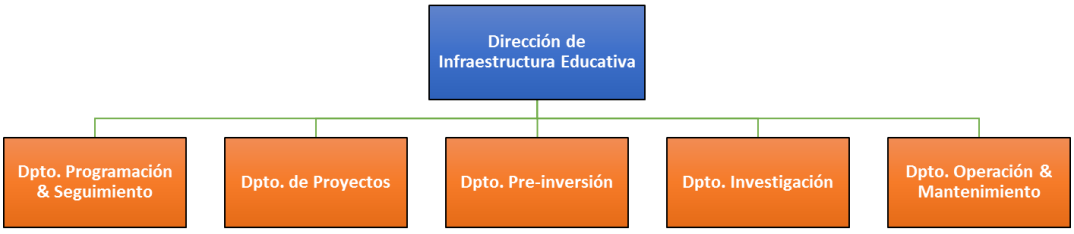
1.7-Departamento de Ejecución: es el encargado de verificar y promover que los proyectos de infraestructura educativa pública alcancen su objetivo, tomando en consideración la normativa atinente a la ejecución contractual de obra pública.

2-Ventajas versus desventajas de la estructura organizacional

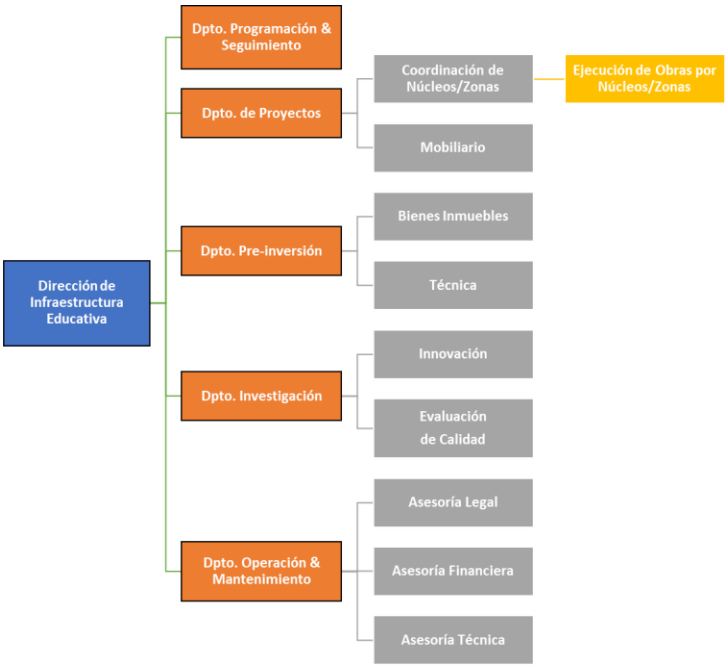
VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Estructura está compuesta en referencia a todas las fases que incurren en el proceso constructivo de infraestructura educativa e insumos que requiere.	1. El tener los departamentos en solo una fase hace que la comunicación sea más burocrática ya que hay dependencia entre unidades.

2. Se crea un departamento de Programación, Seguimiento y Control con funciones planificadoras que son esenciales en el proceso. 3. Permite canalizar la información de manera interna, sin depender de otras instancias. 4. Se "aliviana" a la Dirección de procesos de manera que pueda aplicar técnicas de gerenciamiento. 5. Se crea un departamento (Soporte) que sus unidades hacen un proceso por ellos mismos o brindan insumo a los demás departamentos, pero que no constituyen el objetivo primordial de la DIEE que es atender las necesidades de infraestructura educativa pública. 6. El Departamento de Planificación puede dar trazabilidad a transferencias de recursos económicos y gestionar su devolución en caso de que este ocioso. 7. El proceso incluye asesoría jurídica, el cual no existe actualmente. 8. Se unifican las funciones de los departamentos formuladores y se concentra la producción de la DIEE, bajo los mismos procesos o parámetros, al estar bajo una misma jefatura, lo que permite flexibilidad para la toma de decisiones. 9. Un staff de asesoría legal dentro de la Dirección permitiría que se dé un mejor seguimiento y control de los aspectos jurídicos que afectan directamente a la DIEE y que no tienen relación con los procesos de gestión hacia las juntas. 10. Se crea una unidad de Bienes Inmuebles, que abarcaría todo lo concerniente a alquileres, compras de terrenos y avalúos.	2. El contar con un Departamento de Contrataciones hace que las gestiones de la DIEE tengan una gran demanda en tramitología y gestión administrativa. 3. Al estar el Departamento de Programación al mismo nivel de los demás departamentos, puede ocasionar que no tenga suficiente nivel jerárquico para ~~llevar~~ corregir rumbos. 4. Si no se establecen tiempos de recepción de solicitudes de necesidades de infraestructura, el departamento de planificación puede estar revisando más información que dándole seguimiento a los proyectos. 5. No se le da trato especial a órdenes sanitarias y/o emergencias nacionales y por tanto estos proyectos que se deben de solventar con mayor rapidez, entran al flujo de todos los demás proyectos. 6. No se incluye la unidad de evaluación de calidad y mejora continua 7. El contar con un Departamento de Contrataciones hace que las gestiones de la DIEE tengan una gran demanda en tramitología y gestión administrativa (cuellos de botella). Se pierde la gestión operativa de la DIEE. 8. Mantener el Departamento de Contrataciones dentro de la estructura, añade un componente legal al proceso, en una organización meramente técnica. 9. El tener una gran cantidad de jefaturas hace que la gestión administrativa tenga una gran cantidad de procesos. 10. Se propone personal de soporte en presupuestos, sin embargo, la DIEE no tiene personal fijo para dicha labor. 11. Todo el análisis técnico le corresponde al departamento formulador. Esto también puede ser una ventaja, pero se vislumbra un riesgo en el sentido de que no todos los formuladores están en la capacidad de asumir la administración contractual.

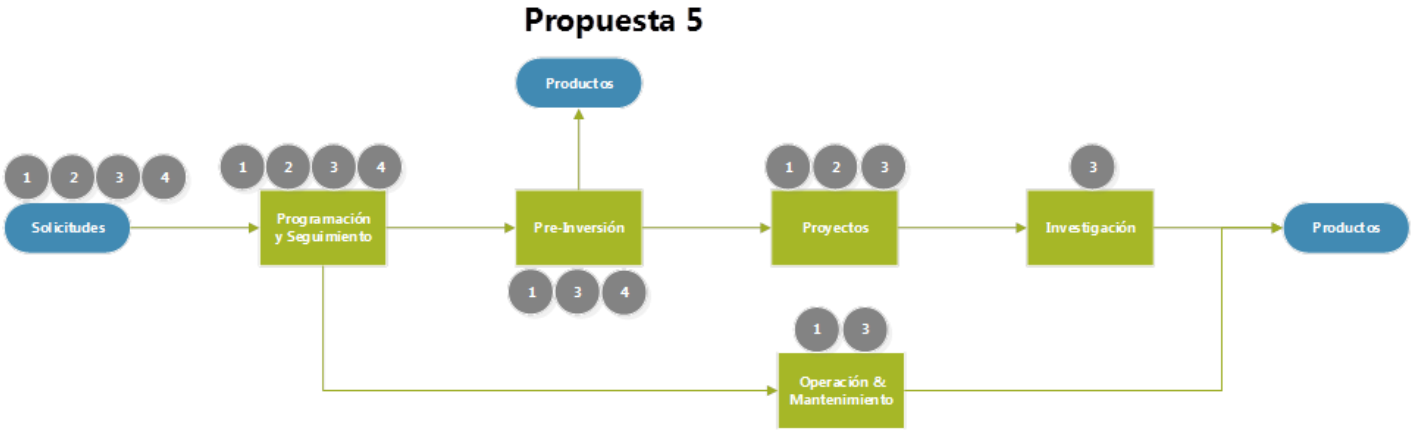
Figura de Propuesta 5



Dirección de Infraestructura Educativa: Ésta estaría compuesta por un asesor legal, un asistente administrativo (oficinista), el subdirector, una recepcionista y el director.



El diagrama de flujo de procesos correspondiente basado en los productos de la DIEE, sería:



1-Departamentos de estructura organizacional de la Dirección de Infraestructura Educativa

1.1-Departamento de Programación y Seguimiento: Su función es la de planificar a nivel de macroprocesos y brindar el seguimiento correspondiente a los otros departamentos por medio de la gestión financiera y administrativa, utilizando herramientas como el POA, POI, Bases de Datos, entre otras, así como corregir los procedimientos cuando sea requerido y necesario.

1.2-Departamento de Proyectos: Es el departamento encargado de ejecutar los proyectos mediante una línea de proceso completa y gestionada por núcleos o zonas, a través de administradores de contratos.

1.3-Departamento de Pre-inversión: Éste departamento es el encargado de la formulación de los proyectos mediante la determinación de la viabilidad técnica y financiera de una manera estandarizada. En éste se determinan los anteproyectos presupuestarios y le presenta al Departamento de Programación sus propuestas, haciendo una diferenciación por la cuantía del proyecto. Este departamento tendrá dos mecanismos de decisión, el Anteproyecto y el Informe de Diagnóstico, la utilización de cada uno de éstos depende de la cuantía del proyecto.

1.4-Departamento de Investigación: Es el encargado de la innovación técnica y la evaluación normativa. Para éste se eliminaría la atención a centros privados reduciendo su trámite a la plataforma APC y se eliminaría la atención de edificios administrativos del MEP. CONESUP deberá asumir lo que corresponde a universidades privadas y todo lo referente a centros educativos privados, será un trámite a implementar mediante la plataforma APC.

1.5-Departamento de Operación y Mantenimiento: Éste se encargará de guiar a las Juntas en la contratación de mantenimientos menores. Para esto, se pretende que una parte de los recursos asignados a las Juntas se contemple como un gasto operativo y no como un presupuesto ordinario. Este departamento verificará que las Juntas de Educación y Administrativas ejecuten año a año el dinero asignado.

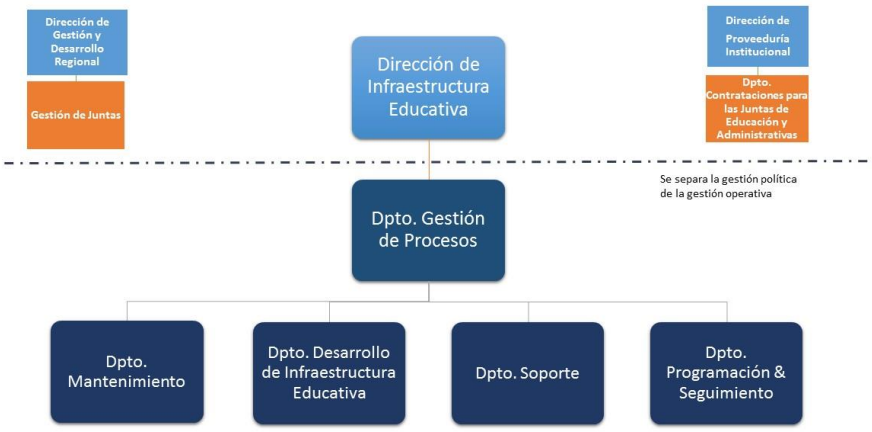
Nota: Todos los proyectos se contratarían a través de la Proveeduría Institucional del MEP, excepto los del Departamento de Operación y Mantenimiento; además se podrían contratar mediante otros mecanismos cuando haya financiamiento externo. Otra modalidad de contratación sería la de Unidades Gestoras contratadas por medio de la Proveeduría Institucional que administraría los recursos asignados a las Juntas de Educación y Administrativas. La ejecución y control de los proyectos será responsabilidad directa de las juntas y las empresas contratadas; se medirán los resultados mediante muestreos aleatorios para el respectivo control y seguimiento.

2-Ventajas versus desventajas de la estructura organizacional

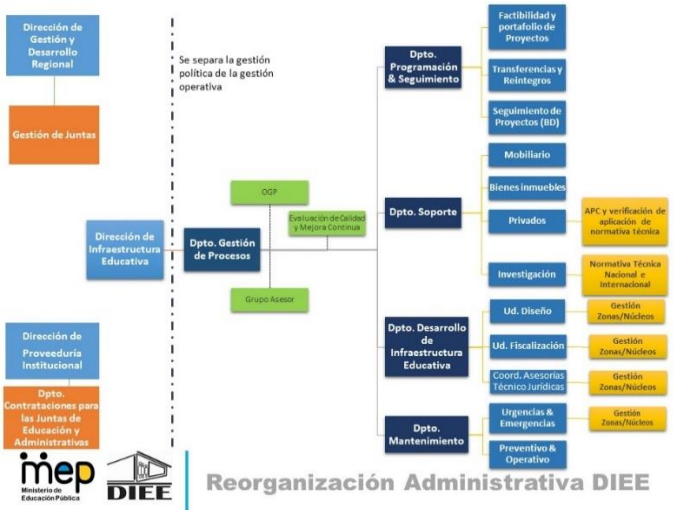
VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Las juntas representan una alta demanda que es inmanejable para la DIEE 2. Desde la proveeduría se contrataría unidades gestoras y los proyectos los ejecutarían las juntas 3. Programación verificaría los pormenores de los proyectos gestados 4. Se puede gestar varios proyectos al mismo tiempo. 5. Cambia la manera de cómo se hacen las cosas y mueve a las jefaturas a la acción.	1. Todo se manejaría por proveeduría 2. Podría perderse la esencia del 145 RLCA. 3. Departamento de Investigación no genera ningún producto por lo que no debería ser departamento. 4. Las unidades gestoras requieren de un presupuesto más alto 5. Se requiere anuencia, apoyo y coordinación con la Proveeduría

	6. Se requiere de un tiempo considerable de implementación 7. No queda claro la división entre la formulación y la fiscalización de proyectos 8. Mobiliario, se sale de la esencia del Departamento de Proyectos, la cual es obras de infraestructura. Mobiliario es apoyo 9. Se corre el riesgo de perder la oportunidad de contratar de acuerdo al artículo 145 del RLCA, al enviar la contratación al DPI (esto debe revisarse de forma profunda). 10. Se requiere una modificación interna de la DPI así como una adición al decreto de la misma. 11. El Departamento de Operación se convierte en una mini-proveeduría. 12. Mantenimiento no se concibe como formulación de proyecto, debería estar a parte 13. Todos los departamentos, por sus características, debe ser liderados por personal técnico ingenieril. 14. Se disminuye el presupuesto que se le entrega a las Juntas y se canaliza en trámites administrativos. 15. Al eliminar planos tipo y solamente trabajar sobre lineamientos, se pierde el tener obra repetitiva que disminuye costos a nivel de diseño y construcción. 16. Se desaprovecharía el conocimiento actual de profesionales, al solamente administrar contratos ("saber hacer"). 17. En vista que no hay planos tipo y los proyectos se gestan mediante unidades gestoras, la unidad de innovación carece de sentido. Esto aplica también para la Evaluación de Calidad.

Figura de
Propuesta 6



La línea discontinua delimita las funciones meramente políticas y de Planificación Estratégica de las funciones esencialmente operativas de esta Dirección.



Esta propuesta es el resultado de haber recogido las opciones más razonables de las propuestas 1 a la 3, además se tomó como base la propuesta de los funcionarios dueños de los procesos y conocedores de la realidad actual de la DIEE y se modificó con el grupo asesor del proyecto de reorganización para lograr un proceso más eficiente, este organigrama separa el proceso principal de la DIEE que es la Infraestructura Pública Educativa, aislándolo de otros subprocesos que por su repetividad generan atraso y entorpecen la gestión principal lo que provoca el efecto de ruido y disminuye la eficiencia ya que estos subprocesos en su mayoría requieren de más tiempo o esfuerzo para lograr su solución, pero generan poco valor.

Una característica muy interesante de este organigrama *es su versatilidad* para adaptarse a diferentes modalidades de contratación, según se decida tanto a nivel político como en el Departamento de Programación y Seguimiento, de acuerdo a los métodos de *Planificación Normativa, Planificación Situacional, Planificación Estratégica, Planificación Operacional.*

Cabe resaltar que la injerencia política queda circunscrita y supeditada a la Planificación, las proyecciones y al análisis de riesgos y prioridades institucionales lo que generaría arraigo y continuidad a la gestión enfocada en el bienestar del cliente y el cumplimiento de metas mediante la aplicación de métricas de rendimiento y satisfacción.[1]

Bajo esta estructura, se procura fortalecer la asesoría a las juntas, y delimitar la interferencia y obstrucción administrativa de la organización en contra de ellas, se intenta evitar la coadministración al facilitar el proceso de autorización del inicio de las contrataciones particulares y no de los procesos o proyectos como erróneamente se ha venido haciendo, esto salvo en los casos en que por su riesgo y complejidad sí lo requieran.

Para que el sistema de gestión sea eficiente y eficaz, la DIEE debe enfocarse y esforzarse en mantener su esencia como ente asesor, mediador y facilitador, por lo que no deberá arrogarse competencias que por normativa están delegadas a las juntas de educación y administrativas, es por esta razón que la DIEE no realizará procesos de contratación parciales ni completos delegando a las juntas el ejecutar únicamente el acto substancial. LA DIEE se limitará a otorgar la autorización de inicio particular de cada contratación y el Dpto. de Gestión de Procesos definirá las excepciones a esta modalidad de contratación de cada caso como resultado del análisis y los insumos preparados por el Dpto. de Programación y Seguimiento, la definición de cada modalidad excepcional no será objeto ni sujeto de cambio de criterio por discrecionalidad de ninguna jefatura, ni será variada bajo ninguna circunstancia salvo caso fortuito o fuerza mayor.

Este organigrama incluye además:

1-Dos figuras de apoyo externo del Viceministerio de Planificación.

1.1-Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, Departamento de Gestión de Juntas: esta es una figura externa perteneciente al Viceministerio de Planificación, se encuentra el Departamento de Gestión de Juntas el cual brinda su proceso de apoyo a la DIEE en cuanto a todo lo referente a la gestión de solicitudes de infraestructura, por lo que dicha figura será el filtro de las solicitudes de infraestructura educativa y compra de terrenos, las cuales serán dirigidas directamente al Departamento de Programación y Control para su respectivo análisis y definición de viabilidad.

[1] Cuando se emplea la palabra "proyecto" dentro del contexto de planificación, ésta se refiere a la acción de emprender actividades relacionadas y coordinadas para obtener un fin con un resultado satisfactorio, no enmarcado a un proyecto constructivo.

1.2-Dirección de Proveeduría Institucional, Departamento de Contrataciones para las Juntas de Educación y Administrativas: Este departamento estará adscrito a la DPI y representará un apoyo logístico para las juntas educativas y administrativas en coordinación y acompañamiento de la DIEE para la contratación de los casos excepcionales definidos de previo por el Dpto. de Programación & Seguimiento, actuará como una extensión de la Proveeduría con todas sus capacidades en pleno para ejercer la contratación de los proyectos que representen una dificultad o un riego alto difícil de mitigar, manteniendo en la medida de lo posible la modalidad de contratación que define y otorga el artículo 145 del RLCA a las Juntas, el resto de contrataciones las efectuarán las juntas directamente como es su competencia.

2-Estructura organizacional de la Dirección de Infraestructura

2.1-Dirección de Infraestructura Educativa: esta representa un cargo de nivel político en el cual se compone de un Director o gerente seleccionado a nivel político y el cual cuenta con las habilidades gerenciales, administrativas y técnicas para gerenciar dicha dirección. Su función principal será la de verificar el nivel de cumplimiento de acuerdo a los indicadores de gestión establecidos para cada caso, además de incentivar la Planificación institucional en concordancia con las Política Públicas definidas en el periodo de gobierno que le corresponda. A la dirección le corresponde aportar la *Planificación Estratégica*.

2.2-Departamento de Gestión de Procesos: Esta figura cuenta con un jefe 3, especialista en materia de infraestructura educativa y gestión de proyectos, el cual se encargará de realizar funciones de naturaleza administrativa de una oficina de gestión de proyectos (OGP). Dicha oficina se encargará de realizar el monitoreo y control de los proyectos de mayor cuantía, de interés político y alto riego en los que se gestionen recursos económicos elevados, así como apoyar a la dirección para definir la *Planificación Estratégica* y controlar su implementación y cumplimiento. Este departamento deberá además socializar, supervisar y controlar que la planificación se ejecute de acuerdo a los parámetros definidos por el Dpto. de Programación. Este departamento será el encargado de autorizar a las juntas el inicio de cada contratación particular en materia de infraestructura pública educativa, salvo disposición contraria del superior jerárquico que posea la investidura y la discrecionalidad para designar otra cosa.

3-Estructuras de apoyo a la organización.

3.1-Relación de asesoría (Línea staff): A este nivel se requiere que exista un efectivo control de calidad, eficiencia, y economía en la Gestión tanto a nivel interno como a las Juntas (Control de la Gestión). Con respecto a la línea staff, la figura de la Dirección de Infraestructura en la que se encuentra el Director(a) va contar con la asesoría y soporte de su equipo o unidades de línea staff encargados de brindarle información técnica o

conocimientos especializados con el fin de colaborar en la resolución de asuntos y asesoría para la toma de decisiones. A continuación se detallan las líneas staff:

3.2-Grupo Asesor: Esta figura debe estar compuesta por uno o varios profesionales que posean carrera en derecho y/o carrera técnica (ingeniería y/o administración), todos estos profesionales deben contar con una especialización en contratación administrativa, ellos serán los encargados de brindar apoyo en temas y trámites que requieran asesoría[2] de cualquier tipo y especialmente asesoría jurídica[3], para responder recursos de amparo interpuestos contra la organización.

3.3-"Oficina" de Gestión de Proyectos (OGP): Esta estructura de apoyo para el Dpto. de Gestión como para la organización en general, se encargará de estandarizar y economizar los recursos de la institución y de brindar los insumos para la estructura de Evaluación de Calidad y Mejora continua. Ambas estructuras trabajarán estrechamente relacionadas en procura de la mejora continua y la medición cuantitativa de la gestión y la calidad.

3.4-Evaluación de la Calidad y Mejora Continua: Esta figura es también una será la encargada de llevar a cabo proyectos de mejora continua de los procesos internos y la actualización de los procedimientos, así como su gestión. La definición y elaboración de indicadores, métricas de desempeño y diagnósticos para identificar oportunidades de mejora, detectar problemas y gestionar los riesgos para mitigar y resolver los mismos dentro de la gestión estratégica administrativa de la organización. Quedan excluidas de sus funciones cualesquiera que tengan que ver con la gestión propia de las Juntas, ya que ellas cuentan con su propia estructura en las DRE.

4-Estructura organizacional de la Dirección de Infraestructura Educativa, Departamentos operativos.

4.1-Departamento de Programación & Seguimiento: Este departamento tiene la función de realizar la *Planificación Normativa, Planificación Situacional, Planificación Operacional* de toda la institución, esta planificación será avalada por el Dpto. de Gestión de Procesos. Serán los encargados de definir la modalidad de contratación y de atención de cada caso mediante las herramientas disponibles para hacer el análisis de riesgos, financiero (disponibilidad presupuestaria), de razonabilidad (análisis inicial de costos), de factibilidad (se puede hacer) y de viabilidad (sostenible y rentable).

4.2-Departamento de Soporte: Este departamento tiene la función de atender todas las solicitudes de mobiliario, compra y alquiler de bienes inmuebles, atención de centros privados y realizar investigaciones sobre temas de normativa técnica, estandarización y

[2] ***Asesoría**: Servicio profesional de información y consejo en materia especializada (jurídica, fiscal, técnica, cultural, laboral, contable, etc.). Órgano administrativo o empresarial encargado de la función de asesoramiento en un área especializada.*

[3] ***Asesoría Jurídica**, será entonces, aquella asesoría que se encarga de ofrecer la información y el concejo o el dictamen sobre aspectos que contempla la ley para solucionar todos aquellos temas relacionados con la aplicación de normativa, reglamentos y leyes en materia de Derecho, ocupando todas las ramas de la misma. Su objetivo es resolver asuntos complejos debido a la subordinación de leyes.*

mejor de la calidad de la infraestructura educativa en general. Respecto a la atención de centros privados, la propuesta es que las funciones de la coordinación se limiten a la revisión y aprobación de los planos mediante la plataforma APC y no de manera presencial, así como avalar cuando no existan antecedentes a nivel nacional, la aplicación de normas técnicas internacionales para infraestructura educativa especializada en estos casos se apoyará de la coordinación de investigación.

4.3-Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa: En este Dpto. se unifican los departamentos de Desarrollo de Infraestructura Educativa, Gestión de Proyectos Específicos y Ejecución y Control actuales. Este departamento será el encargado de toda la formulación de los proyectos incluyendo el de tipo interno y de tipo externo para el diseño de la infraestructura educativa. La propuesta es ambiciosa en el sentido de que pretende promover una comunicación directa y asertiva a lo largo de toda la línea de desarrollo de los proyectos, se establecerá de manera interna 2 coordinaciones, una de diseño (interno y/o externo) y una coordinación de fiscalización. Esta propuesta, además de mejorar la comunicación y mantener la burocracia a un nivel mínimo, permite por su versatilidad que los profesionales se alternen del diseño a la fiscalización y viceversa de acuerdo a la demanda de servicios recibida que establezca el Dpto. de Programación, de acuerdo a la planificación de los proyectos más riesgosos y los que representan de alguna manera el interés político. Se crea además una coordinación de asesoría técnica y jurídica para las Juntas de Educación y Administrativas durante todas las fases de desarrollo de los proyectos de infraestructura educativa pública.

4.4-Departamento de Mantenimiento: Este departamento tendrá la función de ejercer y promover el mantenimiento preventivo, operativo y correctivo de los centros educativos y la atención de urgencias y emergencias. Mediante la planificación ejercida en el Dpto. de Programación & Seguimiento, bajo la tutela del Dpto. de Gestión de Procesos con respaldo de la OGP, para una atención más eficiente y eficaz de utilizarán métodos de contratación alternativos excepcionales específicos definidos para cada caso o grupo de casos como alianzas público privadas, contratación directa por urgencia, contratación directa por declaratoria de emergencia, contratación por oferente único, alianzas público – público, contrataciones con entes de Derecho Público y cualquier otro mecanismo jurídico excepcional que permita una solución más expedita.

5-Ventajas versus desventajas de la estructura organizacional

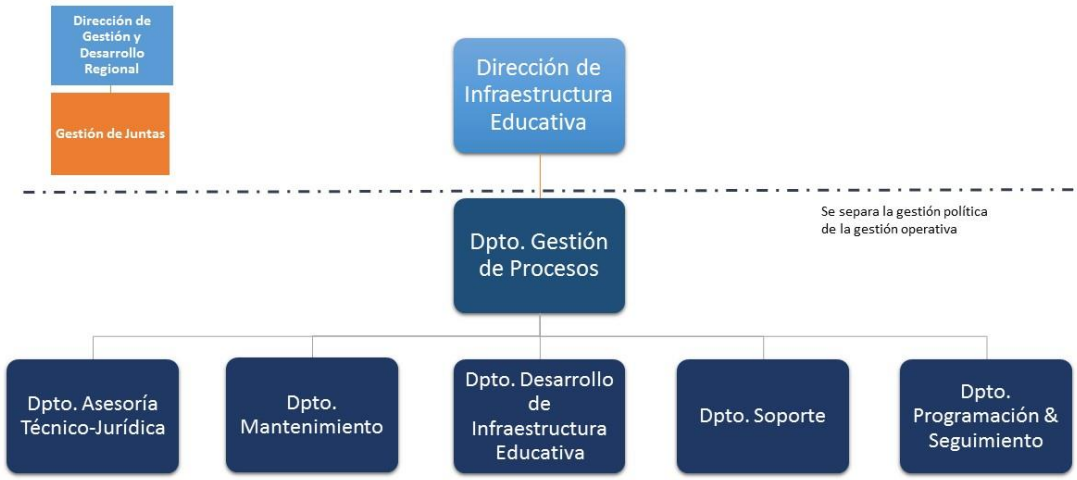
VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Se mueve el Departamento de Contrataciones hacia la DPI, con el fin de aprovechar los recursos que esta posee. 2. El traslado conlleva únicamente lo legal y financiero, por tanto la DIEE se concentra en gestionar únicamente lo técnico (ingeniería y arquitectura). 3. La Proveeduría Institucional no devuelve los proyectos bajo ningún cuestionamiento técnico.	1. El proceso de contratación de no existir adecuada comunicación, podría burocratizarse al estar fuera de la organización. 2. La gestión a través de la Proveeduría Institucional es más burocrática, requiere de mucha papelería y largos procesos documentales.

4. El departamento de contrataciones como parte de la Proveeduría Institucional perdería su influencia dentro del proceso técnico, lo cual no es parte de sus competencias y actualmente genera atrasos en todos los procesos. 5. El departamento de contrataciones como parte de la Proveeduría Institucional permitirá que el análisis legal sea realizado por una instancia ajena a la DIEE. Lo que brindará mayor transparencia a la gestión. 6. Se crea un departamento de Programación, Seguimiento y Control con funciones planificadoras que son esenciales en el proceso, pudiendo recibir apoyo de otras instancias como la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional. 7. Se aliviana a la Dirección de procesos de manera que pueda realizar funcionar de gerencia. 8. Se crea un Departamento de "Soporte" que sus unidades hacen un proceso por ellos mismos o brindan insumos a los demás departamentos, pero que no constituyen el objetivo primordial de la DIEE que es atender las necesidades de infraestructura educativa pública. 9. El Departamento de Planificación puede dar trazabilidad a transferencias de recursos económicos y gestionar su devolución en caso de que este ocioso. 10. El proceso incluye asesoría jurídica dentro del Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa, el cual no existe actualmente. 11. Se unifican las funciones de los departamentos formuladores y se concentra la producción de la DIEE, bajo los mismos procesos o parámetros, al estar bajo una misma jefatura, lo que permite flexibilidad para la toma de decisiones. 12. Se unifican estos departamentos formuladores con el departamento de fiscalización lo que permite que el producto de proyectos de obras de infraestructura estén en un solo punto concentrado dentro de la organización, lo que permite una mejor comunicación entre funcionarios y para toma de decisiones. 13. Se tienen dentro del grupo de asesores un asesor legal que permitiría que se dé un mejor seguimiento y control de los aspectos jurídicos que afectan directamente a la DIEE y que no tienen relación con los procesos de gestión hacia las juntas. 14. Se crea una unidad de Bienes Inmuebles, que abarcaría todo lo concerniente a alquileres, compras de terrenos y avalúos. 15. Se crea el Departamento de Gestión de Procesos donde se tendría una oficina de proyectos que permita realizar funciones de gerencia de proyectos y darle seguimiento a la mejora continua y evaluación de la calidad de los procesos. 16. La oficina de gestión de proyectos y la unidad de evaluación de calidad, al estar en un departamento sobre los demás departamentos le permite tener una posición jerárquica privilegiada para la toma de decisiones interna. 17. Se crea un departamento de mantenimiento esencial como parte del proceso de gestión de infraestructura	3. Se corre el riesgo de perder la oportunidad de contratar de acuerdo al artículo 145 del RLCA, al enviar la contratación al DPI. 4. Se requiere una modificación interna de la DPI así como una adición al decreto de la misma. 5. Al estar el Departamento de Programación al mismo nivel de los demás departamentos, puede ocasionar que no tenga suficiente nivel jerárquico para corregir rumbos. 6. Si no se establecen tiempos de recepción de solicitudes de necesidades de infraestructura, el departamento de planificación puede estar revisando más información que dándole seguimiento a los proyectos. 7. Todo el análisis técnico le corresponde al departamento formulador. Esto también puede ser una ventaja, pero se vislumbra un riesgo en el sentido de que no todos los formuladores están en la capacidad de asumir la administración contractual. 8. La comunicación entre el Departamento de Gestión de Juntas del Viceministerio de Planificación Institucional y el Departamento de Programación y Seguimiento de la DIEE se puede burocratizar. 9. Pueden existir discrepancias internas entre la asesoría jurídica de Departamento de Gestión de Procesos y el Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa. 10. La cantidad de personal de asesoría en el Departamento de Gestión de procesos de no delimitarse, puede sobrepasar lo necesario. 11. Al tener unificado la parte de formulación y fiscalización en un solo departamento se concentraría la mayor parte de funcionarios de la DIEE por lo que se ocuparía una buena gestión para poder manejarlo siendo un departamento tan grande e importante. 12. El Departamento de Mantenimiento, por sus funciones específicas, podría crecer de forma descontrolada y convertirse en un mini departamento que deba gestionarse de forma aislada. 13. La coordinación de mantenimiento de emergencia-urgencias al gestionar proyectos de mantenimiento correctivo, duplica funciones del Departamento de Formulación. 14. Para poder contar con un departamento de mantenimiento que se encargue del mantenimiento preventivo, la DIEE debería contar con un inventario nacional de las condiciones de infraestructura ya que no puede asignar recursos sin un análisis previo.

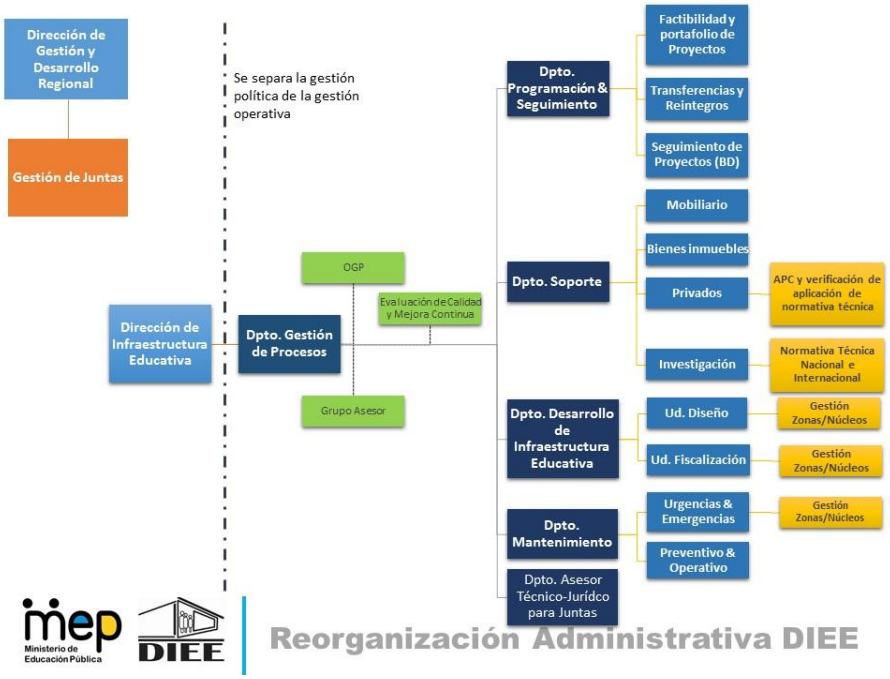
educativa que ayuda a hacerle frente a proyectos menores que son de emergencia y/o emergencia, además de brindar soporte para el mantenimiento preventivo y operativo de los centros educativos. 18. La coordinación de mantenimiento preventivo y operativo, permitiría programar a nivel presupuestario, el buen funcionamiento de las obras existentes. 19. Se reduce la cantidad de jefaturas, por lo que es posible llegar a acuerdos más rápido, dado que es menos personal.	

Este ejercicio pretende demostrar que sucedería con la organización conservando al departamento de contrataciones, pero volviendo a la razón de ser según sus funciones de asesorar y no de contratar, esto requiere que se realice un cambio de nombre y un cambio de perfil de la jefatura.

Figura de Propuesta 7



La línea discontinua delimita las funciones meramente políticas y de Planificación Estratégica de las funciones esencialmente operativas de esta Dirección.



Esta propuesta, al igual que la anterior, es el resultado de haber recogido las opciones más razonables de las propuestas 1 a la 3, además se tomó como base la propuesta de los funcionarios dueños de los procesos y conocedores de la realidad actual de la DIEE y se modificó con el grupo asesor del proyecto de reorganización para lograr un proceso más eficiente. En todo sentido es idéntico al anterior pero posee una diferencia que está en no sacar de la DIEE el actual DC, pero cambiando su concepción, estructura y perfil para convertirlo en un departamento de asesoría meramente operativa.

Este organigrama no pierde su versatilidad y adaptabilidad hacia las diferentes modalidades de contratación ni a posibles modalidades innovadoras.

La injerencia política se mantiene circunscrita y supeditada a la Planificación de proyectos, las proyecciones y al análisis de riesgos y prioridades institucionales lo que generaría arraigo y continuidad a la gestión enfocada en el bienestar del cliente y el cumplimiento de metas mediante la aplicación de métricas de rendimiento y satisfacción.[4]

Bajo esta estructura, se procura fortalecer la asesoría a las juntas, y delimitar la interferencia y obstrucción administrativa de la organización en contra de ellas, se intenta evitar la coadministración al facilitar el proceso de autorización del inicio de las contrataciones particulares y no de los procesos o proyectos como erróneamente se ha venido haciendo, esto salvo en los casos en que por su riesgo y complejidad sí lo requieran.

Para que el sistema de gestión sea eficiente y eficaz, la DIEE debe enfocarse y esforzarse en mantener su esencia como ente asesor, mediador y facilitador, por lo que no deberá arrogarse competencias que por normativa están delegadas a las juntas de educación y administrativas, es por esta razón que la DIEE no realizará procesos de contratación parciales ni completos delegando a las juntas el ejecutar únicamente el acto substancial. La DIEE se limitará a otorgar la autorización del inicio particular de cada contratación y el Dpto. de Gestión de Procesos definirá las excepciones a esta modalidad de contratación de cada caso como resultado del análisis y los insumos preparados por el Dpto. de Programación y Seguimiento, la definición de cada modalidad excepcional no será objeto ni sujeto de cambio de criterio por discrecionalidad de ninguna jefatura, ni será variada bajo ninguna circunstancia salvo caso fortuito o fuerza mayor.

Este organigrama incluye además:

1-Una figura de apoyo externo del Viceministerio de Planificación.

[4] Cuando se emplea la palabra "proyecto" dentro del contexto de planificación, ésta se refiere a la acción de emprender actividades relacionadas y coordinadas para obtener un fin con un resultado satisfactorio, no enmarcado a un proyecto constructivo.

1.1-Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, Departamento de Gestión de Juntas: esta es una figura externa perteneciente al Viceministerio de Planificación, se encuentra el Departamento de Gestión de Juntas el cual brinda su proceso de apoyo a la DIEE en cuanto a todo lo referente a la gestión de solicitudes de infraestructura, por lo que dicha figura será el filtro de las solicitudes de infraestructura educativa y compra de terrenos, las cuales serán dirigidas directamente al Departamento de Programación y Control para su respectivo análisis y definición de viabilidad.

2-Estructura organizacional de la Dirección de Infraestructura

2.1-Dirección de Infraestructura Educativa: esta representa un cargo de nivel político en el cual se compone de un Director o gerente seleccionado a nivel político y el cual cuenta con las habilidades gerenciales, administrativas y técnicas para gerenciar dicha dirección. Su función principal será la de verificar el nivel de cumplimiento de acuerdo a los indicadores de gestión establecidos para cada caso, además de incentivar la Planificación institucional en concordancia con las Política Públicas definidas en el periodo de gobierno que le corresponda. A la dirección le corresponde aportar la *Planificación Estratégica*.

2.2-Departamento de Gestión de Procesos: Esta figura cuenta con un jefe 3, especialista en materia de infraestructura educativa y gestión de proyectos, el cual se encargará de realizar funciones de naturaleza administrativa de una oficina de gestión de proyectos (OGP). Dicha oficina se encargará de realizar el monitoreo y control de los proyectos de mayor cuantía, de interés político y alto riego en los que se gestionen recursos económicos elevados, así como apoyar a la dirección para definir la *Planificación Estratégica* y controlar su implementación y cumplimiento. Este departamento deberá además socializar, supervisar y controlar que la planificación se ejecute de acuerdo a los parámetros definidos por el Dpto. de Programación.

2.3-Estructuras de apoyo a la organización.

2.3.1-Relación de asesoría (Línea staff): A este nivel se requiere que exista un efectivo control de calidad, eficiencia, y economía en la Gestión tanto a nivel interno como a las Juntas (Control de la Gestión). Con respecto a la línea staff, la figura de la Dirección de Infraestructura en la que se encuentra el Director(a) va contar con la asesoría y soporte de su equipo o unidades de línea staff encargados de brindarle información técnica o conocimientos especializados con el fin de colaborar en la resolución de asuntos y asesoría para la toma de decisiones. A continuación se detallan las líneas staff:

2.3.2-Grupo Asesor: Esta figura debe estar compuesta por uno o varios profesionales que posean carrera en derecho y/o carrera técnica (ingeniería y/o administración), todos estos profesionales deben contar con una especialización en contratación administrativa, ellos

serán los encargados de brindar apoyo en temas y trámites que requieran asesoría[5] de cualquier tipo y especialmente asesoría jurídica[6], para responder recursos de amparo interpuestos contra la organización.

2.3.3-"Oficina" de Gestión de Proyectos (OGP): Esta estructura de apoyo para el Dpto. de Gestión como para la organización en general, se encargará de estandarizar y economizar los recursos de la institución y de brindar los insumos para la estructura de Evaluación de Calidad y Mejora continua. Ambas estructuras trabajarán estrechamente relacionadas en procura de la mejora continua y la medición cuantitativa de la gestión y la calidad.

2.3.4-Evaluación de la Calidad y Mejora Continua: Esta figura es también una será la encargada de llevar a cabo proyectos de mejora continua de los procesos internos y la actualización de los procedimientos, así como su gestión. La definición y elaboración de indicadores, métricas de desempeño y diagnósticos para identificar oportunidades de mejora, detectar problemas y gestionar los riesgos para mitigar y resolver los mismos dentro de la gestión estratégica administrativa de la organización. Quedan excluidas de sus funciones cualesquiera que tengan que ver con la gestión propia de las Juntas, ya que ellas cuentan con su propia estructura en las DRE.

3-Estructura organizacional de la Dirección de Infraestructura Educativa, Departamentos operativos.

3.1-Departamento de Programación & Seguimiento: Este departamento tiene la función de realizar la *Planificación Normativa, Planificación Situacional, Planificación Operacional* de toda la institución, esta planificación será avalada por el Dpto. de Gestión de Procesos. Serán los encargados de definir la modalidad de contratación y de atención de cada caso mediante las herramientas disponibles para hacer el análisis de riesgos, financiero (disponibilidad presupuestaria), de razonabilidad (análisis inicial de costos), de factibilidad (se puede hacer) y de viabilidad (sostenible y rentable).

3.2-Departamento de Soporte: Este departamento tiene la función de atender todas las solicitudes de mobiliario, compra y alquiler de bienes inmuebles, atención de centros privados y realizar investigaciones sobre temas de normativa técnica, estandarización y mejor de la calidad de la infraestructura educativa en general. Respecto a la atención de centros privados, la propuesta es que las funciones de la coordinación se limiten a la revisión y aprobación de los planos mediante la plataforma APC y no de manera presencial, así como avalar cuando no existan antecedentes a nivel nacional, la aplicación de normas técnicas

[5] ***Asesoría**: Servicio profesional de información y consejo en materia especializada (jurídica, fiscal, técnica, cultural, laboral, contable, etc.). Órgano administrativo o empresarial encargado de la función de asesoramiento en un área especializada.*

[6] ***Asesoría Jurídica**, será entonces, aquella asesoría que se encarga de ofrecer la información y el concejo o el dictamen sobre aspectos que contempla la ley para solucionar todos aquellos temas relacionados con la aplicación de normativa, reglamentos y leyes en materia de Derecho, ocupando todas las ramas de la misma. Su objetivo es resolver asuntos complejos debido a la subordinación de leyes.*

internacionales para infraestructura educativa especializada en estos casos se apoyará de la coordinación de investigación.

3.3-Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa: En este dpto. se unifican los departamentos de Desarrollo de Infraestructura Educativa, Gestión de Proyectos Específicos y Ejecución y Control actuales. Este departamento será el encargado de toda la formulación de los proyectos incluyendo el de tipo interno y de tipo externo para el diseño de la infraestructura educativa. La propuesta es ambiciosa en el sentido de que pretende promover una comunicación directa y asertiva a lo largo de toda la línea de desarrollo de los proyectos, se establecerá de manera interna 2 coordinaciones, una de diseño (interno y/o externo) y una coordinación de fiscalización. Esta propuesta, además de mejorar la comunicación y mantener la burocracia a un nivel mínimo, permite por su versatilidad que los profesionales se alternen del diseño a la fiscalización y viceversa de acuerdo a la demanda de servicios recibida que establezca el Dpto. de Programación, de acuerdo a la planificación de los proyectos más riesgosos y los que representan de alguna manera el interés político.

3.4-Departamento de Mantenimiento: Este departamento tendrá la función de ejercer y promover el mantenimiento preventivo, operativo y correctivo de los centros educativos y la atención de urgencias y emergencias. Mediante la planificación ejercida en el Dpto. de Programación & Seguimiento, bajo la tutela del Dpto. de Gestión de Procesos con respaldo de la OGP, para una atención más eficiente y eficaz de utilizarán métodos de contratación alternativos excepcionales específicos definidos para cada caso o grupo de casos como alianzas público privadas, contratación directa por urgencia, contratación directa por declaratoria de emergencia, contratación por oferente único, alianzas público – público, contrataciones con entes de Derecho Público y cualquier otro mecanismo jurídico excepcional que permita una solución más expedita.

3.5-Departamento de Asesoría Técnico – Jurídica para las Juntas: Este departamento tendrá la función de asesorar continuamente a las juntas de educación y administrativas de todo el país en materia de contratación administrativa para que las juntas puedan promover los concursos que requieran tendientes a la contratación de servicios profesionales y de construcción de infraestructura educativa pública. Brindará apoyo al nivel de asesoría para que las juntas logren resolver los conflictos derivados de la aplicación de la normativa vigente atinente, conexa y supletoria de la contratación administrativa y el ejercicio profesional de la ingeniería y la arquitectura, además brindará la información, el concejo o el dictamen necesario sobre los aspectos específicos y generales que contempla la ley con la finalidad de solucionar todos aquellos conflictos y temas relacionados con la aplicación de normativa, reglamentos, leyes, carteles, contratos, entre otros. Su principal objetivo será permitir a las juntas el acceso a la información necesaria para que puedan resolver asuntos complejos debido a la subordinación de leyes. Brindará además la asesoría técnica necesaria y suficiente acerca de los mejores medios técnicos disponibles con los que pueden contar las juntas para la toma de decisiones y solución de conflictos. Esta asesoría se brindará durante todas las fases de desarrollo de los proyectos de infraestructura educativa pública

cuando sea necesaria y/o cuando así las juntas lo soliciten. Adicionalmente se impartirán talleres participativos, inducciones masivas y cualquier otro mecanismo informativo con la periodicidad que el Dpto. de Programación & Seguimiento considere oportuno, pero no menos de una vez al año. De acuerdo a esta estructura, este departamento será el encargado de autorizar a las juntas el inicio de cada contratación particular en materia de infraestructura pública educativa, salvo disposición contraria del superior jerárquico que posea la investidura y la discrecionalidad para designar otra cosa.

4-Ventajas versus desventajas de la estructura organizacional

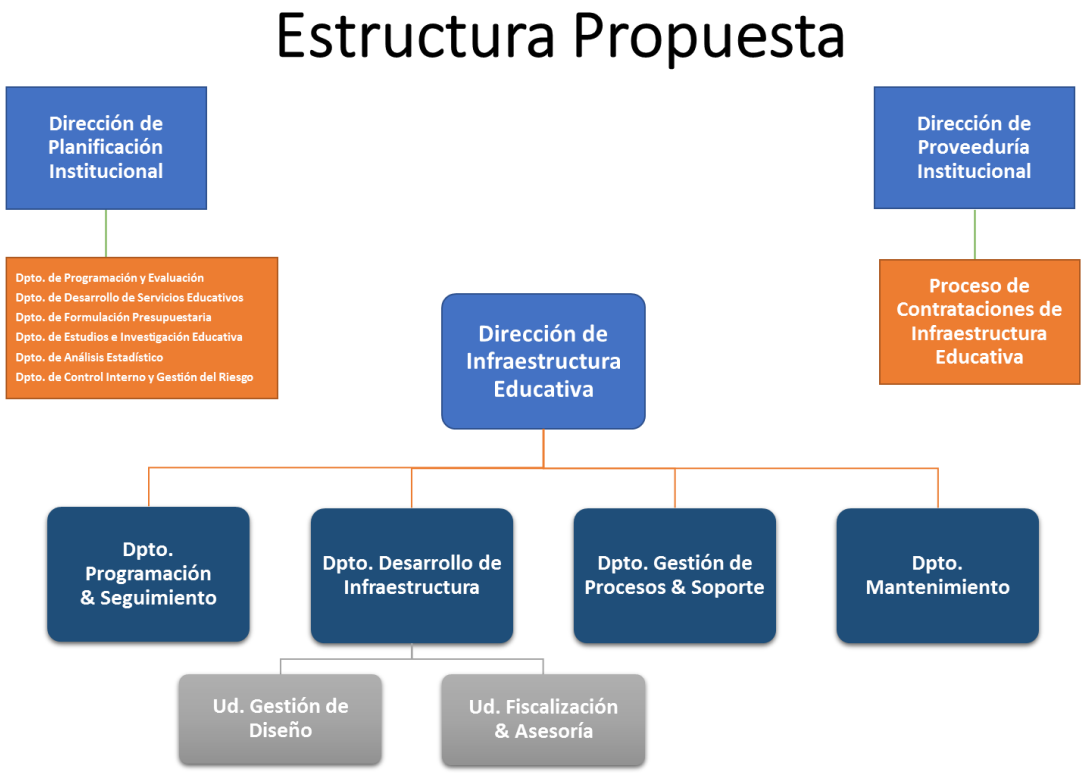
VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Estructura está compuesta en referencia a todas las fases que incurren en el proceso constructivo de infraestructura educativa e insumos que requiere. 2. Se crea un departamento de Programación, Seguimiento y Control con funciones planificadoras que son esenciales en el proceso, pudiendo recibir apoyo de otras instancias como la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional. 3. Se aliviana a la Dirección de procesos de manera que pueda realizar funcionar de gerencia. 4. Se crea un Departamento de "Soporte" que sus unidades hacen un proceso por ellos mismos o brindan insumos a los demás departamentos, pero que no constituyen el objetivo primordial de la DIEE que es atender las necesidades de infraestructura educativa pública. 5. El Departamento de Planificación puede dar trazabilidad a transferencias de recursos económicos y gestionar su devolución en caso de que este ocioso. 6. El proceso incluye asesoría jurídica dentro del Departamento de Desarrollo de Infraestructura Educativa, el cual no existe actualmente. 7. Se unifican las funciones de los departamentos formuladores y se concentra la producción de la DIEE, bajo los mismos procesos o parámetros, al estar bajo una misma jefatura, lo que permite flexibilidad para la toma de decisiones. 8. Se unifican estos departamentos formuladores con el departamento de fiscalización lo que permite que el producto de proyectos de obras de infraestructura estén en un solo punto concentrado dentro de la organización, lo que permite una mejor comunicación entre funcionarios y para toma de decisiones. 9. Se tienen dentro del grupo de asesores un asesor legal que permitiría que se dé un mejor seguimiento y control de los aspectos jurídicos que afectan directamente a la DIEE y que no tienen relación con los procesos de gestión hacia las juntas. 10. Se crea una unidad de Bienes Inmuebles, que abarcaría todo lo concerniente a alquileres, compras de terrenos y avalúos. 11. Se crea el Departamento de Gestión de Procesos donde se tendría una oficina de proyectos que permita realizar funciones de gerencia de proyectos y darle seguimiento a la mejora continua y evaluación de la calidad de los procesos. 12. La oficina de gestión de proyectos y la unidad de evaluación de calidad, al estar en un departamento sobre los demás departamentos le permite tener una posición jerárquica privilegiada para la toma de decisiones interna. 13. Se crea un departamento de mantenimiento esencial como parte del proceso de gestión de infraestructura educativa que ayuda a hacerle frente a proyectos	1. El contar con un Departamento de Contrataciones hace que las gestiones de la DIEE tengan una gran demanda en tramitología y gestión administrativa. 2. Mantener el Departamento de Contrataciones dentro de la estructura, añade un componente legal al proceso, en una organización meramente técnica. 3. El tener una gran cantidad de jefaturas hace que la gestión administrativa tenga una gran cantidad de procesos. 4. Al estar el Departamento de Programación al mismo nivel de los demás departamentos, puede ocasionar que no tenga suficiente nivel jerárquico para corregir rumbos. 5. Si no se establecen tiempos de recepción de solicitudes de necesidades de infraestructura, el departamento de planificación puede estar revisando más información que dándole seguimiento a los proyectos. 6. Todo el análisis técnico le corresponde al departamento formulador. Esto también puede ser una ventaja, pero se vislumbra un riesgo en el sentido de que no todos los formuladores están en la capacidad de asumir la administración contractual. 7. La comunicación entre el Departamento de Gestión de Juntas del Viceministerio de Planificación Institucional y el Departamento de Programación y Seguimiento de la DIEE se puede burocratizar. 8. Pueden existir discrepancias internas entre la asesoría jurídica de Departamento de Gestión de Procesos y el Departamento Asesor Técnico-Jurídico para las Juntas. 9. La cantidad de personal de asesoría en el Departamento de Gestión de procesos de no delimitarse, puede sobrepasar lo necesario. 10. Al tener unificado la parte de formulación y fiscalización en un solo departamento se concentraría la mayor parte de funcionarios de la DIEE por lo que se ocuparía una buena gestión para poder manejarlo siendo un departamento tan grande e importante. 11. El Departamento de Mantenimiento, por sus funciones específicas, podría crecer de forma descontrolada y convertirse en un mini departamento que deba gestionarse de forma aislada. 12. La coordinación de mantenimiento de emergencia-urgencias al gestionar proyectos de mantenimiento correctivo, duplica funciones del Departamento de Formulación. 13. Para poder contar con un departamento de mantenimiento que se encargue del mantenimiento preventivo, la DIEE debería contar con un inventario nacional de las condiciones de infraestructura ya que no puede asignar recursos sin un análisis previo.

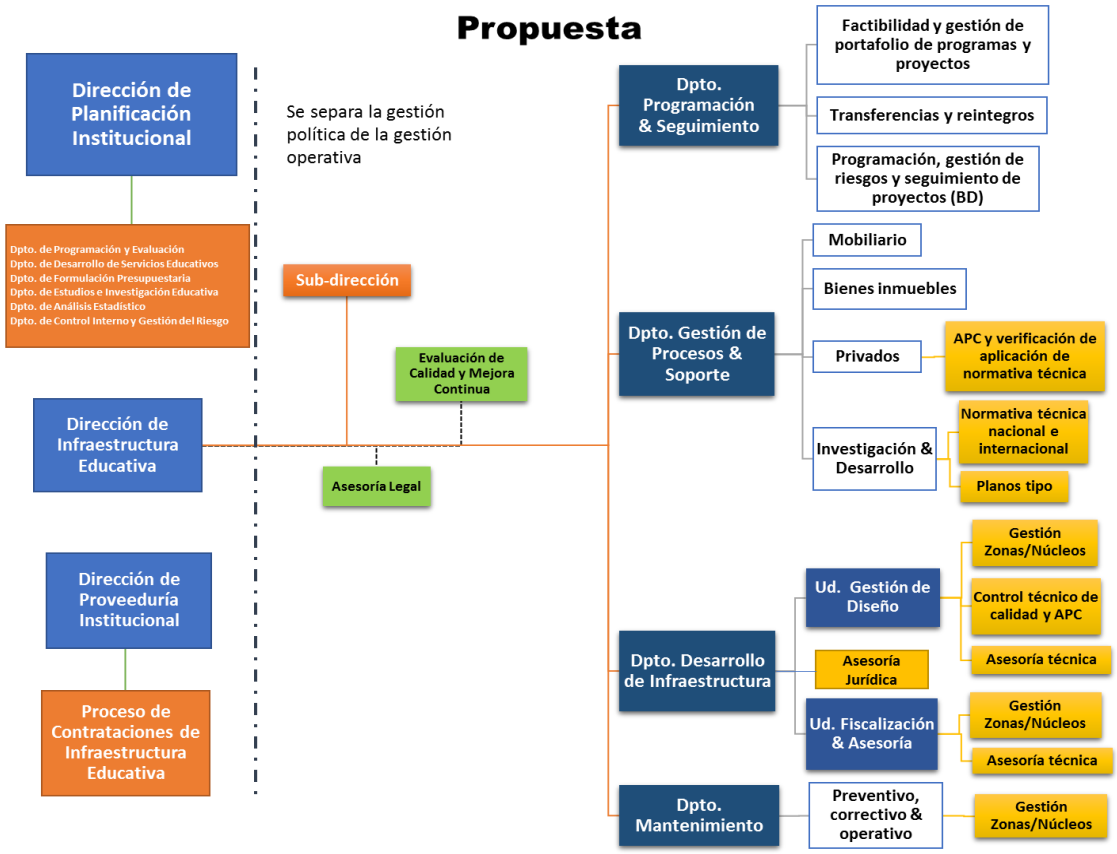
menores que son de emergencia y/o emergencia, además de brindar soporte para el mantenimiento preventivo y operativo de los centros educativos. 14. La coordinación de mantenimiento preventivo y operativo, permitiría programar a nivel presupuestario, el buen funcionamiento de las obras existentes.	

3-Propuesta final

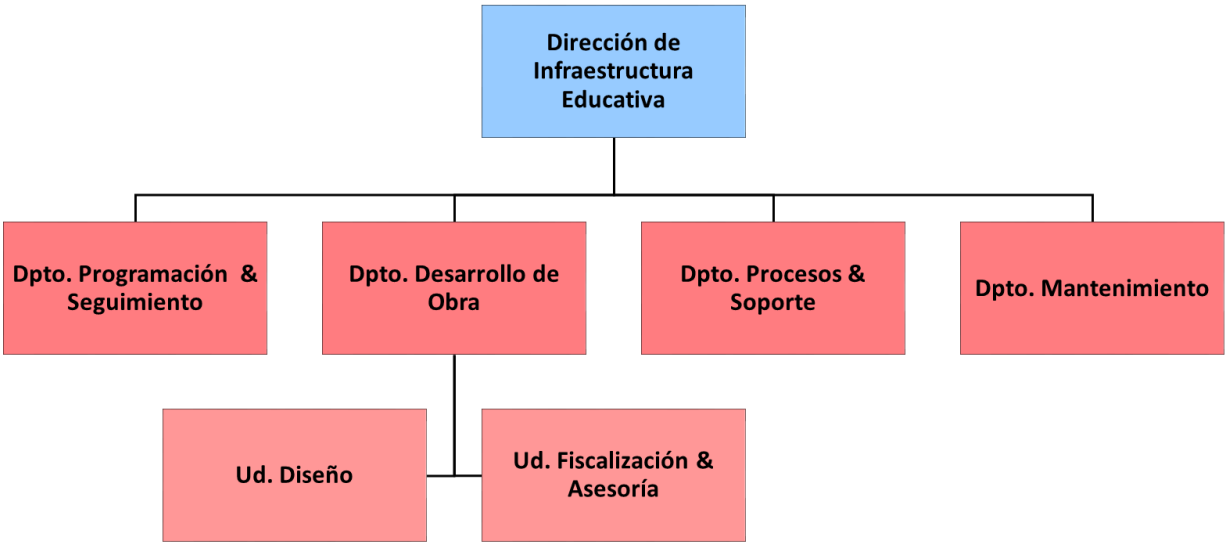
Una vez implementados todos los análisis de escenarios anteriores, se elige la siguiente propuesta, la cual se adecua a la necesidad de la administración o gestión de la Dirección de Infraestructura Educativa:

Final 1

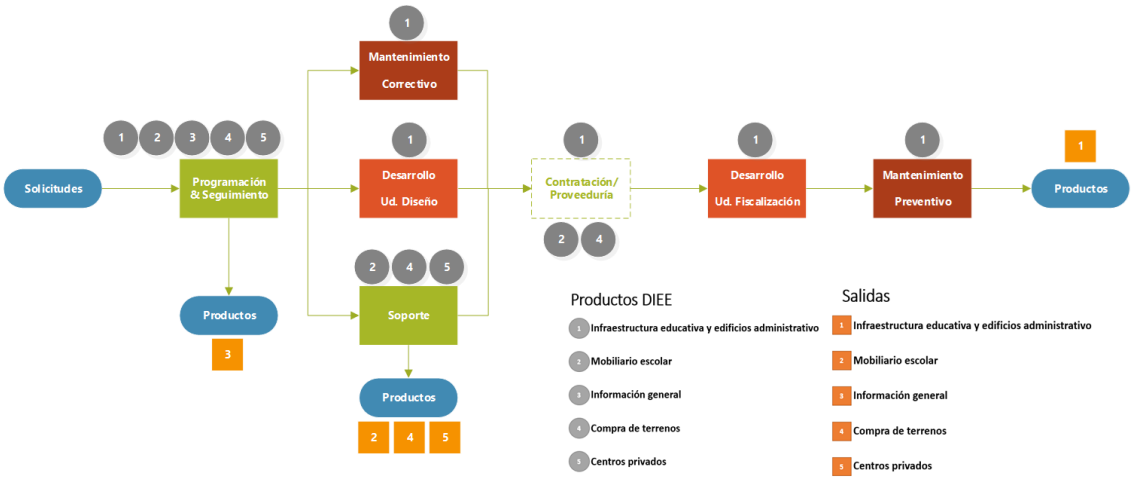



Propuesta
Dirección de Planificación Institucional
Dpto. de Programación y Evaluación
Dpto. de Desarrollo de Servicios Educativos
Dpto. de Formulación Presupuestaria
Dpto. de Estudios e Investigación Educativa
Dpto. de Análisis Estadístico
Dpto. de Control Interno y Gestión del Riesgo
Se separa la gestión política de la gestión operativa
Sub-dirección
Evaluación de Calidad y Mejora Continua
Asesoría Legal
Dirección de Infraestructura Educativa
Dirección de Proveeduría Institucional
Proceso de Contrataciones de Infraestructura Educativa
Dpto. Programación & Seguimiento
Factibilidad y gestión de portafolio de programas y proyectos
Transferencias y reintegros
Programación, gestión de riesgos y seguimiento de proyectos (BD)
Dpto. Gestión de Procesos & Soporte
Mobiliario
Bienes inmuebles
Privados
APC y verificación de aplicación de normativa técnica
Investigación & Desarrollo
Normativa técnica nacional e internacional
Planos tipo
Dpto. Desarrollo de Infraestructura
Ud. Gestión de Diseño
Gestión Zonas/Núcleos
Control técnico de calidad y APC
Asesoría técnica
Asesoría Jurídica
Ud. Fiscalización & Asesoría
Gestión Zonas/Núcleos
Asesoría técnica
Dpto. Mantenimiento
Preventivo, correctivo & operativo
Gestión Zonas/Núcleos

Propuesta definitiva



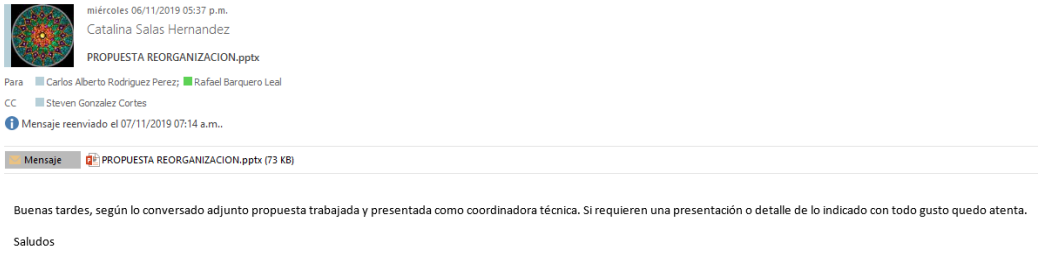
Flujograma de Propuesta de Estructura Organizacional



C- ANEXOS

Anexo 1

Recepción de propuesta de la señora Directora Catalina Salas Hernández



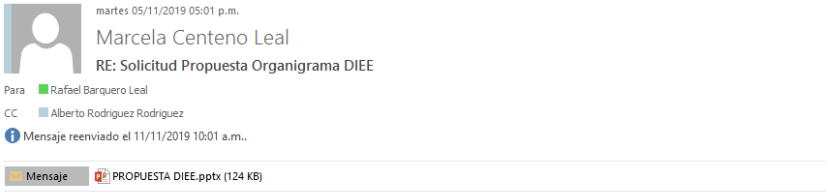
miércoles 06/11/2019 05:37 p.m.
Catalina Salas Hernandez
PROPUESTA REORGANIZACION.pptx
Para Carlos Alberto Rodriguez Perez; Rafael Barquero Leal
CC Steven Gonzalez Cortes
Mensaje reenviado el 07/11/2019 07:14 a.m..
Mensaje PROPUESTA REORGANIZACION.pptx (73 KB)

Buenas tardes, según lo conversado adjunto propuesta trabajada y presentada como coordinadora técnica. Si requieren una presentación o detalle de lo indicado con todo gusto quedo atenta.

Saludos

Anexo 2

Recepción de propuesta de la Jefe del Departamento de Investigación, la señora Marcela Centeno Leal



martes 05/11/2019 05:01 p.m.
Marcela Centeno Leal
RE: Solicitud Propuesta Organigrama DIEE
Para Rafael Barquero Leal
CC Alberto Rodriguez Rodriguez
Mensaje reenviado el 11/11/2019 10:01 a.m..
Mensaje PROPUESTA DIEE.pptx (124 KB)

Hola Rafita y Beto, creo que se debe de afinar más, pero ahí se los envío.

Saludos

Ing. Marcela Centeno Leal
Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo
Jefe Departamento de Investigación

Tel: 2221-48-08 / 2221-4842. Ext. 3550. Fax: 2222-0525
San José, Avenida 3- Calle 1
http:// www.diee.mep.go.cr

De: Rafael Barquero Leal <rafael.barquero.leal@mep.go.cr>
Enviado el: martes, 5 de noviembre de 2019 15:28
Para: Marcela Centeno Leal <marcela.centeno.leal@mep.go.cr>
CC: Alberto Rodriguez Rodriguez <alberto.rodriguez.rodriguez@mep.go.cr>
Asunto: Solicitud Propuesta Organigrama DIEE
Importancia: Alta

Buenas tardes Marce,

¿Usted sería tan amable de brindarme su propuesta de Organigrama DIEE?, La que nos habia enseñado en una de nuestras sesiones. Esto para analizarla y compararla con las nuestras.

Muchas gracias de antemano.

Saludos cordiales,

Rafael A. Barquero Leal
Despacho Viceministerio Administrativo
Ministerio de Educación Pública
Tel.: 2256-8880/2256-8132 Ext. 1040

Anexo 3

Recepción de propuesta del Jefe del Departamento de Gestión de Proyectos Específicos, el señor Mario Shedden Harris



miércoles 11/12/2019 01:42 p.m.

Mario Shedden Harris

Propuesta Reorganización DIEE MSH

Para Catalina Salas Hernandez; Natalia Volio Guerrero

CC Rafael Barquero Leal; Carlos Alberto Rodriguez Perez

Mensaje reenviado el 11/12/2019 01:53 p.m..

Mensaje PROPUESTA DE ORGANIZACION DIEE.pdf (206 KB)

Estimada Catalina

Lo solicitado

Arq. Mario Shedden Harris MGP
Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo
Jefe, Departamento de Gestión de Proyectos Específicos

Tel: 2221-48-08 / 2221-4842. Ext. 3558,
San José, Avenida 3- Calle 1
http:// www.diee.mep.go.cr

Anexo 4

Informe sobre sesión de trabajo con Jefaturas para el desarrollo de la propuesta en conjunto, coordinada por la Ingeniera Natalia Volio.



jueves 19/12/2019 12:16 p.m.

Natalia Volio <natalia.volio.guerrero@mep.go.cr>

Propuesta de jefaturas DIEE

Para Alberto Rodriguez Rodriguez; Rafael Barquero Leal

Mensaje Análisis Estructura Organizacional DIEE_Propuesta Jefes.DOCX (49 KB)

Buenas tardes,

Adjunto lo solicitado.

Saludos cordiales,

--
Ing. Natalia Volio Guerrero, MGP
Departamento de Ejecución y Control (DEC)
Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE)
Celular: 8593-7716 Tel: 2221-4808 (ext. 3671)
e-mail: natalia.volio.guerrero@mep.go.cr

Anexo 5

Acta de asistencia de la sesión de trabajo con jefaturas de la DIEE para el desarrollo de la propuesta de organigrama:

REPÚBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Viceministerio Administrativo

Acta de Asistencia

Fecha: 11 / 12 / 2019
Hora Inicio: 2 :30p.m **Hora Fin:** 6 :00 p.m
Tema: Organigrama DIEE (jefaturas DIEE)

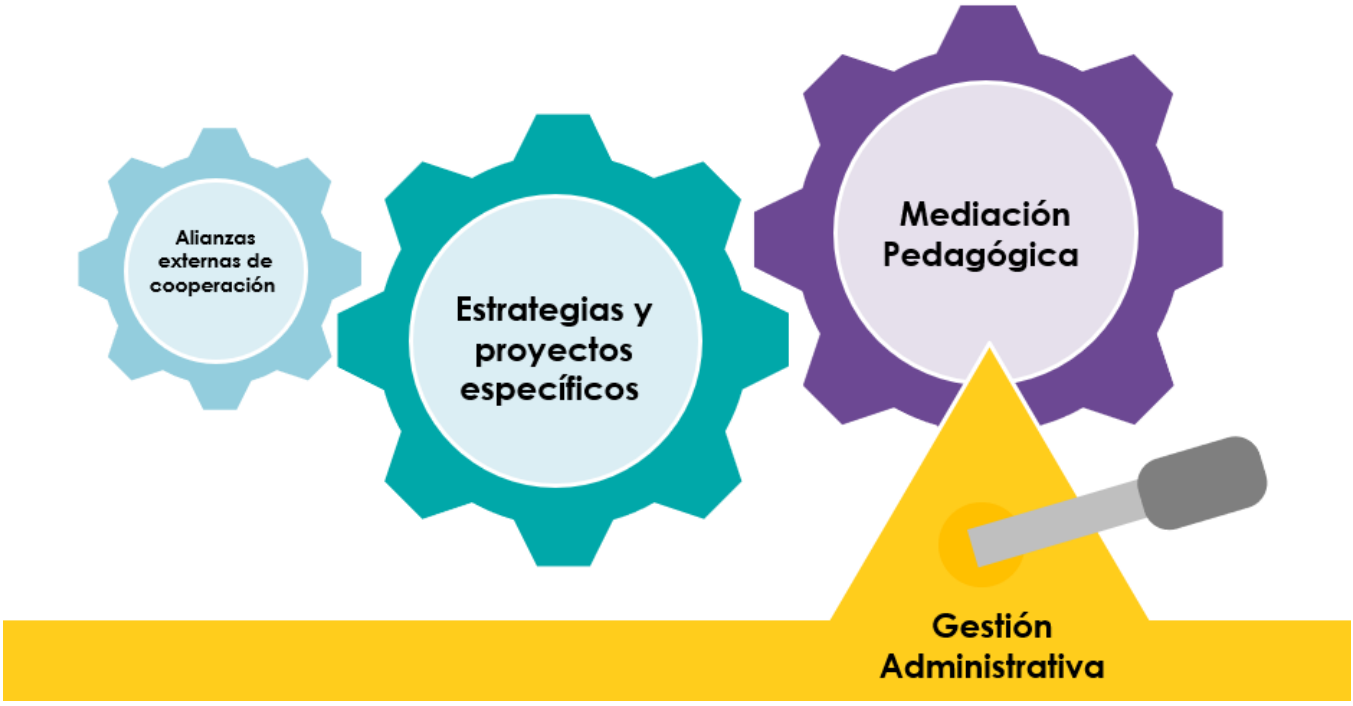
Nombre	Firma	Dependencia	Correo Electrónico
Carlos V. Ugalobos Argüello		DIEE	carlos.villalobos.arguello@mep.go.cr
William Saenz Campos		DEC-DIEE	william.saenz.campos@...
Pablo Zuñiga Romero		DC-DIEE	pablo.zuniga.romero@mep.go.cr
Mario Sheidden H.		DGRE	mario.sheidden.henry@mep.go.cr
MARCELA CENTENO LEAL		DI	marcela.centeno.leal@mep.go.cr
EDUARDO CAMACHO V.		DD.	eduardo.camacho.vargas@mep.go.cr
	UL		UL

Nota: Eduardo Camacho ingresa a las 2:50p.m y se retira a las 5:30 p.m por tanto novato.

"Educar para una nueva ciudadanía"
Teléfonos 2256-8132 / 2256-8391, Ext 1030
Fax 2256-8390

Ministerio de Educación Pública

Plan Integral de NIVELACIÓN ACADÉMICA 2022-2025



Este plan se desarrolla con la colaboración de

UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

unicef para cada infancia

STEVEN GONZALEZ CORTES (FIRMA)
Firmado digitalmente por STEVEN GONZALEZ CORTES (FIRMA)
Fecha: 2022.02.21 15:35:44 -06'00'

MARIA ALEXANDRA ULATE ESPINOZA (FIRMA)
Firmado digitalmente por MARIA ALEXANDRA ULATE ESPINOZA (FIRMA)
Fecha: 2022.02.21 12:11:21 -06'00'

Tabla de contenido

I. Presentación 2

Conceptualizaciones y definiciones: 3

II. Marco Introductorio del Plan Integral de Nivelación Académica 5

2.1 Introducción 5

2.1 Antecedentes 8

2.1.1 Trayectoria de planificación de las estrategias para la atención de la crisis desde el 2020 al 2022 8

2.1.2 Recomendaciones de organismos nacionales, internacionales relacionados con el sector educativo. 10

2.2 Fundamentos técnicos-pedagógicos, jurídicos, presupuestarios y sociales que respaldan la viabilidad del Plan Integral de Nivelación Académica. 16

2.3 Insumos diagnósticos para la elaboración del Plan Integral de Nivelación Académica 23

III. Marco descriptivo del Plan Integral de Nivelación Académica 30

3.1 Definición y objetivos del Plan de Nivelación Académica 30

3.1.1 Definición: 30

3.1.2 El problema que busca resolver: 30

3.1.3 Interrogantes principales: 30

3.1.4 Objetivo general: 31

3.1.5 Objetivos específicos 31

3.2 Tipos de atención y proyección de ejecución. 31

3.2.1 Tipos de atención para las poblaciones estudiantiles. 31

3.2.2 Proyección a cuatro años de un plan de nivelación académica 32

3.3 Áreas estratégicas que atenderán las prioridades MEP para lograr el Plan Integral de nivelación académica 33

3.3.1 Área estratégica 1: Mediación pedagógica para la nivelación académica: 33

3.3.2 Área estratégica 2: Estrategias y proyectos específicos para la nivelación académica: 35

3.3.3 Acciones administrativas que proporcionan el apoyo técnico requerido para la gestión de la nivelación académica 41

IV. Marco de análisis y seguimiento 43

4.1 Acciones estratégicas, indicadores y metas correspondientes al objetivo N. 1 43

4.2 Acciones estratégicas, indicadores y metas correspondientes al objetivo N. 2: 46

4.3 Acciones estratégicas, indicadores y metas correspondientes al objetivo N. 3. 48

Referencias bibliográficas 52

I. Presentación

El Plan Integral de Nivelación Académica del Ministerio de Educación Pública (MEP) reúne las recomendaciones de distintos grupos, sectores y organismos nacionales e internacionales en torno a la mejora continua de la educación para Costa Rica, así como las lecciones aprendidas durante la pandemia por COVID-19. Plantea prioridades, así como acciones estratégicas dirigidas a todos los años y ciclos del sistema educativo, con proyección a corto, mediano y largo plazo, e invita a entidades externas y socios colaboradores del MEP a sumarse al trabajo que implica superar los desafíos, que traen consigo los próximos años, para la nivelación de los aprendizajes de las personas estudiantes.

Se encuentra organizado en cuatro partes, la primera que contiene la presentación del documento y un marco general de conceptualizaciones abordadas en el documento para ofrecer mayor comprensión, la segunda parte integra los antecedentes y los elementos que fundamentan la el Plan Integral de Nivelación Académica, recomendaciones de entes nacionales e internacionales y de la consulta nacional desarrollada, así como los fundamentos técnicos pedagógicos, presupuestarios y sociales que respaldan su viabilidad. La tercera parte reúne los datos fundamentales tomados en cuenta para el diagnóstico que dan luz al Plan y que orientan la definición de la problemática, las prioridades MEP, los objetivos, los tipos de atención, áreas estratégicas para el logro de los objetivos y por último la cuarta parte presenta el marco de análisis y seguimiento que está conformado por acciones, indicadores, metas, líneas base, periodo de ejecución y responsables, lo cual permitirá monitorear el cumplimiento de los objetivos y el alcance del Plan desde el año 2022 hasta el año 2025.

Las grandes áreas estratégicas que atienen las prioridades establecidas, se proyectan como una ruta educativa flexible y ajustable, que podrá ser mejorada o fortalecida según los avances y logro de indicadores de la evaluación que año con año la administración defina para reorientar los procesos de nivelación y éxito educativo que se desarrollan en el contexto de pandemia actual y en un posible escenario post-pandemia.

Conceptualizaciones y definiciones:

Para una mayor comprensión de los conceptos utilizados en los documentos del Plan Integral de Nivelación Académica se desarrollan a continuación una conceptualización de los principales constructos que se abordan:

- **Éxito educativo:** el éxito educativo es un concepto muy amplio que se fundamenta en un aprendizaje integral, permanente y significativo. Aprender es un proceso que dura toda la vida y sobrepasa el ámbito del aula, además incluye todas las dimensiones de la persona, más allá de lo académico. El éxito educativo en la persona entonces implica la sensación de logro y la firme creencia que se está avanzando en conocimientos (aprender a conocer), habilidades (aprender a hacer) y actitudes y valores (aprender a ser). Todo este recorrido orienta el actuar y accionar del Ministerio de Educación Pública, y enfatiza el derecho a la educación, como elemento fundamental para el crecimiento social, cultural, económico y político de este país.
- **Actividades co-curriculares:** Conjunto de iniciativas que promueve el MEP en las que las personas estudiantes se expresan, mostrando sus habilidades en los campos artísticos, deportivos, políticos, culturales, académicos, ambientales, comunales y de convivencia escolar.
- **Aprendizajes base**: Son aprendizajes medulares, troncales y comunes de un programa de estudios. Se denominan aprendizajes base porque cumplen con alguno de los siguientes criterios:

  Pertinencia: resulta en un área curricular requisito para otros niveles de progreso cognitivo.

  Relevancia: representa un nivel de centralidad curricular, puede ser un área medular, un "tronco" para el desarrollo de otras habilidades.

  Homogeneidad: es un aprendizaje que puede ser abordado en varios niveles educativos.
- **Conocimientos o aprendizajes indispensables:** Son los aprendizajes previos indispensables que se necesitan para lograr el éxito en el desarrollo del aprendizaje base.
- **Exclusión Educativa:** Se hace referencia a un problema multifactorial, que involucra aspectos personales, familiares, económicos, del entorno educativo y social, entre otros, que afectan

las posibilidades de que la persona estudiante permanezca o se reincorpore al sistema educativo, limitando el ejercicio pleno de su derecho a una educación de calidad.

- **Estrategia de Alerta Temprana:** Es una estrategia preventiva que permite la identificación, atención, referencia y seguimiento, de la persona estudiante en riesgo de exclusión educativa y vulnerabilidad, con el fin de que permanezca y culmine con éxito su proceso educativo.
- **Nivelación Académica**: Proceso que se logra cuando la persona docente en la mediación pedagógica que desarrolla se asegura que sus estudiantes activen los conocimientos previos indispensables que son necesarios para que puedan construir, a partir de ese conocimiento, los nuevos aprendizajes esperados, correspondientes a su año o ciclo (programa completo) sin devolverse. Para que este proceso sea completo la persona docente debe tener presente los aprendizajes base que son medulares de cada programa de estudio para mediar su desarrollo con mayor énfasis.

  Para implementar la nivelación académica es necesario comprender que no es posible cubrir todos los aprendizajes esperados del ciclo lectivo anterior en un único lapso de tiempo, al inicio del curso lectivo, sino que este se debe atender según el programa de estudio lo va desarrollando, ósea dosificado durante los dos periodos.
- **Oferta formativa priorizada:** La oferta formativa priorizada para el desarrollo de competencias y la actualización docente, está constituida por actividades formativas virtuales de alcance masivo, cuyo propósito es contribuir con la formación permanente de las personas docentes de todos los niveles y modalidades, para el fortalecimiento de la calidad y la innovación del sistema educativo costarricense.
- **Permanencia:** Condición de la persona estudiante matriculada en el sistema educativo que asiste y participa, activamente, en el proceso educativo. Se relaciona con, garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
- **Proceso diagnóstico:** El proceso diagnóstico debe orientarse en el conocimiento de la realidad educativa, para la toma de decisiones prontas y oportunas orientadas al acompañamiento, reforzamiento y continuidad del proceso de construcción del conocimiento del estudiantado. Por lo tanto, la persona docente debe tomar como insumos fundamentales para el análisis de la información, las siguientes fuentes: Informe Descriptivo de Logro, Técnicas e instrumentos de evaluación aplicados por la persona docente, Informe derivado desde SIRIMEP, Resultados de las pruebas nacionales FARO, cuando corresponda.

- **Rezago educativo:** De acuerdo con Muñoz (2009), el rezago educativo es el resultado de un proceso en el que intervienen diversos eventos, como la exclusión del sistema educacional; el aprovechamiento escolar inferior al mínimo necesario; la extra edad. Así como otras condiciones de vulnerabilidad a las que se ve expuesta la persona estudiante, como la pobreza, el trabajo infantil y adolescente, el embarazo adolescente, la violencia intrafamiliar, entre otras.
- **Salud socioemocional:** El bienestar o salud socioemocional se refiere a cuando las personas están conscientes de cómo piensan, lo que sienten y cómo actúan. Tiene que ver con las habilidades emocionales para relacionarse con las personas, para el manejo adecuado de las emociones, autorregulación, y autoconocimiento. Estas habilidades permiten que una persona tenga mejores herramientas para manejar los retos cotidianos, para tomar decisiones más asertivas y establecer relaciones más positivas.

II. Marco Introductorio del Plan Integral de Nivelación Académica

2.1 Introducción

El Plan Integral de Nivelación Académica es un documento que establece las líneas generales de acción vinculadas al Plan Operativo Anual institucional y que establece una planificación por resultados en el que se detallan las cinco grandes prioridades del Plan, sus objetivos, las áreas estratégicas y tipos de atención, además del planteamiento de cada objetivo específico con sus acciones estratégicas, indicadores, metas, línea base, periodos de ejecución y responsables.

Para su implementación contempla dos documentos operativos complementarios que amplían y describen los procesos pedagógicos, técnicos y administrativos que permitan hacer posible lo descrito en las áreas estratégicas que se plantean como prioritarias.

A continuación, una descripción general de cada documento que complementan el Plan Integral de Nivelación Académica:

1. **Documento con orientaciones pedagógicas para el Plan Integral de Nivelación Académica:**

Contiene aspectos específicos a desarrollar en cada uno de los niveles del sistema educativo costarricense, para lograr la nivelación académica. Entre ellos se mencionan: la mediación pedagógica, diversos escenarios o ambientes para implementar la Estrategia de Nivelación Académica, cómo articular los momentos de mediación pedagógica y el planeamiento didáctico.

El objetivo principal es implementar procesos de nivelación académica que responden a diversos ambientes educativos que contribuyan con el desarrollo de los conocimientos y habilidades en las personas estudiantes establecidas en los programas de estudio, así como su participación, permanencia, progreso y promoción en el sistema educativo.

Se encuentra organizado en diez apartados, a saber: aspectos pedagógicos que hacen posible la Estrategia de Nivelación Académica, atención educativa a la población con alta dotación, talentos y creatividad en el marco de la estrategia de nivelación académica y orientaciones pedagógicas para implementar dicha estrategia en Educación indígena, educación especial, primera Infancia, I y II ciclo, Tercer ciclo y Educación Diversificada, Educación para personas jóvenes y adultos, Educación Religiosa y Educación Técnica.

- Aspectos pedagógicos que hacen posible la Nivelación Académica: Mediación pedagógica, Planeamiento didáctico, Escenarios o ambientes para implementar la Nivelación Académica
- Uso de las tecnologías digitales para la Nivelación Académica
- Rol esperado de las personas profesionales en Informática Educativa para apoyar la Nivelación Académica.
- Rol de la persona docente al implementar la Nivelación Académica
- Atención educativa a la población con alta dotación, talentos y creatividad
- Orientaciones pedagógicas para implementar la Nivelación Académica en Servicios educativos que se brindan desde la Educación Especial
- Orientaciones pedagógicas para implementar la Nivelación Académica en el subsistema de Educación Indígena
- Orientaciones pedagógicas para implementar la Nivelación Académica en el nivel de la Educación Preescolar
- Orientaciones pedagógicas para implementar la Nivelación Académica en I y II Ciclos
- Orientaciones pedagógicas para implementar la Nivelación Académica en Tercer Ciclo y Educación Diversificada
- Orientaciones pedagógicas para implementar la Nivelación Académica en Educación para personas jóvenes y adultos
- Orientaciones pedagógicas para implementar la Nivelación Académica en Educación Religiosa

- Orientaciones pedagógicas para implementar la Nivelación Académica para profesionales en Orientación de secundaria

Orientaciones pedagógicas para implementar la Nivelación Académica en la Educación Técnica Profesional.

El documento se encuentra disponible en la siguiente dirección electrónica: https://recursos.mep.go.cr/2021/nivelacion_academica/

2. Orientaciones para el apoyo técnico administrativo de los procesos de nivelación académica:

Tiene como propósito fundamental ofrecer a los equipos operativos las líneas técnico-administrativas principales para que planifiquen, organicen y ejecuten las acciones que según su contexto resulten con mayor pertinencia para el logro de los objetivos planteados para el Plan Integral de Nivelación Académica.

El documento está estructurado en cuatro apartados, el primero con las disposiciones generales sanitarias y administrativas que permitirán organizar las tareas para el ingreso a un curso lectivo presencial, así como preparar aquellas medidas de contingencia en situaciones que impliquen atender la continuidad del curso lectivo con modalidades alternas.

El segundo apartado con las recomendaciones para la implementación del Plan Integral de Nivelación Académica a nivel regional y de centro educativo, y de manera específica aquellas acciones dirigidas a poblaciones en riesgo de exclusión educativa y vulnerabilidad, las cuales se fundamentan en la recopilación de sugerencias dadas por distintos actores educativos regionales, nacionales e internacionales.

El tercer apartado se refiere a los roles esperados de los actores clave que directa o indirectamente están vinculados a hacer posible que la mediación pedagógica tenga como prioridad la nivelación académica de las personas estudiantes.

Un cuarto apartado se refiere a las disposiciones de uso de las tecnologías para el desarrollo de la nivelación académica, así como aquellas líneas orientadoras sobre la implementación de los procesos de desarrollo profesional y la formación continua que están directamente relacionados con la nivelación académica.

El documento se encuentra disponible en la siguiente dirección electrónica: https://recursos.mep.go.cr/2021/nivelacion_academica/

2.1 Antecedentes

El sistema educativo público de Costa Rica ha enfrentado en los últimos cuatro años reiteradas interrupciones para la continuidad de los procesos de aprendizaje en las personas estudiantes, no obstante, a pesar de las variables políticas y climáticas presentadas se generaron estrategias que buscaron apoyar y fortalecer los espacios de aprendizaje, para que las personas estudiantes tuvieran menor afectación.

Tras los citados acontecimientos, se esperaba que en el curso lectivo 2020 se cumpliera con el compromiso regional de alcanzar 200 días lectivos. Sin embargo, antes del cierre del primer trimestre del 2020 mediante el Decreto Ejecutivo N° 42227-MP-S del 16 de marzo del 2020, se declaró estado de emergencia nacional en todo el territorio de la República de Costa Rica, debido a la situación de emergencia sanitaria provocada por el COVID-19.

Esta situación implicó para el MEP (y otros ministerios de educación alrededor del mundo) emplear estrategias de contingencia para la continuidad de los procesos educativos.

2.1.1 Trayectoria de planificación de las estrategias para la atención de la crisis desde el 2020 al 2022

El impacto de la emergencia provocada por el COVID-19 a nivel mundial durante los años 2020 y 2021, requirió que el Ministerio de Educación Pública (MEP) efectuara reajustes con mayor celeridad en los planes de trabajo, tomando en cuenta las condiciones y recursos existentes a fin de ofrecer una oportuna atención a la crisis; para ello se implementaron dos grandes estrategias, a saber:

- “Aprendo en casa” para el apoyo del proceso educativo a distancia.
- “Regresar” como guía para la reincorporación del servicio educativo en modalidad combinada.

Para enfrentar el 2020, se propuso el "Plan de atención integral al servicio educativo 2020 – 2022" que dio como resultado, (a pesar de los desafíos de educación a distancia y de enfrentar serios problemas de conectividad), que se mantuviera el vínculo con el 96% de las personas estudiantes alcanzaran el bachillerato en Educación Media cerca de 70 mil personas estudiantes. Como parte de este plan se diseñó la estrategia "Aprendo en casa" la cual dio como resultado una vasta cantidad de recursos para aprendizajes multimedia y la renovación de orientaciones pedagógicas y evaluativas para la educación a distancia. Este primer plan integral de atención al servicio educativo del MEP, concretó las acciones de atención de la crisis en sus primeros momentos y tiene algunas acciones todavía en curso que han permitido transitar en el 2021 con la "*Estrategia Regresar*".

La Estrategia Regresar, cuyo fin fue gestionar, de forma integral y segura, el curso lectivo 2021, surgió en respuesta a la suspensión de las clases presenciales en todas las ofertas y modalidades educativas ocurrida en el 2020. Este curso lectivo inició en la modalidad combinada, es decir unos días con presencialidad pero con aforos disminuidos para cumplir con 1,8 metros de distancia (disposición sanitaria) entre las personas; y otros días a distancia. Posteriormente, en el mes de mayo se da la suspensión y reorganización del calendario escolar, de manera que se asegurara la mayor cantidad de días lectivos hasta enero 2022 y el fortalecimiento de las estrategias educativas a través del "Plan de Nivelación Académica 2021".

Esta estrategia buscó definir una metodología para darle continuidad al proceso educativo de las personas estudiantes y preparar el sistema para el regreso paulatino, controlado y seguro a la presencialidad, tomando en consideración las medidas sanitarias para reducir la trasmisión y el contagio del virus.

Finalmente, para el inicio del curso lectivo 2022 se busca retomar las acciones exitosas y las lecciones aprendidas para reunir estrategias articuladas de índole pedagógica, tecnológica, socio afectiva y apoyo a poblaciones vulnerables desde la gestión de las instancias nacionales, regionales y que se ponen en práctica, con especial énfasis, en el centro educativo, en todos los niveles y ciclos académicos. Este conjunto de estrategias conforma el "**Plan Integral de Nivelación Académica"** el cual responde a una proyección de las necesidades urgentes y su atención a corto, mediano y largo plazo para trazar una ruta de nivelación académica.

A continuación, una línea de tiempo de las estrategias implementadas por el MEP, y la proyección de "Plan Integral de Nivelación Académica de 2022 al 2025":



Imagen No. 1 Resumen de estrategias implementadas en el servicio educativo a partir de la pandemia

Fuente: Ministerio de Educación Pública, 2021.

2.1.2 Recomendaciones de organismos nacionales, internacionales relacionados con el sector educativo.

Al implementar las estrategias de respuesta ante la crisis ocasionada por la pandemia COVID 19, el Ministerio de Educación Pública ha recibido realimentación e insumos para la mejora de los procesos tanto a nivel interno como externo, con el propósito de mejorar y fortalecer los procesos que permitirán atender la crisis. A continuación, algunas de las grandes recomendaciones que han sido consideradas para la elaboración del Plan Integral de Nivelación Académica:

- Algunas de las recomendaciones principales de organismos internacionales OCDE, UNESCO, UNICEF, OEI, CEPAL, PREAL.
- Algunas de las recomendaciones principales del informe Estado de la Educación 2021:
- Disposiciones de la Contraloría General de la República (CGR)

- Recomendaciones del proceso de consulta del Plan Integral de Nivelación Académica.

2.2.2.1 Algunas de las recomendaciones principales de organismos internacionales OCDE, UNESCO, UNICEF, OEI, CEPAL, PREAL.[1]

- Los ministerios de educación deben establecer rutas para la implementación de procesos que permitan la atención académica, emocional y social en las personas estudiantes.
- La planificación de las estrategias nacionales y regionales deben considerar los elementos críticos de cada contexto para elaborar las pautas que ayuden a cerrar las brechas existentes.
- Planificar las intervenciones detalladas según el contexto del centro educativo para abordar el rezago educativo.
- Diseñar mecanismos de participación familiar y estudiantil para reconectarse con la institución educativa.
- Restablecer rutinas para los centros educativos, las familias y personas estudiantes para facilitar las actividades de aprendizaje, así como reestablecer el rol del centro educativo.
- Atender de manera específica a las poblaciones estudiantiles según su contexto y necesidades para lograr la nivelación académica.
- Fortalecer las políticas docentes para apoyar los procesos que se implementan en los ministerios de educación.

2.2.2.2 Algunas de las recomendaciones principales del informe Estado de la Educación 2021:

Algunas de las principales recomendaciones que el Programa Estado de la Nación (PEN) ha señalado para fortalecer el sistema educativo costarricense:

- Atención urgente a las habilidades lectoras que desarrollan las personas estudiantes por medio de distintas estrategias de apoyo.

[1] OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación. UNICEF: Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia. OEI: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. CEPAL: Comisión Económica para América Latina. PREAL: Programa de Promoción de la Reforma Educativa de América Latina y el Caribe

- Acompañamiento docente-administrativo.
- Promover un mayor uso de la infraestructura tecnológica disponible en centros educativos.
- Considerar nuevas formas de exclusión educativa y su respectiva medición.
- Actualizar y mejorar la gestión y evaluación del desempeño docente, así como el desarrollo de competencias digitales.
- Fortalecer y mantener la comunicación con las familias.
- Diversificación de recursos educativos para apoyar las estrategias de nivelación académica.

2..2.3.3 Disposiciones de la Contraloría General de la República (CGR):

Algunas de las principales disposiciones de la CGR que se contemplan para el Plan Integral de Nivelación Académica:

a) Actualizar la información por medio de la elaboración de un diagnóstico sobre el rezago educativo que enfrentan los niveles de educación primaria, para cada grado y asignatura, que contemple al menos las brechas entre los aprendizajes recibidos durante los cursos lectivos 2020 y 2021 y los programas de estudio completos, así como los niveles de logro efectivamente alcanzados.
b) Determinar causas y efectos de las problemáticas identificadas; así como, la redefinición del diseño de la estrategia de atención y un plan para la nivelación sustentado en el diagnóstico.
c) Dar seguimiento a los planes de apertura por parte de los centros educativos, como de las acciones para el seguimiento de su implementación por parte de los responsables.
d) Definir mecanismos que permitan al MEP disponer de información actualizada para conocer el alcance y la efectividad de las acciones (bajo criterios de adaptabilidad y accesibilidad).
e) Elaborar, presentar al Consejo Superior de Educación, y divulgar una política para la prestación del servicio educativo bajo la modalidad a distancia por parte del Ministerio de Educación Pública. Dicha política debe considerar al menos aspectos relacionados con: La conceptualización de la educación a distancia, circunstancias en que se debe implementar dicha modalidad, acciones mínimas para garantizar la continuidad, accesibilidad, adaptabilidad y equidad en la prestación del servicio y de los aprendizajes a impartir; así como, la evaluación y el seguimiento sobre su efectividad.

2.2.2.4 Recomendaciones obtenidas del proceso de consulta nacional sobre el Plan Integral de Nivelación Académica

Para el fortalecimiento de las propuestas contenidas en el Plan Integral de Nivelación Académica, se desarrollaron varios procesos de consulta que tenía el propósito de presentar a los actores educativos el Plan Integral de Nivelación Académica 2022 2025 para recibir realimentación sobre recomendaciones y aportes que sean clave para su mejoramiento y toma de decisiones.

Se consultaron los siguientes actores educativos:

1. Decanato de Educación de la Universidad de Costa Rica
2. División de Educología de la Universidad Nacional
3. Escuela de Educación Técnica del Instituto Tecnológico de Costa Rica
4. Enseñanza de la Matemática con Entornos Tecnológicos del ITCR.
5. Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Estatal a Distancia,
6. Asociación de Unidad de Rectores de Universidades Privadas (UNIRE)
7. Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (COLYPRO)
8. Asociación Nacional de Educadores (ANDE)
9. Sindicatos de Educadores y Educadoras de Costarricenses (SEC)
10. Sindicato Nacional de Profesionales en Orientación (SINAPRO)
11. Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (APSE)
12. Sindicato de Directores y Administradores Sistema Educativo (ADEM)
13. Sindicato de Trabajadores de Comedores Escolares (SITRACOME)
14. Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia (CNNA)
15. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
16. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)
17. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE),
18. Mario Castillo, Diputado de la Comisión Permanente de Ciencia, Tecnología y Educación, de la Asamblea Legislativa
19. Silvia Hernández, Diputada de la Comisión Permanente de Ciencia, Tecnología y Educación, de la Asamblea Legislativa

20. Ignacio Alberto Alpízar Castro, Diputado de la Comisión Permanente de Ciencia, Tecnología y Educación, de la Asamblea Legislativa
21. Enrique Sánchez Carballo, Diputado de la Comisión Permanente de Ciencia, Tecnología y Educación, de la Asamblea Legislativa
22. Mileidy Alvarado Arias, Diputado de la Comisión Permanente de Ciencia, Tecnología y Educación, de la Asamblea Legislativa
23. Wagner Alberto Jiménez Zúñiga, Diputado de la Comisión Permanente de Ciencia, Tecnología y Educación, de la Asamblea Legislativa
24. Instituto de Investigaciones en Educación (INIE) Universidad de Costa Rica
25. Instituto de Estudios Interdisciplinarios de la Niñez y la Adolescencia (INEINA)
26. Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE) de la Universidad Nacional
27. Estado de la Educación
28. Defensoría de los Habitantes.
29. Dirección de Vida Estudiantil.
30. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).
31. Patronato Nacional de la Infancia.

Como resultado de esta consulta se obtuvo devoluciones de 27 actores educativos. De la misma manera, se realizó la consulta a las personas directoras regionales y asesores pedagógicos de las 27 direcciones regionales del ministerio. Para ampliar el público participante, también se realizó la consulta a representantes estudiantiles.

Los actores educativos y las direcciones regionales coincidieron en recomendaciones de las siguientes grandes áreas:

- Apoyo socioemocional a las personas estudiantes.
- Prioridad en atención a poblaciones vulnerables y promoción de estrategias para evitar la exclusión educativa.
- Mayor claridad con respecto a las definiciones conceptuales y en especial la nivelación académica.
- Necesidad de programas de formación para docentes en materia de competencias digitales y estrategias para la nivelación académica.

- Establecimiento de alianzas externas de apoyo al MEP y espacios de dialogo para el análisis de los resultados del Plan de Nivelación.
- Monitoreo a los indicadores y seguimiento a los resultados de las estrategias.
- Apoyo a la salud mental de las personas docentes.
- Disponer de recursos a las poblaciones estudiantiles según sus contextos.
- Mantener el vínculo del centro educativo con las familias e involucrarlas en las acciones del Plan.

Algunas de las impresiones de los actores educativos importantes de destacar se encuentran:

- Es realmente excelente que hayan logrado elaborar un plan de nivelación. ¡Es un gran avance, en comparación con otros países de la región! Muy positivo que no se mencione nada sobre repetición de grado y que el foco esté en que los chicos logren sus aprendizajes. La perspectiva de cuatro años (2021 al 2025) es también consistente con lo que hacen en los países de mayor rendimiento de PISA (BID, 2022).
- Deseamos expresarles nuestro beneplácito por las decisiones tomadas por el MEP de promover el regreso de toda la población estudiantil a clases presenciales durante el 2022 y proponer un plan de nivelación de los aprendizajes de los estudiantes, con lo cual se atienden dos recomendaciones señaladas como urgentes en el VIII Informe del Estado de la Educación publicado en el 2021 (PEN, 2022).
- La Escuela de Educación Técnica del Tecnológico de Costa Rica (TEC) está en disposición de colaborar en las distintas áreas mencionadas (TEC, 2022)
- Ofrecemos aporte con el desarrollo de iniciativa subregional sobre recuperación y fortalecimiento de aprendizajes, mesas de compromiso sugeridas con el financiamiento educativo, observatorio desde el Sistema de Naciones Unidas (UNESCO, 2022).
- Proponen apoyar en la gestión y desarrollo de planes de capacitación docentes acerca de tópicos como los siguientes: fundamentos teóricos y metodológicos de la educación a distancia y virtual, modelo pedagógico, mediación pedagógica, implementación de la tecnología para procesos educativos, diseño de planeamiento didáctico y evaluación de los aprendizajes en el contexto de educación a distancia y virtual e implementación del Diseño Universal del Aprendizaje (DUA), investigación en contextos de aprendizaje diversos, educación para la incertidumbre y otros (UNED, 2022)

Los insumos recibidos se han analizado y se han incorporado los pertinentes y oportunos para la implementación estratégica del Plan Integral Nivelación Académica 2022- 2025.

2.2 Fundamentos técnicos-pedagógicos, jurídicos, presupuestarios y sociales que respaldan la viabilidad del Plan Integral de Nivelación Académica.

2.2.1 Fundamentos técnicos:

1- *La política educativa: "La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad", establece dentro de sus principales líneas de acción:*

- Avanzar con el desarrollo de aprendizaje y habilidades en la población estudiantil.
- Promover la participación estudiantil a través de espacios para mantener el vínculo, la convivencia y el desarrollo del potencial de cada persona en el centro educativo.
- Fortalecer la evaluación de los procesos educativos.
- Fortalecer el desarrollo profesional continuo de las personas docentes y su rol clave en los procesos de aprendizaje.
- Integrar y fortalecer el rol de las familias en la construcción de la nueva realidad educativa de regreso a la presencialidad.
- Reconocer y empoderar el rol de las direcciones regionales educativas como actores fundamentales en los procesos de planificación del sistema educativo nacional.
- Posicionar los sistemas de información y las decisiones fundadas en la evidencia y la investigación rigurosa.
- Mantener el diálogo permanente con las organizaciones magisteriales.
- Transformar la gestión educativa que redefina su nexo con el entorno.

Por lo anterior, es un deber del MEP en sus gestiones de planificación establecer acciones que respondan a lo que la Política establece y demanda a nivel académico y socioemocional para las personas estudiantes.

2- *La Política Curricular: Fundamentación Pedagógica de la Transformación Curricular*

Para la transformación curricular orientada hacia la conformación de una nueva ciudadanía, el diseño curricular se establece a partir de habilidades, entendiendo esto como la capacidad para solucionar problemas y realizar tareas diversas, dentro de una pluralidad de condiciones, ambientes y situaciones. Estas habilidades se han integrado en cuatro dimensiones, las cuales son: maneras de pensar, formas de vivir en el mundo, formas de relacionarse con otros, y herramientas para integrarse al mundo.

3- *Política Educativa de Promoción de Idiomas. Hacia una Costa Rica bilingüe. Costa Rica*.

Con esta política se busca incrementar las capacidades del talento humano, la inserción laboral y generar condiciones de reactivación económica en el país, principalmente en regiones fronterizas y costeras, mediante las alianzas público-privadas que promuevan en la población costarricense el aprendizaje de una segunda lengua. Se pretende que las personas estudiantes sean capaces de comunicarse con éxito, en diferentes contextos y situaciones de la vida real, y que cuenten con los conocimientos, destrezas y habilidades para desenvolverse en el mundo de manera asertiva.

4- *Política para el Aprovechamiento de las Tecnologías Digitales en Educación (PATDE).*

El propósito de la PATDE es garantizar el desarrollo de la ciudadanía digital mediante el fortalecimiento y la promoción de la inclusión social a través del aprovechamiento de las tecnologías digitales en la educación para la formación integral del estudiantado. Asimismo, responde a las recomendaciones que realizan las instancias nacionales e internacionales relacionadas con la inclusión de las tecnologías digitales en la educación y asume con compromiso las opiniones de las diferentes personas involucradas en el ámbito educativo que participaron en una amplia consulta para la construcción de esta política.

5- *Políticas, protocolos, reglamentos y disposiciones técnicas que buscan cumplir con lo establecido por el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 4*: “Garantizar educación de calidad inclusiva y equitativa y promover oportunidades de aprendizaje permanentes para todos”, por ejemplo: Estrategia de Alerta Temprana para evitar la exclusión educativa, y contribuir con la permanencia y el éxito educativo, atención de poblaciones indígenas, migrantes, con discapacidad y en condiciones diversas de vulnerabilidad.

A partir de las gestiones que ya realiza el MEP es necesario reforzar con estrategias alternativas que permitan el apoyo específico a poblaciones en condiciones vulneradas.

2.2.2 Fundamentos jurídicos:

I. Artículo 31 de la Ley N° 8488 del 11 de enero de 2006, Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo, el Poder Ejecutivo, mediante Decreto Ejecutivo N° 42227-MP-S procedió a declarar Estado de Emergencia Nacional en todo el territorio de la República debido a la situación de emergencia sanitaria provocada por la expansión de la pandemia COVID-19.

II. Artículo 5 del Código de Niñez y Adolescencia, Ley N° 7739, referente al interés superior de la persona menor de edad, el artículo 1 de la Ley Fundamental de Educación, Ley N° 2160, aplicable al Derecho a la Educación y los artículos 11 de la Constitución Política y 11 de la Ley General de la Administración Pública, Ley N° 6227, normas establecen el Principio de Legalidad que rige el actuar de la Administración Pública, el Ministerio de Educación Pública posee la obligación de garantizar en el contexto COVID-19 un servicio de educación de calidad, ajustado a las necesidades actuales de la población costarricense y acorde al marco jurídico vigente.

2.2.3 Fundamentos presupuestarios:

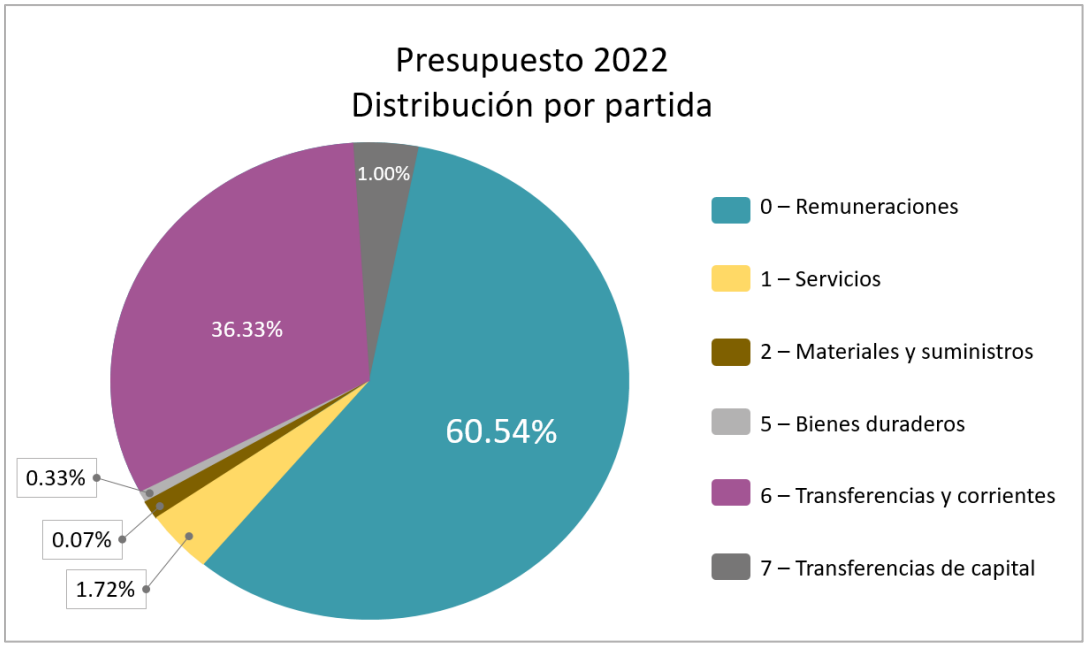
De acuerdo con la recién aprobada Ley No. 10.103 Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico del 2022, el presupuesto asignado para el Ministerio de Educación Pública es de ₡2.563.884.526.829 que corresponde a un 6,36% del PIB 2022 , porcentaje inferior al que señala el artículo 78 de la Constitución Política: "…En la educación estatal, incluida la superior el gasto público no será inferior al ocho por ciento (8%) anual del producto interno bruto…".

No obstante, conocedores de la realidad fiscal del país, en MEP ha adoptado las medidas de control del gasto público y ajustado su presupuesto, lo cual se traduce en: aumento nominal de 0,25% con respecto a la ley de presupuesto del periodo anterior (2021), disminución de 4.41% con respecto al presupuesto disponible (ajustado) 2021 (según SIGAF al 21/12/2021) rebaja con respecto al anteproyecto de presupuesto propuesto por esta cartera ministerial de 11,47%.

Este último punto, obliga al Ministerio a redefinir los recursos destinados al cumplimiento de metas del PNDIP y ajustarlos a la política de contención del gasto público, realizando esfuerzos extremos para que esto no desmejore la calidad educativa y los retos de combatir los efectos de la pandemia por COVID 2019; en razón que estas reducciones tienen un alto impacto en temas de remuneraciones y temas sociales inherentes a la educación pública del país y sobre todo a los servicios dirigidos a la población más vulnerable, niñas, niños y adolescentes de zonas marginadas.

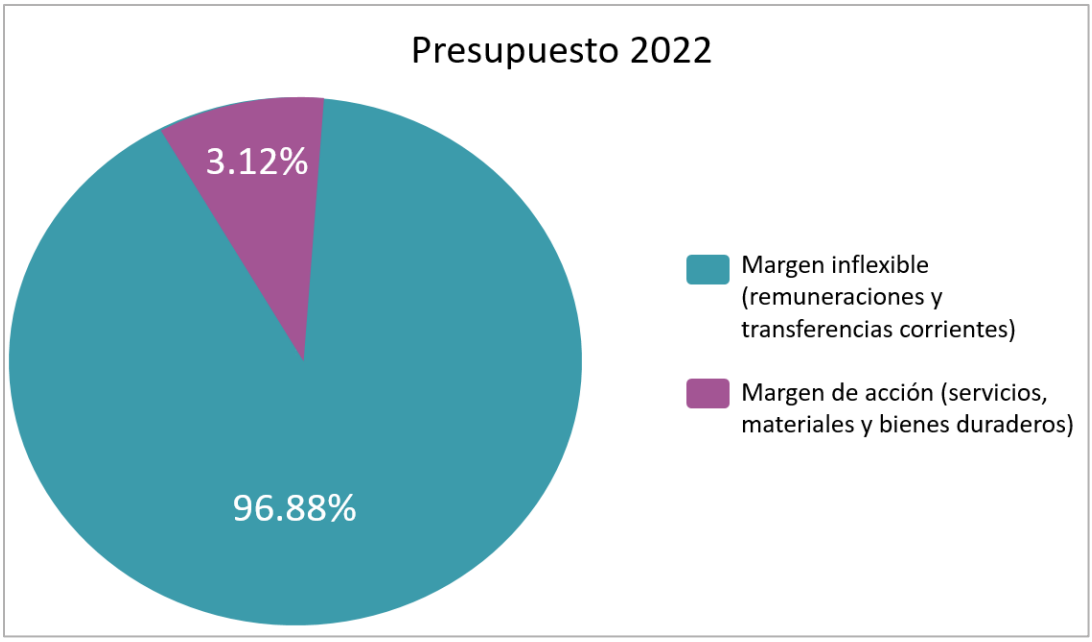
A continuación, se muestra una serie gráfica del comportamiento de la Ley de Presupuesto 2022 en su totalidad y de las principales transferencias corrientes.

Grafico 1: Muestra la distribución de la Ley Presupuesto 2022 por partida presupuestaria.



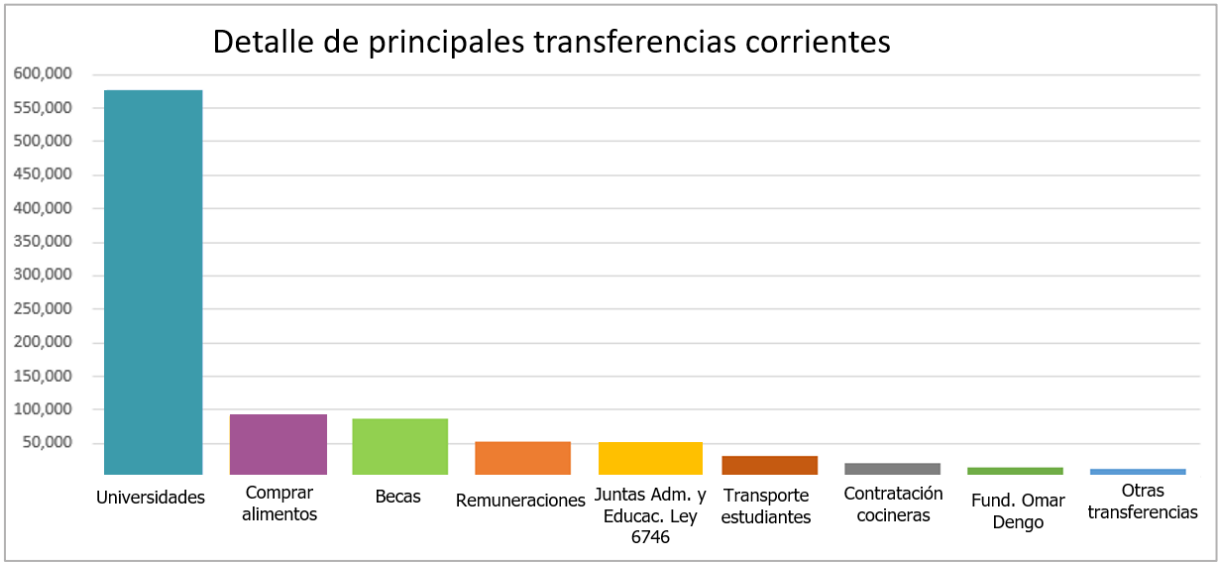
Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2021

Gráfico 2: con este gráfico se pretende demostrar que el margen estratégico y gerencial sobre el presupuesto, es sumamente limitado, dado que la mayor parte de los recursos están asignados a partidas que están directamente relacionadas con cumplimiento de responsabilidades patronales y responsabilidades establecidas por leyes específicas.



Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2021

Gráfico 3: es un detalle de las principales transferencias corrientes agrupadas por tema acción.



Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2021

También es importante recordar que pese al bajo incremento dado a los fondos necesarios para mantener la actividad educativa en el país y un aumento en el Fondo Especial para la Educación Superior (valores que salen del presupuesto del MEP), el ministerio tiene una restricción en la ejecución del gasto corriente por el techo de ejecución que el Ministerio de Hacienda impone, a la luz de la Ley 9635, Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, que por ejemplo para el ejercicio económico 2021 se establece un techo máximo de 94,83% de ejecución, lo cual limita aún más el cumplimiento de las metas anuales.

Ahora bien, entrados en el Artículo 7- Normas de ejecución presupuestarias, en el inciso 10, de la ley supra citada, se indica: “Durante la vigencia de la presente ley de presupuesto y en sus respectivas modificaciones ordinarias o extraordinarias, no se crearán plazas en los ministerios ni en sus órganos desconcentrados, excepto por autorización de la Autoridad Presupuestaria.”, lo cual repercute en la imposibilidad de crear puestos o lecciones nuevas necesarias para cumplir con el fin primordial de la educación, en momentos de emergencia nacional cuando los efectos de la pandemia no han sido superados sino que, por el contrario autoridades en salud a nivel internacional señalan que el año 2022 se mantendrán las medidas de control; lo cual es una prueba más de la necesidad extrema de este ministerio de contar con herramientas digitales (Plataforma del Bicentenario, SABER) para

mejorar la calidad de la mediación pedagógica, buscando nivelar los conocimientos de los estudiantes y fortalecer el currículo en los centros educativos.

2.2.4 Fundamentos sociales:

Para atender el rezago educativo es importante reconocer que este es un problema de origen multifactorial, ya que existen diversas razones por las cuales las personas que se encuentran en esta situación no reciben una alfabetización, o bien, no concluyen su educación básica.

De acuerdo con Muñoz (2009), el rezago educativo es el resultado de un proceso en el que intervienen diversos eventos, como la exclusión del sistema educacional; el aprovechamiento escolar inferior al mínimo necesario; la extraedad. Así como otras condiciones de vulnerabilidad a las que se ve expuesta la persona estudiante, como la pobreza, el trabajo infantil y adolescente, el embarazo adolescente, la violencia intrafamiliar, entre otras.

De manera que si se pretende atender el rezago educativo también se debe de impulsar acciones focalizadas para poblaciones en mayor en riesgo de exclusión educativa y vulnerabilidad.

Los procesos educativos y especialmente los de nivelación académica también deben de impulsar la permanencia de las personas estudiantes, principalmente de aquellas que viven en mayor condición de vulnerabilidad. Por lo que organismos internacionales han hecho énfasis en que se deben implementar acciones estratégicas dirigidas a la población en situación de riesgo de exclusión educativa y vulnerabilidad, para alcanzar la nivelación académica, la permanencia y el éxito educativo.

Bajo el lema de que “Nadie se quede atrás”, el Sistema el Sistema de las Naciones Unidas en Costa Rica lanzó una campaña de comunicación que busca informar a la ciudadanía sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y concientizarla acerca de la responsabilidad compartida que implica su implementación y cumplimiento. Entre los objetivos de desarrollo que se relacionan directamente con esa vinculación entre lo educativo y lo social, se encuentran:

- Poner fin a la pobreza en todas sus formar en todo el mundo (Objetivo 1)
- Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje para todos (Objetivo 4)

- Reducir la desigualdad en y entre los países (Objetivo 10)

> Incluso, La política educativa: "La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad", establece dentro de sus principales líneas de acción: la reinserción y la permanencia de las personas estudiantes en el sistema educativo formal, así como el apoyo personalizado para asegurar el buen desempeño escolar, atendiendo con los mejores recursos materiales y humanos a las poblaciones más vulnerables, con mayores índices de exclusión (p. 17)

Con base en lo anterior, el MEP ha tenido como una acción fundamental en su Plan Estratégico Institucional (2020-2025), el establecer el siguiente objetivo "implementar un modelo educativo que permita alcanzar las competencias propuestas en los objetivos de la institución y ofrecer un servicio educativo que atienda las necesidades y aspiraciones sociales, en especial aquellas de los grupos más desfavorecidos", incluyendo además el indicador Porcentaje de exclusión intra anual en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y por región de planificación, en los ejes denominados Modelo Curricular y Oferta Educativa.

Aunado a las acciones estratégicas para lograr la permanencia y reducir la exclusión educativa, los programas de participación o agenda estudiantil forman parte de la Política Curricular para el desarrollo de habilidades estudiantiles, y constituyen una oportunidad para sumar en el esfuerzo país de reactivación educativa.

La participación estudiantil en actividades escolares genera bienestar emocional porque permite el vínculo, sentido de pertenencia y propicias relaciones para que las personas estudiantes puedan adaptarse y aprender a superar situaciones en su centro educativo. El desarrollo de la creatividad y la empatía son centrales para la potenciación de competencias emocionales; lo anterior permite canalizar y hacer frente a situaciones familiares y sociales que puede colocar en situación de vulnerabilidad a las personas estudiantes. Dar espacio a actividades lúdicas combinadas con arte, actividad física, convivencia y escucha evitan el aislamiento social y fortalecen la confianza necesaria para los aprendizajes, el éxito educativo y, en consecuencia, la permanencia escolar.

Lo anterior está respaldado en la Política Educativa (CSE, 2015, p. 38) "Los nuevos programas de estudio, así como las actividades co-curriculares que se desarrollan para la formación de la Nueva Ciudadanía, se orientan mediante perfiles específicos por ciclo, en donde se explicitan, con indicadores claros, las habilidades que se esperan desarrollar en cada etapa". Por su parte, la Política Curricular en el marco de Educar para una nueva ciudadanía establece: "La concreción de la

Educación para una Nueva Ciudadanía se ejecuta mediante las prácticas educativas curriculares (...), y las prácticas co-curriculares que acompañan el desarrollo estudiantil en el sistema educativo" (CSE, 2017, p. 25).

Es por las mencionadas razones que estrategias como Alerta Temprana y las prácticas co-curriculares como los programas de participación estudiantil en arte, deporte, cultura, participación política, ambiente, son fundamentales para para fortalecer el vínculo educativo para la permanencia, el desarrollo integral de las personas estudiantes y reducir la exclusión educativa.

La atención social y afectiva de las personas estudiantes, promueve la nivelación académica, pero también el desarrollo de habilidades esenciales para una convivencia social, la conformación de proyectos de vida y el fortalecimiento de competencias para la obtención de un trabajo decente.

2.3 Insumos diagnósticos para la elaboración del Plan Integral de Nivelación Académica

Para la construcción del Plan Integral de Nivelación Académica, además de los fundamentos aportados por los informes nacionales e internacionales citados en los apartados anteriores, se ha realizado un listado de insumos estadísticos con los que ya se cuenta (como parte de las gestiones regulares del MEP) e insumos que podrían estar recopilándose con el fin de realimentar y direccionar las acciones que se plantean.

Elementos que aportan al *proceso diagnóstico iterativo*[2] que requiere el Plan Integral de Nivelación Académica:

- Pruebas de dominio lingüístico.
- Resultados de las pruebas ERCE.
- Resultados de la Encuesta Nacional de Hogares 2021 (ENAHO).
- Resultados del proceso de evaluación de los aprendizajes esperados 2021.
- Estadísticas del censo inicial, intermedio y final.
- Resultados obtenidos en las pruebas estandarizadas 2021 (FARO).

[2] Implica acciones continuas, progresivas y diversas que aporten insumos cuantitativos y cualitativos que permitan ser analizados para la toma de decisiones pertinentes según los propósitos del Plan.

A continuación, un resumen de los principales resultados:

Resultados de Prueba de Dominio Lingüístico 2021:

La prueba de dominio lingüístico que realizan los estudiantes que egresan de la educación diversificada; así como el monitoreo aplicado a estudiantes de primaria con la prueba TEYL (Examen de inglés para aprendientes jóvenes) es parte de un esfuerzo interinstitucional entre la Universidad de Costa Rica y el Ministerio de Educación Pública para determinar el nivel de dominio lingüístico en el idioma inglés de estudiantes de primaria y secundaria del sistema educativo costarricense; la aplicación de este examen estandarizado es en formato 100% digital.

En cuanto a los resultados obtenidos para 2021:

- Existe un avance importante en relación con los resultados del 2019 con respecto a la mejora de las personas estudiantes en su nivel de dominio lingüístico, a pesar de las limitaciones que la crisis sanitaria ha generado en el sistema educativo.
- En el caso de primaria, por primera vez, desarrolla un monitoreo de habilidades lingüísticas a estudiantes de 5 año para conocer su manejo del idioma inglés. La prueba fue de carácter muestral y se evaluaron más de 3000 personas estudiantes en todas las direcciones regionales del país. Los resultados muestran que un 33% de la población evaluada ya alcanza los niveles esperados según el perfil de salida del programa estudio, es decir, A1+, A2 y A2+. Además, un 66% alcanza un A1 consolidado, mientras que solo un 0.4% se encuentra en un nivel pre-A1.
- En lo referente a secundaria la prueba de dominio lingüístico aplicada a toda la población que se gradúa de la educación diversificada muestra una mejoría importante en comparación con el 2019. Por ejemplo: 36% de las personas estudiantes se encuentran o superan el perfil de salida esperado según el programa. Es decir, cerca de 27,000 estudiantes ya gozan de un nivel de bilingüismo intermedio o avanzado al graduarse. El 81% de los estudiantes que egresan de los Liceos Experimentales Bilingües (LEBS) se encuentran en las bandas B1, B2 y C1. En el 2019 el 74% alcanzó estas bandas por lo que se observa una mejora de 7 puntos porcentuales. En cuanto a los Colegios Técnicos Profesionales (CTP) un 51.4% alcanza los niveles B1, B2 y C1. En el 2019 un 39% alcanzó estas bandas por lo que la mejora en estos colegios es de 12 puntos porcentuales. Un aspecto importante de destacar es que se dio un repunte de 14 puntos porcentuales en las bandas B2 y C1.

- En cuanto a los **colegios académicos** aunque se observa un aumento de dos puntos porcentuales en las bandas B1 y B2 y por primera vez se visualizan estudiantes en la banda C1, también se observa un aumento en los estudiantes en la banda A1 de 8 puntos porcentuales. Los colegios nocturnos evidencian una mejoría de 3 puntos porcentuales en las bandas B1 y por primera vez aparecen estudiantes en la banda B2 en un 2%. Al igual que en los académicos se observa un aumento de estudiantes en la banda A1 de 9 puntos porcentuales.
- Las **secciones bilingües** muestran resultados muy positivos, puesto que un 86% de los estudiantes egresan en las bandas B1 y en su mayoría en las bandas B2 y C1. Los colegios privados también mostraron mejoría y en relación con las secciones bilingües las superan por 3 puntos porcentuales en las bandas B1, B2 y C1.

Resultados de Pruebas ERCE 2019

El ERCE 2019 es la cuarta versión del Estudio Regional Comparativo y Explicativo que realiza el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE), OREAL-UNESCO. El estudio ERCE 2019 utiliza un enfoque curricular común, es decir, mide los logros de aprendizaje de estudiantes de sistemas educativos de América Latina y el Caribe, donde participan 16 países del área. Ellos son: Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay.

Este estudio está constituido por pruebas que evalúan aprendizajes, que se aplican a estudiantes de tercer y sexto año de primaria en las áreas de lenguaje (lectura y escritura), matemáticas y ciencias naturales, para sexto año. Asimismo, el estudio también aplica cuestionarios que se realizan a los diferentes miembros que componen la comunidad educativa, tales como estudiantes, familias, docentes y directores, con el fin de conocer los contextos en los cuales los aprendizajes de los estudiantes tienen lugar.

Por otro lado, se realizó una evaluación en habilidades socioemocionales en sexto año, para determinar aspectos relacionados con empatía, apertura a la diversidad y autorregulación escolar, las cuales fueron seleccionadas por ser representativas de habilidades intrapersonales e interpersonales esenciales para un funcionamiento global efectivo y para interactuar de forma exitosa con otros. En Costa Rica participaron en el estudio un total de 7.292 niños y niñas (3.593 de Tercer año y 3.699 de Sexto año). Los principales resultados se resumen a continuación:

Ciencias

La prueba de Ciencias consideró un análisis curricular de los países participantes en el estudio. Debido a la imposibilidad de definir una malla curricular común para el primer ciclo lectivo, en los cuatro estudios realizados por el LLECE, la evaluación en la asignatura se realiza únicamente en sexto año de la Educación General Básica. A nivel regional, Costa Rica ocupa el segundo lugar con resultados equitativos entre niños y niñas, superado únicamente por Cuba.

Lectura

Tanto para tercer año como para sexto año, la evaluación es de carácter curricular y focaliza el desarrollo de habilidades de lectura a partir de situaciones comunicativas. La prueba de lectura evalúa dos dominios (ejes temáticos) y tres procesos cognitivos (habilidades) vinculados a la comprensión de diferentes textos (literarios y no literarios). A nivel regional, Costa Rica fue el país con mejores resultados, ocupa el segundo lugar en tercer año y el primer lugar en sexto año. Es importante destacar que tanto para tercer como para sexto año, más del 50 por ciento las personas estudiantes costarricenses están ubicados en los niveles superiores, es decir, en los niveles III y IV, superando así a la región en más del 20 por ciento en ambos años escolares.

Matemáticas

La prueba en Matemáticas conceptualiza y homologa los énfasis curriculares a nivel regional, mismos que parten del principio de estandarización de procesos, los cuales son tomados en cuenta para diversos propósitos. A nivel regional, Costa Rica ocupa el quinto lugar en matemáticas de tercer año. Es importante destacar que el país posee un 14 por ciento más que el promedio de los países de la región.

A nivel regional, Costa Rica ocupa el cuarto lugar en matemáticas de sexto año. Es importante destacar que los porcentajes alcanzados por el país en los niveles III y IV son muy similares a los reportados a nivel regional.

En síntesis, el país supera el promedio de la región, tanto en tercer año (748 puntos), como en sexto año (757 puntos). Además, es el país de la región con la menor proporción de estudiantes en el nivel I (más bajo desempeño) en sexto año.

En Matemática, Costa Rica supera el promedio de la región, tanto para tercer año (725 puntos), como para sexto año (726 puntos), liderando los resultados de América Central y el Caribe.

En Ciencias, en sexto año, Costa Rica supera el promedio regional con 705 puntos. Además, es el país de la región con la menor proporción de estudiantes en el nivel I (más bajo desempeño).

Resultados de la Encuesta Nacional de Hogares 2021 (ENAHO)

De acuerdo con la información sistematizada y analizada por el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional del MEP, sobre los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), se destaca que la población perteneciente al sistema educativo reconoce que entre mayor presencialidad se da un mayor aprovechamiento del proceso de aprendizaje, y esto se convierte en un argumento importante para definir la presencialidad del curso lectivo 2022.

Resultados del proceso de evaluación de los aprendizajes esperados, curso lectivo 2021

Los resultados del proceso de evaluación de los aprendizajes esperados relacionados con el registro de los niveles de desempeño demostrados por la persona estudiante en los aprendizajes, se obtienen a través del Sistema para la recopilación de información de la evaluación de los aprendizajes (SIRIMEP). A través de este sistema se realiza el análisis respectivo del nivel de logro por asignatura que obtuvieron las personas estudiantes, centros educativos y regiones, para la toma de decisiones que orienta las **estrategias de intervención para la mejora** que deben de gestarse desde los necesidades mismas identificadas en cada Dirección Regional de Educación, con el trabajo de los Departamentos de Asesoría Pedagógica junto a las Direcciones del Despacho Académico del MEP, con especial énfasis la Dirección de Desarrollo Curricular y la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras.

Estadísticas del censo inicial, intermedio y final

El Ministerio de Educación Pública realiza tres censos anuales por medio del Sistema de Administración Básica de la Educación y sus Recursos (plataforma SABER), el cual es una herramienta sencilla e intuitiva para que cada persona directora registre la información requerida del estudiantado de forma ágil.

A continuación, se describe cada uno de ellos.

Censo inicial

Permite registrar la información de la matrícula de todos los centros educativos del país, segregados por ofertas, modalidades, servicios, especialidades y niveles.

Información que brinda:

- Datos de la persona estudiante.
- Datos reales de matrícula en cada centro educativo.
- Seguimiento sobre los traslados de los estudiantes entre centros educativos.
- Estadísticas para la implementación de la política educativa.
- Información requerida para los diferentes departamentos, validación de nombramientos, registro de servicios y apoyos educativos.
- Información de la conectividad de los estudiantes, creación de cuentas de correo.

Censo intermedio (medio periodo)

Permite registrar la información del estado actual del estudiante en el centro educativo.

Información que brinda:

- Validar la matrícula real del centro educativo para ajustar los datos en los diferentes procesos administrativos y de planificación.
- Situaciones de riesgo de exclusión de la población estudiantil, para iniciar los protocolos de alerta temprana.
- Identificar exclusión educativa, para iniciar el protocolo de reincorporación.

Censo final

Permite registrar el estado final de la persona estudiante en todos los centros educativos del país.

Información que brinda:

- Estado de la condición educativa final de cada persona estudiante.
- Exclusión educativa, para iniciar el protocolo de reincorporación para el siguiente curso lectivo.

- Validar el resultado de los diferentes programas desarrollados para incentivar la permanencia educativa.

Resultados obtenidos en las pruebas estandarizadas 2021 (FARO).

En el momento en que la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad comunique oficialmente los niveles de logro en las pruebas estandarizadas (FARO) que se aplicaron en el año 2021 a las personas estudiantes de quinto año de I y II Ciclos, y décimos y undécimos años de la educación diversificada académica y técnica (informe parcial que se concluirá con la aplicación 2022) estos, serán incluidos y analizados como parte del diagnóstico y la toma de decisiones para el acompañamiento y seguimiento de las **estrategias de intervención para la mejora** que deben de gestarse desde los necesidades mismas de cada centro educativo, y el acompañamiento de las Direcciones Regionales de Educación con el trabajo de los Departamentos de Asesoría Pedagógica junto a las Direcciones del Despacho Académico del MEP, con especial énfasis la Dirección de Desarrollo Curricular y la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras.

III. Marco descriptivo del Plan Integral de Nivelación Académica

3.1 Definición y objetivos del Plan de Nivelación Académica

3.1.1 Definición:

El Plan Integral de Nivelación Académica es el conjunto de acciones estratégicas del ámbito académico y administrativo para atender a corto, mediano y largo plazo las **prioridades establecidas por el Ministerio de Educación Pública**, por medio de las acciones de índole curricular, pedagógica, evaluativa y tecnológica que se articulan, desde la gestión de las instancias nacionales, regionales y que se ponen en práctica, con especial énfasis, en el centro educativo, para el abordaje del proceso de construcción de los aprendizajes de las personas estudiantes en todos los niveles y ciclos académicos.

La prioridad establecida por el MEP es lograr la nivelación académica y esto incluye atender el rezago educativo y por lo tanto los niveles de logro, velar por la salud socioemocional, continuar trabajando por la permanencia y propiciar el éxito educativo que requiere para su logro una educación inclusiva y con equidad, que se ocupa de la alfabetización digital.

3.1.2 El problema que busca resolver:

¿Cómo atender los efectos provocados por las interrupciones en el servicio educativo que ha enfrentado el país durante los últimos cuatro años, y que inciden en el logro de los aprendizajes esperados por las personas estudiantes?

3.1.3 Interrogantes principales:

¿Cuál es el nivel de logro de los aprendizajes esperados dispuestos en los programas de estudio a partir del ciclo lectivo 2021?

¿Cuáles son las acciones dirigidas a las personas estudiantes desde los ámbitos pedagógicos, tecnológicos y de acompañamiento socio afectivo que requiere la nivelación académica, la permanencia y el éxito estudiantil?

¿Cuáles son las acciones técnico administrativas diseñadas para atender los aspectos críticos que inciden directamente en la implementación de la nivelación académica?

3.1.4 Objetivo general:

Atender el rezago educativo por las interrupciones en los cursos lectivos, durante los últimos cuatro años y que inciden en el logro de los aprendizajes esperados por las personas estudiantes, según los programas de estudio y la Política Curricular vigentes, mediante el conjunto de acciones estratégicas académicas y administrativas que promuevan la nivelación académica con el fin de disminuir las brechas educativas.

3.1.5 Objetivos específicos

- Determinar el nivel de logro de los aprendizajes esperados dispuestos en los programas de estudio a partir del ciclo lectivo 2021 y el nivel incremental en ese logro, como producto de la aplicación del Plan Integral de Nivelación Académica.
- Implementar acciones dirigidas a las personas estudiantes desde los ámbitos pedagógicos, tecnológicos y de acompañamiento socio afectivo que requiere la nivelación académica, la permanencia y el éxito estudiantil.
- Ejecutar acciones técnico administrativas con el fin de atender los aspectos críticos que inciden directamente en la implementación de la nivelación académica.

3.2 Tipos de atención y proyección de ejecución.

El sistema educativo costarricense es un sistema heterogéneo en cuanto a sus poblaciones, sus modalidades y los entornos en los que se desarrolla. El MEP ha diseñado una forma de atender esa diversidad de particularidades mediante lo que se denomina *niveles de atención,* las cuales permiten que algunas acciones estratégicas se universalicen, mientras que otras se dirijan a poblaciones específicas para lograr una atención de la diversidad de forma equitativa e inclusiva.

3.2.1 Tipos de atención para las poblaciones estudiantiles.

Parte de las recomendaciones internacionales y nacionales coinciden en atender a las poblaciones considerando sus particularidades, y generando acciones específicas de manera que exista un menú de oportunidades para alcanzar la nivelación académica. Existen tres tipos de atención para realizar de forma integral, pertinente y oportuna la implementación del Plan:

- Atención universal: Son aquellas acciones planificadas para beneficiar a toda la población estudiantil del país.
- Atención selectiva: Son todas aquellas acciones que apoyan y atienden las necesidades específicas de las Direcciones Regionales de Educación, circuitos escolares o centros educativos, identificados como prioridad de atención.
- Atención Indicada: Son acciones que atienden situaciones particulares y específicas de las personas estudiantes, de forma articulada en el centro educativo.

Algunas de las ventajas de los tipos de atención se encuentran en la posibilidad de que su implementación se realice a nivel nacional, regional y de centro educativo, permite trabajar la nivelación académica como un proceso integral y no como un evento, promueve la coordinación con otros actores educativos, así como coordinación de las diferentes acciones pedagógicas y administrativas para el logro de la nivelación académica y finalmente posibilita conocer las variables nacionales, regionales y de centro educativo para su seguimiento y monitoreo.

3.2.2 Proyección a cuatro años de un plan de nivelación académica

Para atender el rezago educativo provocado por las interrupciones en los últimos cursos lectivos, es necesario un abordaje integral de la trayectoria educativa de las personas estudiantes que ingresaron en el 2018 a la educación Preescolar y que culminarán I y II Ciclos de la Educación General Básica en el año 2025. Así como las personas estudiantes que iniciaron el II Ciclo en el año 2018 y concluirán la Educación Diversificada en el año 2025.

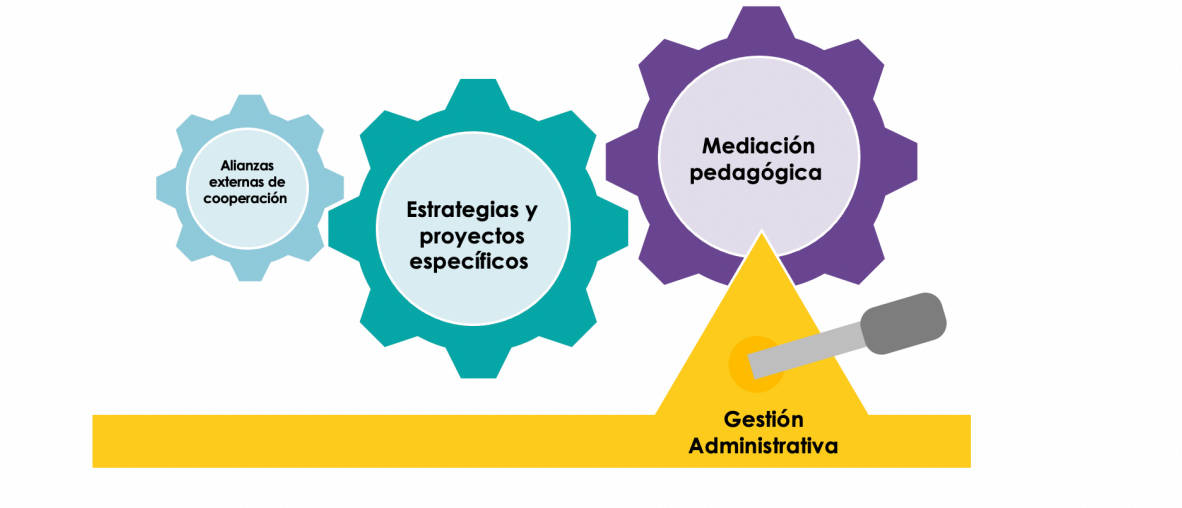
El abordaje de la trayectoria educativa en un proceso sostenido de nivelación académica, fortalece las estructuras cognitivas y emocionales, que posibilitan el aprendizaje de la persona estudiante. El currículo actual facilita la construcción de conocimientos y habilidades, que se estimulan a través de cada ciclo escolar.

3.3 Áreas estratégicas que atenderán las prioridades MEP para lograr el Plan Integral de nivelación académica

Para implementar la nivelación académica se han dispuesto dos áreas estratégicas enfocadas directamente en el trabajo con la población estudiantil y una serie de acciones administrativas que proporcionan el apoyo técnico requerido para la gestión de la nivelación académica.

A continuación, un gráfico que resume el nombre de las áreas estratégicas con las que el Plan Integral de Nivelación Académica ha definido sus acciones:

Imagen No. 2 Áreas Estratégicas para la gestión de la nivelación académica



A continuación, una breve descripción de las acciones prioritarias de cada Área Estratégica.

3.3.1 Área estratégica 1: Mediación pedagógica para la nivelación académica:

El eje fundamental del Plan es el logro de la nivelación académica de las personas estudiantes de todos los años y ciclos, a través de la mediación pedagógica que desarrolla la persona docente, tanto en los procesos de aula, como en los proyectos específicos que van a desarrollar.

La Nivelación Académica es el proceso que se logra cuando la persona docente, en la mediación pedagógica que desarrolla, se asegura que sus estudiantes activen los conocimientos previos indispensables que son necesarios para que puedan construir, a partir de ese conocimiento, los nuevos aprendizajes esperados, correspondientes a su año o ciclo (programa completo) sin

devolverse. Para que este proceso sea completo la persona docente debe tener presente los aprendizajes base que son medulares de cada programa de estudio para mediar su desarrollo con mayor énfasis.

Para implementar la nivelación académica es necesario comprender que no es posible cubrir todos los aprendizajes esperados del ciclo lectivo anterior en un único lapso de tiempo, al inicio del curso lectivo, sino que este se debe atender según el programa de estudio lo va desarrollando, ósea dosificado durante los dos periodos.

Esta forma de mediar que permite focalizarse en habilidades y conocimientos indispensables específicos que se integren con la mediación pedagógica que realiza la persona docente, según el año o ciclo correspondiente. Incluso, la nivelación académica (conocida internacionalmente como aceleración de aprendizaje) podría significar "en algunas ocasiones" ir más lento, pero con mejores resultados de aprendizaje, sin devolverse al año anterior.

Esta área estratégica busca ofrecer una atención universal a todas las personas estudiantes del sistema educativo público, en cualquier área, asignatura o figura afín del currículo. Permea a toda la comunidad educativa en general por lo que establece grandes líneas en torno a los procesos de mediación pedagógica y la nivelación académica de las personas estudiantes.

Algunas de las acciones estratégicas que están consideradas en el área estratégica vinculada con la mediación pedagógica propiamente son las siguientes:

- Implementar los programas de estudio de forma completa para apoyar el desarrollo integral de los estudiantes.
- Activar los conocimientos indispensables para cada aprendizaje esperado del programa de estudios.
- Tener señalados los aprendizajes base de cada programa de estudio, para reforzar con mayor profundidad estos; ya que son medulares, troncales y comunes.
- Fomentar el aprendizaje autónomo que contribuya a la nivelación académica con las herramientas digitales y recursos didácticos disponibles.
- Habilitar espacios de comunicación para que las familias conozcan las acciones de nivelación académica que se llevarán a cabo con las personas estudiantes y contribuyan a este proceso.
- Fortalecer las acciones de bienestar emocional que contribuyan a que la persona estudiante mantenga su vínculo con el centro educativo.

- Conformación de redes de apoyo pedagógico y comunidades de aprendizaje en distintos niveles para implementar el Plan Integral de Nivelación Académica.
- Poner en práctica una evaluación para el aprendizaje que posibilite el seguimiento de los procesos que realiza la persona estudiante en la construcción del conocimiento.
- Aprovechar los programas de participación estudiantil en deporte, recreación, arte, cultura, política, convivencia y ambiente como parte de los recursos pedagógicos para el desarrollo de habilidades del programa de estudio.

Cada una de estas acciones, estará ampliada en documentos con orientaciones operativas que permitirán a la persona docente, así como a las instituciones y regiones educativas desarrollar los procesos.

Para conocer el proceso detallado se debe consultar el documento Orientaciones Pedagógicas para la nivelación académica, disponible en la siguiente dirección electrónica: https://recursos.mep.go.cr/2021/nivelacion_academica/

3.3.2 Área estratégica 2: Estrategias y proyectos específicos para la nivelación académica:

Se enfoca en estrategias y proyectos que apoyan la nivelación académica y complementan la mediación pedagógica que realiza la persona docente para facilitar el desarrollo de conocimientos y habilidades en la persona estudiante durante los procesos de aprendizaje.

Esta área estratégica busca ofrecer una atención selectiva (ante las necesidades específicas de cada Dirección Regional de Educación) y una atención indicada (según situaciones particulares dentro de los centros educativos).

El desarrollo de las acciones se enmarca desde la gestión de planificación y organización de oficinas centrales así como desde el liderazgo y responsabilidad que posee cada Dirección Regional de Educación según lo descrito en el Decreto Ejecutivo N°35513 que establece Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) del Ministerio de Educación Pública (MEP).

Las acciones estratégicas que están consideradas en el área vinculada a la implementación de estrategias y proyectos específicos estarán ampliadas en documentos con orientaciones operativas que permitirán a los centros educativos y regiones educativas desarrollar los procesos.

A continuación, un resumen de algunos de los proyectos específicos, así como de las acciones que estarán dispuestos para las personas estudiantes según las áreas estratégicas 1 y 2.

Nivel	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA Atención universal	ESTRATEGIAS Y PROYECTOS Atención selectiva e indicada	
	Acciones:	Acciones:	Población meta
PREESCOLAR:	Se trabaja las cuatro unidades del Programa de estudio completo, dando mayor énfasis a los aprendizajes base y recordando todos los aprendizajes (27 en total). Se realiza un diagnóstico grupal por nivel y año escolar. . Informe cualitativo de logro	La experiencia de *Seguimiento Individual* se empleará como tiempo de proceso de nivelación académica para todo el grupo. Ver documento de Orientaciones pedagógicas	119.882 personas estudiantes
		Serie televisiva ¡Hola soy Pluc! (Comunicación y expresión creativa)	Nacimiento a los 6 años 122 539 personas estudiantes
		Plan virtual de fomento de la lectura: retos para primera infancia.	De 4 a 6 años 119 882 personas estudiantes.
		Trayectoria formativa.	Dirigido a mil docentes, 12 asesores nacionales, 27 asesores regionales.
		Construcción de dos Bebetecas en nivel de Preescolar. Coordinación UCR-MEP.	Dos centros educativos y sus respectivas comunidades.
PRIMARIA	Se implementa en todas las asignaturas del currículo, a través del Programa de estudios completo, dando mayor énfasis a los aprendizajes base y recordando en todos los aprendizajes del programa de estudios los conocimientos	La atención de los estudiantes con menores niveles de logro en **español y matemáticas**, mediante la reorientación de recargos aprobados por resolución en el año 2021. Estos recargos son: • Facilitadores curriculares (tutorías), • Escuelas modalidad horario ampliado, • Escuelas laboratorio, • Escuela modalidad horario ampliado indígena.	1841 docentes.

Nivel	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA Atención universal	ESTRATEGIAS Y PROYECTOS Atención selectiva e indicada	
	Acciones:	Acciones:	Población meta
	indispensables que se deben activar. Se realiza el diagnóstico formativo inicial por año escolar y asignatura. Evaluación de los aprendizajes que posibilite obtener evidencias del nivel de logro.	Escuelas unidocentes: Los espacios de mediación docente conocidos como Círculo de la Armonía y Círculo de la Creatividad estarán enfocados a apoyar los procesos de nivelación académica en lectoescritura y matemática. (10 lecciones semanales).	16.451 estudiantes.
		Aventura de leer y escribir. UNICEF	210401 estudiantes y sus familias 31116 docentes.
		Apoyemos la lectoescritura MEP-UCR. Atención de estudiantes de 2do a 5to año.	1352 centros educativos 48000 estudiantes.
		Participación y de las familias en la promoción y fomento de la lectura.	420 mil estudiantes.
		La Sazón de la lectoescritura: la conciencia fonológica.	Curso para 1500 docentes. MEP-CECCICA
		Lectoescritura: bases para un aprendizaje lúdico.	500 docentes.
		Otros procesos y proyectos	Población de I y II ciclos
	Recuperación académica para el desarrollo de habilidades matemáticas en primaria y secundaria.	Iniciativas nacionales y regionales que buscan promover espacios de aprendizaje para poblaciones estudiantiles donde se desarrollen habilidades matemáticas. • Elaboración de Moocs para el aprendizaje autónomo. • Diseño de Mini-Moocs para recuperación académica. • Creación de recursos libres. • Blog de reforzamiento de habilidades específicas. • Lecciones virtuales (sincrónicas y asincrónicas). • Centros FARO (primaria y secundaria).	Población estudiante que desee formar parte del proceso.
SECUNDARIA	*En Educación Académica* Se implementa en todas las asignaturas del currículo, a través del Programa de estudios	Asignaturas: español, matemáticas, ciencias, estudios sociales e idiomas. La atención grupal de los estudiantes, en las áreas de: español, matemáticas, ciencia e idiomas.	10.410 lecciones de fortalecimiento.

Nivel	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA Atención universal	ESTRATEGIAS Y PROYECTOS Atención selectiva e indicada	
	Acciones:	Acciones:	Población meta
	completo, dando mayor énfasis a los aprendizajes base y recordando en todos los aprendizajes del programa de estudios los conocimientos indispensables que se deben activar. Se realiza un diagnóstico grupal por nivel y año escolar, asignatura. *En Educación Técnica*: Programa completo, integrando todos los resultados de aprendizaje, dando más énfasis a aquellos saberes y resultados de aprendizaje, considerados claves para el proceso educativo de las especialidades técnicas y el desarrollo de las competencias requeridas por el sector productivo en las diversas áreas profesionales.	Leamos en familia Jóvenes de 13 a 17 años.	267.140 estudiantes de secundaria.
		Curso para estudiantes: Fortalecimiento de las competencias comunicativas en español para secundaria.	60 estudiantes y luego la metodología se transfiere a 200 docentes del país.
		Curso para docentes: Fortalecimiento de la mediación pedagógica para el desarrollo de competencias comunicativas desde el español.	Docentes de todo el país.
		Sensibilización acerca de la pertinencia del desarrollo de habilidades comunicativas en diversas áreas del saber.	Abierto a Docentes de diversas asignaturas de todo el país.
		Módulo oferta emergente aprendiendo a razonar y preparándome para la U.	Dirigido a población de Educación de Jóvenes y Adultos 175.828. También pueden matricular los estudiantes de undécimo o duodécimo año de la educación académica y técnica
	Evaluación para los aprendizajes que posibilite obtener evidencias del nivel de logro.	Poner en práctica una evaluación para el aprendizaje que posibilite el seguimiento de los procesos que realiza la persona estudiante en la construcción del conocimiento. La evaluación debe responder a la naturaleza de los programas de estudio, las lecciones dedicadas a cada asignatura según el módulo horario, así como los enfoques de la Política Curricular.	1 123 000 estudiantes.
	Recuperación académica para el	Iniciativas nacionales y regionales que buscan promover espacios de aprendizaje para	Población estudiante que

Nivel	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA Atención universal	ESTRATEGIAS Y PROYECTOS Atención selectiva e indicada	
	Acciones:	Acciones:	Población meta
	desarrollo de habilidades matemáticas en primaria y secundaria.	poblaciones estudiantiles donde se desarrollen habilidades matemáticas. • Elaboración de Moocs para el aprendizaje autónomo. • Diseño de Mini-Moocs para recuperación académica. • Creación de recursos libres. • Blog de reforzamiento de habilidades específicas. • Lecciones virtuales (sincrónicas y asincrónicas). • Centros FARO (primaria y secundaria).	desee formar parte del proceso.

Para el logro de las acciones estratégicas planteadas anteriormente se deben atender los proyectos transversales que realiza el Ministerio de Educación Pública, por ejemplo: capacitación docente, asesoramiento y acompañamiento docente, Proyectos de participación estudiantil y apoyo socioemocional a estudiantes y familias, Alerta Temprana, atención a la permanencia y éxito educativo, Programas de atención integral a la población estudiantil: becas, alimentación, transporte.

Es fundamental fomentar a nivel nacional y regional las coordinaciones intra institucional, interinstitucional y multisectorial que propicien respuestas contextualizadas ante las necesidades detectadas a partir de la conformación las redes de apoyo pedagógico y las comunidades de aprendizaje.

A continuación, se presenta un cuadro resumen acerca de los tipos de coordinación y algunos ejemplos de instancias involucradas como ilustración.

Acciones que permitirán la conformación de redes de apoyo pedagógico y comunidades de aprendizaje para implementar la Estrategia de Nivelación Académica.		
Intrainstitucional	Interinstitucional	Multisectorial
Conformación de redes de apoyo pedagógico entre docentes del mismo centro educativo para atender de manera estratégica las necesidades detectadas en su población estudiantil.	Conformación de redes de apoyo desde las Direcciones Regionales de Educación con sedes regionales de instituciones del Estado, para apoyar el Plan Integral de Nivelación Académica.	Coordinación con organismos internacionales, fuerzas vivas de las comunidades, ONGs para contribuir en los procesos que propone el Plan Integral de Nivelación Académica, incentivando la creación de redes que

Participación en comunidades de aprendizaje con otros centros educativos, donde se comparten buenas prácticas, experiencias exitosas, retos pendientes, así como realimentaciones conjuntas que permitan avanzar en los procesos de nivelación académica. Promover en las personas docentes la participación activa de mentorías por áreas o niveles para apoyar iniciativas institucionales de nivelación académica de poblaciones específicas. Cada Dirección Regional de Educación identifica las necesidades de los centros educativos, así como sus particularidades con la intencionalidad de que los procesos de asesoría regional y acompañamiento a docentes sean priorizados con el fin de atender de forma particular aquellas poblaciones o situaciones que requieren mayor soporte.	Gestionar en cada región educativa, la coordinación interinstitucional, para la articulación de las políticas y las acciones del sector educación con otros tales como el sector salud, cultura y juventud, deporte, seguridad, justicia y paz, desarrollo humano e inclusión social, entre otros.	enlacen los centros educativos con los actores sociales, públicos, privados y comunales de forma que se fomente el trabajo colaborativo, el intercambio de buenas prácticas y el fortalecimiento de las culturas regionales, que permitan la elaboración de proyectos conjuntos en distintos contextos y realidades.
Direcciones Regionales de Educación, Direcciones de Oficinas Centrales, Supervisiones y Centros Educativos.	Ejemplo de enlaces: MEP-CCSS, MEP-IMAS, MEP-PANI, MEP-Universidades, MEP- Min. Justicia y PAZ.	Ejemplo: UNESCO-UNICEF,CECC-SICA, ONGs,

Dos ejemplos de alianzas interinstitucionales son los Espacios Seguros con el PANI en el cual se fortalecen procesos de lectoescritura, y el proyecto Profes Comunitarios que se atiende con el Ministerio de Justicia y Paz en los Centros Cívicos por la Paz.

Además de las acciones anteriores, es necesario generar espacios regionales de discusión y generación de propuestas entre actores educativos para propiciar los procesos de nivelación académica.

Esto contribuiría con la generación de alianzas y concientizar sobre los logros del sistema educativo y así poder concretar compromisos y apoyos en las áreas técnicas, académicas y de financiamiento, siempre en aras de fortalecer la calidad educativa para el beneficio de las personas estudiantes.

3.3.3 Acciones administrativas que proporcionan el apoyo técnico requerido para la gestión de la nivelación académica

Son las acciones de preparación y ajuste de condiciones administrativas y técnicas, que deben realizarse para alinear, enfocar y regular las acciones y proyectos para que posibiliten el aprovechamiento del tiempo efectivo y el logro de acciones para la nivelación académica.

Las acciones específicas son:

Aspectos críticos que posibilitan la gestión para la nivelación académica	
Acción:	**Descripción:**
Diseño e implementación del Plan de formación docente **regulado** (calendarización de actividades y selección según temas prioritarios).	Implementación de la Oferta Formativa Priorizada para el Desarrollo de Competencias y Actualización Docente, de acuerdo con el calendario. Dentro del Plan de Formación Permanente 2022, se contempla una Oferta Formativa Priorizada y una oferta formativa general. La primera se tramitará por convocatoria en periodos específicos, por medio de cursos de autoformación y estrategias virtuales. La Oferta Formativa Priorizada para el Desarrollo de Competencias y Actualización Docente se enfoca principalmente en dos áreas: el desarrollo de competencias digitales (en coordinación con la FOD, la DRTE e IDPUGS) y fortalecimiento de competencias pedagógicas (en coordinación con la Dirección de Desarrollo Curricular). Datos generales del Plan de Formación Permanente (PFP) 2022: – Total de actividades del PFP 2022: 392. – Total de actividades del PFP 2022, en el área de prácticas docentes: 300. Ver **Anexo 1** con Proyección de actividades formativas en el área prácticas docentes.
Planificación del POA de la Direcciones de oficinas centrales y de la DRE alineadas al PINA. Ajustes al Plan de mejoramiento quinquenal institucional, así como su respectivo PAT incluyendo	Unificar esfuerzos nacionales, regionales, circuitales y de centro educativo que hagan posible las acciones planificadas para el Plan Integral de Nivelación Académica.

Aspectos críticos que posibilitan la gestión para la nivelación académica	
Acción:	**Descripción:**
acciones estratégicas para el logro del Plan Integral de Nivelación Académica.	
Cronograma de actividades co-curriculares revisadas y adaptadas al tiempo efectivo y el calendario escolar.	Actividades co-curriculares como el FEA, Juegos estudiantiles y Feria Científica: • Adaptadas con nuevas modalidades y formas de participación. • Regulación de tiempo requerido para su desarrollo. • Mayor aprovechamiento del tiempo efectivo en la clase. Más detalle sobre este tema en el siguiente enlace: Para mayor información, ingresar a: Programas y proyectos DVE.[3]
Elaboración e implementación de un procedimiento "para la operacionalización de las comisiones, comités, equipos de trabajo y afines en los centros educativos en el marco del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025."	• Se instruye a las dependencias centrales para que se apoyen únicamente convenios de cooperación, proyectos, programas u otras figuras que fortalezcan el Plan Integral de Nivelación Académica y que doten de material o recursos a las personas docentes sin demandarles sobre carga laboral. • Dar continuidad a la comisión permanente para la disminución de cargas laborales docentes. • Establecer las coordinaciones desde oficinas centrales que se estimen pertinentes para formular un estudio sobre el impacto y la eficacia de los comités, comisiones y afines para determinar costo-beneficio. • Elaboración, con el equipo de gestión de procesos del Dpto. de Control Interno de la DPI, de una propuesta de procesos, sub procesos y procedimientos para regular la conformación de comisiones, comités, equipo de trabajo y afines que pueda ser implementada a partir del ciclo lectivo 2022. • Instruir a los diferentes niveles del MEP (central, regional y de CE) para aplicar el procedimiento establecido y avalado por el Dpto. de Control Interno y Gestión del Riesgo de la Dirección de Planificación

[3] Ingresar a la carpeta web.

Aspectos críticos que posibilitan la gestión para la nivelación académica	
Acción:	Descripción:
	Institucional que regula la creación de comités, comisiones y afines. • Que desde el Despacho Académico y en articulación con el Dpto. de Control Interno y Gestión del Riesgo se brinde seguimiento trimestral al acatamiento del procedimiento establecido para regular la creación de comisiones y afines.

Fuente: Ministerio de Educación Pública, 2021.

IV. Marco de análisis y seguimiento

Al tener diseñadas las acciones estratégicas del Plan Integral de Nivelación Académica, es necesario realizar un seguimiento del alcance de los objetivos propuestos, se plantea que cada semestre se realice un monitoreo de cada acción, con sus respectivas actividades de logro. Este seguimiento se caracteriza por ser sostenible y viable técnicamente, dado que cada accionar forma parte del plan operativo de cada dependencia ministerial.

Sin embargo, cabe mencionar que al ser el servicio educativo un proceso dinámico mediado por las condiciones sociales, económicas y culturales del contexto, este pretende ser un plan de monitoreo que permita que se pueda realizar ajustes metodológicos en el momento que las condiciones lo requieran, con la intención de promover un servicio pertinente e inclusivo.

Las acciones de monitoreo y seguimiento propuestas se organizan conforme a los objetivos del Plan:

4.1 Acciones estratégicas, indicadores y metas correspondientes al objetivo N. 1

Determinar el nivel de logro de los aprendizajes esperados dispuestos en los programas de estudio a partir del ciclo lectivo 2021 y el nivel incremental en ese logro como producto de la aplicación del Plan Integral de Nivelación Académica.

Acciones estratégicas	Indicadores	Meta	Línea Base (2021)	Período ejecución				Responsables
				2022	2023	2024	2025	
Establecer los niveles de logro en los aprendizajes esperados en las personas estudiantes de I y II Ciclos, consignados en los programas de estudio; a partir del diagnóstico proporcionado por los datos que generan los sistemas de información disponibles.	1. Cantidad de estudiantes de I y II Ciclos (460.326) que están en **nivel inicial** de competencias lingüísticas.	Incremento porcentual de estudiantes de I y II Ciclos que pasan del **nivel inicial al nivel intermedio** de competencias lingüísticas	Datos suministrados por SIRIMEP (feb-marzo 2022)	16%	16%	20%	20%	DRE Departamentos de Asesoría pedagógica DDC DETCE
	2. Cantidad de estudiantes de I y II Ciclos (460.326) que están en **nivel intermedio** de competencias lingüísticas.	Incremento porcentual de estudiantes de I y II Ciclos que están en el **nivel intermedio al nivel avanzado** de competencias lingüísticas.	Datos suministrados por SIRIMEP	13%	13%	17%	17%	
	3. Cantidad de estudiantes de de I y II Ciclos (460.326) que están en **nivel inicial,** de habilidades matemáticas.	Incremento porcentual de estudiantes de I y II Ciclos que pasan del **nivel inicial al nivel intermedio** de habilidades matemáticas	Datos suministrados por SIRIMEP	10%	10%	14%	14%	
	4. Cantidad de estudiantes de I y II Ciclos (460.326) que están en **nivel intermedio** de habilidades matemáticas.	Incremento porcentual de estudiantes de I y II Ciclos que pasan del **nivel intermedio al nivel avanzado** de habilidades matemáticas	Datos suministrados por SIRIMEP	8%	8%	12%	12%	
Establecer los niveles de logro en los aprendizajes esperados en las personas	5. Cantidad de estudiantes del III ciclo y ciclo Diversificado	Incremento porcentual de estudiantes III ciclo y ciclo Diversificado que pasan del	Datos suministrados por SIRIMEP	13%	13%	17%	17%	DRE Departamentos de Asesoría pedagógica DDC DETCE

Acciones estratégicas	Indicadores	Meta	Línea Base (2021)	Período ejecución				Responsables
				2022	2023	2024	2025	
estudiantes de III Ciclo y Educación Diversificada, consignados en los programas de estudio; a partir del diagnóstico proporcionado por los datos que generan los sistemas de información disponibles	(271.820) que están en **nivel inicial** de competencias lingüísticas.	**nivel inicial al nivel intermedio** de competencias lingüísticas						
	6.Cantidad de estudiantes del III ciclo y ciclo Diversificado (271.820) que están en **nivel intermedio** de competencias lingüísticas	Incremento porcentual de estudiantes de III ciclo y ciclo Diversificado que están en el **nivel intermedio al nivel avanzado** de competencias lingüísticas	Datos suministrados por SIRIMEP	12%	12%	18%	18%	DRE Departamentos de Asesoría pedagógica DDC DETCE
	7.Cantidad de estudiantes del III ciclo y ciclo Diversificado (271.820) que están en **nivel inicial** de habilidades matemáticas	Incremento porcentual de estudiantes de III ciclo y ciclo Diversificado que pasan del **nivel inicial al nivel intermedio** de habilidades matemáticas	Datos suministrados por SIRIMEP	5%	7%	9%	9%	
	8.Cantidad de estudiantes del III ciclo y ciclo Diversificado (271.820) que están en **nivel intermedio** de habilidades matemáticas	Incremento porcentual de estudiantes de III ciclo y ciclo Diversificado que pasan del **nivel intermedio al nivel avanzado** de habilidades matemáticas	Datos suministrados por SIRIMEP	5%	5%	5%	5%	

4.2 Acciones estratégicas, indicadores y metas correspondientes al objetivo N. 2:

Implementar acciones dirigidas a las personas estudiantes desde el ámbito pedagógico, tecnológico y de acompañamiento socio afectivo que requiere la nivelación académica, la permanencia y el éxito estudiantil.

Acciones estratégicas		Indicadores	Meta	Línea Base (2021)	Período ejecución				Responsables
					2022	2023	2024	2025	
Brindar a la población en condición de vulnerabilidad y riesgo de exclusión educativa una acción programática de acompañamiento psicoafecti-vo que provea a la persona estudiante el estímulo intrínseco para que atienda con mayor confianza el proceso de aprendizaje derivado del Plan Integral de Nivelación Académica.	Apoyos a través de la Línea telefónica Aquí Estoy.	9. Cantidad de apoyos brindados a las personas usuarias, a través de la Línea telefónica *Aquí Estoy.*	Consolidar la cantidad de apoyos brindados a las personas usuarias.	1.137	1000	1000	1000	1000	DVE
	Apoyos a través del servicio de Orientación.	10. Cantidad de situaciones reportadas en atención individual de personas estudiantes por parte del Servicio de Orientación.	Consolidar la cantidad de apoyos brindados a las personas usuarias.	70.746	70.746	70.746	70.746	70.746	DVE
	Alerta temprana activada en estudiantes en condición de vulnerabilidad educativa.	11. Porcentaje de alertas tempranas activas, en personas identificadas con riesgo de exclusión educativa y vulnerabilidad.	Aumentar el porcentaje de alertas tempranas activas, en personas identificadas con riesgo de exclusión educativa y vulnerabilidad.	42,6	42,6	52,6	62,6	72,6	DRE UPRE Equipo SABER-DAE.
	Reincorporación de personas estudiantes de 15 o más años	12.Cantidad de personas reincorporadas en las diferentes ofertas del sistema educativo.	Aumentar la cantidad de personas reincorporadas en las diferentes ofertas del sistema educativo.	NA se definirá con los datos generados con SABER en el I semestre 2022					DRE UPRE-Equipo SABER-DAE.
	Atención individual a las personas estudiantes y sus familias.	13. Cantidad de intervenciones realizadas por la Contraloría de	Consolidar la cantidad de apoyos brindados a las	5.743	5.743	5.743	5.743	5.743	CDE

Acciones estratégicas		Indicadores	Meta	Línea Base (2021)	Período ejecución				Responsables
					2022	2023	2024	2025	
		Derechos Estudiantiles.	personas usuarias						
Brindar a la población en condición de vulnerabilidad y riesgo de exclusión educativa una acción programática de mediación pedagógica que canalice a la persona estudiante un acervo metodológico y de formación teórica práctica que le permita a la persona estudiante atender con mayor habilidad cognitiva los objetivos de enseñanza que persigue el proceso de aprendizaje derivado del Plan Integral de Nivelación Académica.	Mejora de las competencias lingüísticas en las personas estudiantes como resultado de la implementación del Plan Nacional de Fortalecimiento de las habilidades de Lectoescritura	14. Cantidad de estudiantes de I y II Ciclos que están en nivel inicial en la asignatura de Español.	Incremento porcentual de estudiantes de I y II Ciclos que pasan del nivel inicial al nivel intermedio en la asignatura de Español.	Datos suministrados por SIRIMEP (feb-marzo 2022)	16%	16%	20%	20%	DRE Departamentos de Asesoría pedagógica DDC DETCE
		15. Cantidad de estudiantes de I y II Ciclos que están en **nivel intermedio en la asignatura de Español.**	Incremento porcentual de estudiantes de I y II Ciclos que están en el **nivel intermedio al nivel avanzado en la asignatura de Español.**	Datos suministrados por SIRIMEP	13%	13%	17%	17%	
	Capacitación a personas docentes que laboran en territorios indígenas.	16. Cantidad de personas docentes que laboran en territorios indígenas capacitadas en saberes disciplinarios que les permitan ofrecer nivelación académica acorde con su contexto.	1.561 personas docentes que laboran en territorios indígenas capacitadas al 2025.	0	390	780	1170	1561	DDC IDP
	Capacitación a personas docentes para atender personas estudiantes que requieren apoyos educativos para la inclusión.	17. Cantidad de personas docentes capacitadas en Diseño Universal para los aprendizajes (DUA) para atender personas estudiantes que requieren apoyos educativos para la inclusión.	100% de personas docentes capacitadas en Diseño Universal para los aprendizajes (DUA)	1512	50%	30%		10%	DDC IDP
Brindar a la población en condición de	Esto consiste en:	18. Cantidad de consultas registradas al Banco	Aumentar la cantidad de visitas al Banco	Visitas a la caja de	10.000	10.000	10.000	10.000	DRTE

Acciones estratégicas		Indicadores	Meta	Línea Base (2021)	Período ejecución				Responsables
					2022	2023	2024	2025	
vulnerabilidad y riesgo de exclusión educativa una acción programática de inclusión tecnológica que provea a la persona estudiante y persona docente un campo de apoyo virtual e instrumental para que atienda con mayor destreza el proceso de aprendizaje derivado del Plan Integral de Nivelación Académica.	1. Proveer a las poblaciones estudiantiles, docentes y familias de un banco de recursos didácticos (físicos y/o tecnológicos) que contribuyan con la nivelación académica.	de recursos didácticos, ubicado en la Caja de herramientas.	de recursos didácticos que contribuyan con la nivelación académica, ubicado en la Caja de herramientas	herramientas					
	2. Construir un campus virtual en la plataforma LMS. (*Learning Management System*) que apoyen el aprendizaje autónomo de las personas estudiantes, para la nivelación académica y la conformación de redes de apoyo y comunidades de aprendizaje.	19. Cantidad de personas docentes que hacen uso de la plataforma.	20 personas docentes que hacen uso de la plataforma.	--	2000	8000	14000	20000	DRTE DIG DDC

4.3 Acciones estratégicas, indicadores y metas correspondientes al objetivo N. 3.

Ejecutar acciones técnico administrativas con el fin de atender los aspectos críticos que inciden directamente en la implementación de la nivelación académica.

Acciones estratégicas		Indicadores	Meta	Línea Base (2021)	Período ejecución				Responsables
					2022	2023	2024	2025	
Coordinar el ordenamiento y	Dirigir las lecciones de	20. Cantidad de lecciones	Aumentar la cantidad de	**4.710**	**10 410**	**10.514**	**10.619**	**10.725**	**DRH DDC**

Acciones estratégicas		Indicadores	Meta	Línea Base (2021)	Período ejecución				Responsables
					2022	2023	2024	2025	
ejecución de los procedimientos tendientes a la aprobación de un marco de aprovisionamiento de recursos y de adecuaciones de política institucional. Cuyo desarrollo es indispensable para proveer al Plan de Nivelación Académica del estamento de factores críticos necesarios para su implementación óptima.	fortalecimiento en secundaria para la atención grupal de las personas estudiantes en Español, Matemáticas, Ciencias, Estudios Sociales e idiomas para la nivelación académica.	asignadas para el fortalecimiento en las asignaturas Español, Matemáticas, Ciencias, Estudios Sociales e idiomas.	lecciones asignadas para el fortalecimiento del 2022 al 2025.						DPI
	Adaptar programas co-curriculares para optimizar el tiempo efectivo de la persona docente y el aprovechamiento de la persona estudiante en todos los procesos de nivelación académica.	21. Cantidad de programas co curriculares que adaptan su modalidad para para optimizar el tiempo efectivo en el aula.	Consolidar los programas de actividades adaptadas.	8	8	8	8	8	DVE DETCE
	Optimizar las lecciones semanales de mediación pedagógica en escuelas unidocentes que abarcan el Círculo de la Armonía y la Creatividad para apoyar los procesos de nivelación académica en lectoescritura y matemática.	22. Cantidad de lecciones semanales de mediación pedagógica en escuelas unidocentes que abarcan el círculo de la armonía y la creatividad para apoyar los procesos de nivelación académica en lectoescritura y matemática.	Consolidar las 10 lecciones semanales por grupo en las escuelas unidocentes	10 lecciones semanales por grupo	10	10	10	10	DDC
	Apoyar la atención de los estudiantes en I y	23.Cantidad de estudiantes de primaria	Consolidar la atención de los	16.451	16.451	16.615	16.781	16.948	DRH DDC

Acciones estratégicas		Indicadores	Meta	Línea Base (2021)	Período ejecución				Responsables
					2022	2023	2024	2025	
	II Ciclos con menores niveles de logro en Español y Matemáticas, mediante la reorientación de recargos aprobados por resolución en el año 2021.	beneficiados con la reorientación de recargos en escuelas Laboratorio, de horarios regular y en con el Servicio de Plan de Recuperación Académicos	estudiantes en I y II Ciclos con menores niveles de logro en Español y Matemáticas, mediante la reorientación de recargos.						
	Implementar un Sistema de Registro y Sistematización de Informes descriptivos de logro de las personas estudiantes para generar información elemental en la toma de decisiones de mediación pedagógica.	24.Cantidad de personas estudiantes con sus informes de logro en el sistema	100% de las personas estudiantes con su información en el sistema.	**80%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	DRTE DIG
Implementar el Plan de Formación Permanente como una trayectoria formativa que favorezca el desarrollo de las competencias docentes requeridas para los procesos de nivelación académica.	Identificar los niveles de competencia digital que las personas docentes posee con el fin de planificar acciones de formación permanente que apoyen la nivelación académica.	25.Cantidad de personas docentes con sus competencias digitales identificadas.	65.000 personas docentes con sus competencias digitales diagnosticadas al 2023.	**17.731**	30.000	17.269	-	-	DRTE IDP BID
	Capacitación a personas docentes sobre conocimientos en la mediación	26. Cantidad de personas docentes capacitadas en las actividades	100% de las personas docentes participando	**5.292**	**15.292**	**25.292**	**35.292**	**45.292**	IDP DDC

Acciones estratégicas		Indicadores	Meta	Línea Base (2021)	Período ejecución				Responsables
					2022	2023	2024	2025	
	pedagógica y competencias digitales para implementar el Plan Integral de nivelación.	de formación permanente programadas para fortalecer la mediación pedagógica.	de las actividades.						
		27. Cantidad de personas docentes capacitadas en las actividades de formación permanente programadas para fortalecer las competencias digitales.	100% de las personas docentes participando de las actividades.	**14.634**	**34.634**	**49.634**	**64.634**	**65.000**	IDP DRTE
	Promover estrategias de servicios de psicoeducación y autocuidado.	*28. Cantidad de servicios de psico educación y autocuidado mediante la línea Estamos con Vos.*	*Aumentar la cantidad de servicios de psico educación brindados a las personas usuarias*	**150**	**200**	**250**	**300**	**350**	IDP

Referencias bibliográficas

Contraloría General de la República (2021) Informe N° DFOE-CAP-IF-00016-2021 Auditoria de Carácter Especial sobre la Adaptabilidad, Accesibilidad y el Seguimiento del Servicio de Educación Primaria ante La Emergencia Sanitaria.

Ministerio de Educación Pública (2015). Fundamentación Pedagógica de la Transformación Curricular. Educar para una nueva ciudadanía.

Ministerio de Educación Pública (2016) Política Educativa La persona centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad.

Ministerio de Educación Pública (2021) Resultados de pruebas ERCE 2019.

Ministerio de Educación Pública (2021) Resultados de pruebas Dominio Lingüístico 2021.

Ministerio de Educación Pública (2021) Viceministerio de Planificación. Síntesis de resultados de la Encuesta Nacional de Hogares 2021.

OCDE (2020) Estudios Económicos de la OCDE, Cosa Rica, Julio 2020.

Programa Estado de la Nación (2021) Octavo Estado de la Educación 2021. Programa Estado de la Nación.-- San José, C.R. : CONARE - PEN, 2021

Anexo 1

Proyección de actividades formativas en las áreas prácticas docentes

Temáticas	Cantidad de actividades	Cantidad de participantes	DRE	N° trimestre
1. Competencias digitales				
a. Oferta priorizada	15	51000	27 DRE	I, III, IV
b. Oferta general	61	12450		I, II, III, IV
Transformación curricular				
c. Oferta priorizada	3	20000	27 DRE	I, III, IV
d. Oferta general	39	23306	27 DRE	II, III, IV
2. Otras Derechos humanos, salud, ambiente y convivencia estudiantil	3	340	27 DRE	II y IV
3. Gestión Escolar y liderazgo pedagógico	4	630	27 DRE	II, III, IV

Fuente: PFP 2022 entregados por las siguientes dependencias: Dirección de Desarrollo Curricular, Dirección de Recursos Tecnológicos, Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras, Instituto de Desarrollo Profesional UGS, PRONIE-MEP-FOD.

AUTORIDADES NACIONALES

Ministro Educación Pública

Steven González Cortés

Viceministra Académica

María Alexandra Ulate Espinoza

Viceministro Administrativo

Carlos Alberto Rodríguez Pérez

Con colaboración de:

Despacho del Viceministerio Académico

Despacho del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional

Despacho del Viceministerio Administrativo

Dirección de Desarrollo Curricular

Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación

Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras

Dirección de Vida Estudiantil

Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad

Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano

Contraloría de Derechos Estudiantiles

Dirección de Informática de Gestión

Dirección de Planificación Institucional

Dirección de Recursos Humanos

Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

Direcciones Regionales de Educación

Departamento de Programación y Evaluación

Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo

Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva

Ministerio de Educación Pública

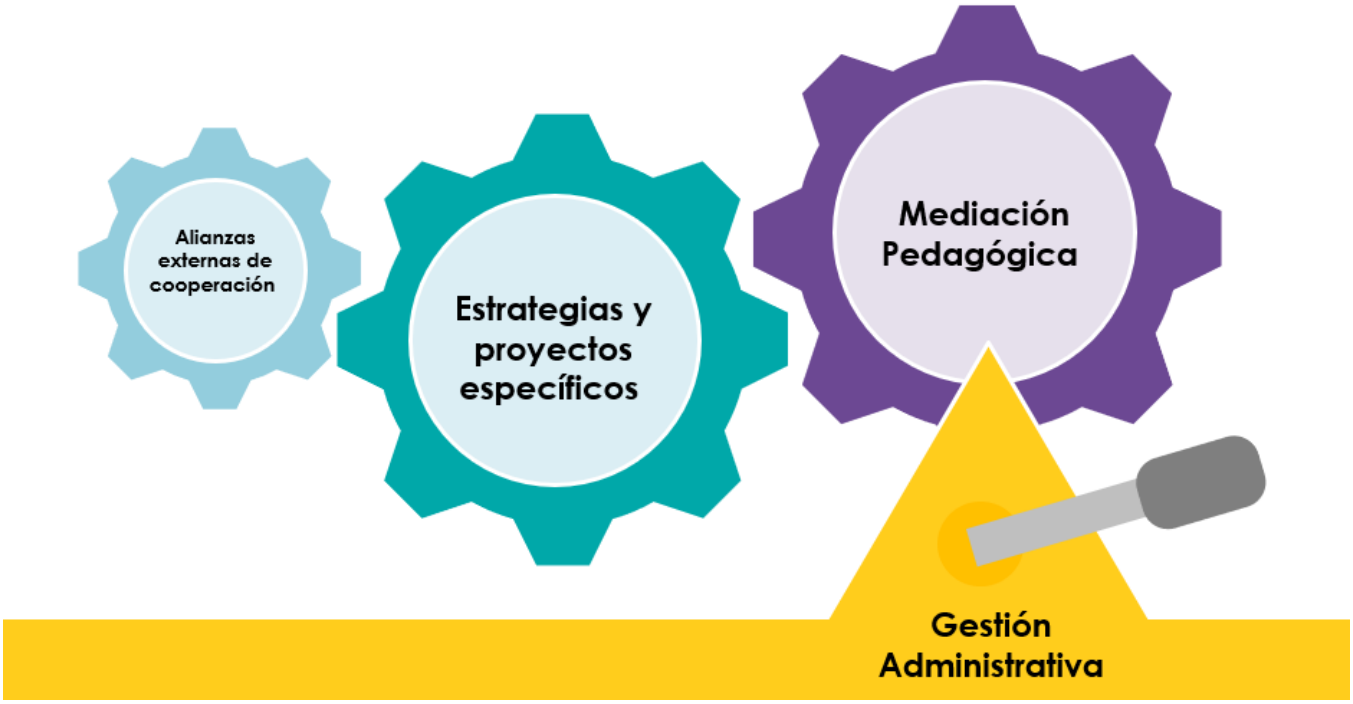
Plan Integral de NIVELACIÓN ACADÉMICA

PROYECCIÓN

2022-2025

Ministerio de Educación Pública

Orientaciones pedagógicas para la Nivelación Académica



Este plan se desarrolla con la colaboración de

UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

unicef para cada infancia

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS *1*

INTRODUCCIÓN *5*

JUSTIFICACIÓN *6*

Aspectos pedagógicos que hacen posible la Nivelación Académica *7*

1.1 Mediación pedagógica para la Nivelación Académica 7

1.2 Planeamiento didáctico para Nivelación Académica 12

Periodicidad de elaboración del planeamiento didáctico 13

Propósito de las Guías de Trabajo Autónomo 14

1.3 Escenarios o ambientes para implementar la Nivelación Académica 15

Ambiente Educativo Presencial 15

Excepcionalidad 15

1.4 Rol y uso de las tecnologías digitales para la Nivelación Académica 16

1.4.1 Rol de las tecnologías digitales 16

1.4.2 Rol esperado de las personas profesionales en Informática Educativa para apoyar el Plan de Nivelación Académica. 18

1.5 Rol de la persona docente al implementar la Nivelación Académica 24

Atención educativa a la población con alta dotación, talentos y creatividad en el marco de la nivelación académica *26*

Orientaciones pedagógicas para implementar la nivelación académica en servicios educativos que se brindan desde la Educación Especial *27*

3.1 Servicios específicos. 28

Aulas Integradas de Retraso Mental-Discapacidad Intelectual y Discapacidad Múltiple 29

Servicios de Primero y Segundo Ciclos de Audición y Lenguaje (Aulas Integradas y Centros de Educación Especial) 30

Tercer Ciclo y Ciclo Diversificado Vocacional (Plan Nacional) 31

Centros de Educación Especial 32

3.2 Servicios de apoyo educativo. 33

Servicios de Apoyo en Educación Preescolar, Primero y Segundo Ciclos. 33

Servicios de apoyo en Pedagogía Hospitalaria 34

Centro Nacional de Educación Helen Keller 34

Servicios de apoyo educativo en III Ciclo y Educación Diversificada 34

Orientaciones pedagógicas para la nivelación académica en el subsistema de Educación Indígena *36*

Orientaciones pedagógicas para la nivelación académica en el nivel de la Educación Preescolar *40*

5.1 El curso lectivo 2022: 40

5.2 Organización del curso lectivo 40

5.3 Módulos horarios 41
5.4 Mediación pedagógica 42
5.5 Plan Nacional de fortalecimiento de las habilidades de lectoescritura en el sistema educativo costarricense 43
5.6 Seguimiento Individualizado pasa a ser seguimiento grupal para la Nivelación Académica 44
5.7 Modalidades Lengua Extranjera (Grupo específico Inglés y Francés, experiencias de la jornada y docente de lengua extranjera de I y II Ciclos que amplían en el nivel de Educación Preescolar) 46
5.8 Planeamiento 47
5.9 Evaluación 47
5.10 Francés 47
5.11 Anexos. 48
5.12 Distribución de aprendizajes para Grupos Heterogéneos 50
Orientaciones pedagógicas para la nivelación académica en I y II Ciclos 52
6.1 ¿En qué consiste la nivelación académica? 52
6.2 Acciones por parte de la persona docente que posibilitan la nivelación académica .. 53
6.3 ¿Cómo elaborar el planeamiento didáctico para la nivelación académica? 54
6.4 ¿Cómo trabajarán las escuelas unidocentes los procesos de nivelación académica? 55
6.5 Sobre los recargos y su incidencia en los procesos de nivelación 58
6.6 Recargo en las escuelas de horario regular 60
6.7 Recargo de Escuela Laboratorio 63
Orientaciones pedagógicas para la nivelación académica en Tercer Ciclo y Educación Diversificada 66
7.1 Asesoría Nacional de Matemáticas 67
7.1.1 Consideraciones generales 67
7.1.2 Diagnóstico inicial del curso lectivo: 67
7.1.3 Orientaciones para el planeamiento didáctico: 68
7.1.4 Orientaciones para las lecciones de fortalecimiento: 70
7.2. Asesoría Nacional de Ciencias III ciclo 71
7.2.1 Recomendaciones para la nivelación académica de los Programas de Ciencias y de Educación para la Afectividad y Sexualidad Integral 71
7.3 Asesoría Nacional de Español Tercer Ciclo y Educación Diversificada 73
7.3.1 Consideraciones generales: 73
7.3.2 Diagnóstico: 74
7.3.3 Orientaciones para el planeamiento didáctico en Español: 75
7.3.4 Orientaciones para las lecciones de fortalecimiento: 77

7.4 Asesoría Nacional de Estudios Sociales - Tercer Ciclo y Educación Diversificada 78
7.4.1 Consideraciones generales: ... 78
7.4.2 Diagnóstico: ... 79
7.4.3 Orientaciones para el planeamiento didáctico en Estudios Sociales: ... 80
7.4.4 Orientaciones para las lecciones de fortalecimiento: ... 84

7.5 Orientaciones generales para Plan Integral de Nivelación Académica Lenguas Extranjeras (inglés, francés, italiano, alemán) para las ofertas educativas: Primera Infancia, Primero y Segundo Ciclos, Tercer Ciclo y Educación Diversificada, Jóvenes y Adultas (Proyección 2022-2025) ... 86
7.5.1 Orientaciones específicas para las modalidades de lengua extranjera en el nivel de Educación Preescolar: Grupo específico Inglés y Francés, experiencias de la jornada y docente de lengua extranjera de I y II Ciclos que amplían en un solo grupo de Educación Preescolar: . 86
7.5.2 Planeamiento ... 87
7.5.3 Evaluación ... 87
7.5.4 Francés ... 88

7.6 Orientaciones generales para las ofertas educativas de Primero y Segundo Ciclos, Tercer Ciclo y Educación Diversificada. Plan Integral de Nivelación Académica Lenguas Extranjera (Inglés, Francés, Italiano y Alemán). Proyección 2022-2025 ... 91
7.6.1 Curriculares ... 91
7.6.2 Pedagógicas ... 91
7.6.3 Tecnológicas ... 94
7.6.4 Administrativas (personas directoras de centros educativos) ... 95

7.7 Orientaciones específicas para las ofertas educativas de Primero y Segundo Ciclos (inglés, francés e italiano) Proyección 2022-2025 ... 96
7.7.1 Orientaciones generales para la nivelación académica lenguas extranjeras: ... 96
7.7.2 Mediación Pedagógica para la nivelación académica ... 97
7.7.3 Escuelas Unidocentes ... 102
7.7.4 Módulos de fortalecimiento del Inglés- Francés para I y II Ciclos Nivel CINDEA e IPEC en Lenguas Extranjeras Módulo 16 (Inglés- Francés) ... 103

7.8 Orientaciones específicas para las ofertas de Tercer Ciclo y Educación Diversificada y Educación de Personas Jóvenes y Adultas (inglés, francés, italiano, alemán). Proyección 2022-2025 ... 103

Orientaciones pedagógicas para la nivelación académica en Educación para Personas Jóvenes y Adultas (EPJA) ... *113*

8.1 Para el Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED): ... 113

8.2 Para Educación Abierta ... 113

8.3 Para Escuelas Nocturnas ... 114

8.4 Para Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC) y Centro Integrado de Educación de Adultos (CINDEA) ... 114

8.5 Para Colegios Académicos Nocturnos (CAN) ... 115

Orientaciones pedagógicas para la nivelación académica en Educación Religiosa ... *116*

9.1 Lineamientos específicos: ... 116

Orientaciones pedagógicas para la nivelación académica para profesionales en Orientación de secundaria *118*

10.1 Consideraciones generales: 118

10.2 Orientaciones para el planeamiento didáctico. 119

10.3 Orientaciones a considerar para las personas docentes guías en la implementación el Plan Integral de Nivelación Académica. 120

Aspectos a destacar para la persona docente guía: 120

Orientaciones pedagógicas para la nivelación académica en la Educación Técnica Profesional *122*

11.1 Ruta para la implementación 123

Ruta para la implementación del aprendizaje para el abordaje del proceso educativo. 123

11.2 Planificación de la mediación pedagógica 126

Plan de Práctica Pedagógica 127

11.3 Orientaciones pedagógicas para la elaboración de la planificación en el área de inglés que se imparte en la Educación Técnica Profesional. 129

Plan anual 130

Plan de Práctica Pedagógica. 131

Pautas pedagógicas para el abordaje del proceso educativo en el aprendizaje del idioma. 132

ANEXO 1 ..... *135*

INTRODUCCIÓN

El documento “Orientaciones pedagógicas para la implementación del Plan Integral de Nivelación Académica” del Ministerio de Educación Pública (MEP) contiene aspectos específicos a desarrollar en cada uno de los niveles y ciclos del sistema educativo costarricense, para lograr la nivelación académica. Entre ellos se mencionan: la mediación pedagógica, diversos escenarios o ambientes para implementar el Plan Integral de Nivelación Académica y el planeamiento didáctico.

El objetivo principal es implementar procesos de nivelación académica que responden a diversos ambientes educativos que contribuyan con el desarrollo de los conocimientos y habilidades en las personas estudiantes establecidas en los programas de estudio, así como su participación, permanencia, progreso y promoción en el sistema educativo. Esto responde de forma directa a la Política Educativa “La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad” que guía la educación costarricense por medio de una visión innovadora al dar respuesta a los retos existentes en el país en materia educativa; y a la Política Curricular “Educar para una nueva ciudadanía: fundamentación de la transformación curricular costarricense” al brindar las orientaciones para el abordaje del currículo en los distintos contextos educativos.

Se encuentra organizado en once apartados, a saber: aspectos pedagógicos que hacen posible el Plan Integral de Nivelación Académica, atención educativa a la población con alta dotación, talentos y creatividad en el marco del Plan Integral de Nivelación Académica y orientaciones pedagógicas para implementar dicho plan en Educación Indígena, Educación Especial, Primera Infancia, I y II Ciclos, Tercer Ciclo y Educación Diversificada, Educación para personas jóvenes y adultas, Educación Religiosa y Educación Técnica.

JUSTIFICACIÓN

Para el desarrollo del Plan Integral de Nivelación Académica, y de las grandes áreas que establece, se proyecta como una ruta educativa flexible, ajustable y contextualizada a la realidad de las regiones y contextos educativos; así como, de los recursos de los que se dispone y los escenarios que se presenten en cada región.

Para que este plan resulte efectivo, la persona docente como tomadora de decisiones, debe conocer la realidad del estudiantado a su cargo, para lo cual, es indispensable tomar como referencia el Informe Descriptivo de Logros 2021, así como, la información derivada de los procesos de diagnóstico implementados en el marco de la función diagnóstica de la evaluación. Lo anterior, con el propósito de realizar una mediación pedagógica intencionada que permita potenciar los aprendizajes y propiciar la aplicación de estrategias orientadas a la mejora constante de los desempeños y progresos del estudiantado. Para ello en el presente curso lectivo, se cuenta con una serie de proyectos específicos que posibilitan la nivelación académica, según la tipología y modalidad del centro educativo.

Asimismo, la persona directora como líder educativo, al tener claridad de las acciones generales del Plan Integral de Nivelación Académica, procurará atender, monitorear, flexibilizar y contextualizar las prácticas que las personas docentes implementan, propiciando y orientando a su personal sobre la ruta a seguir para el logro de los aprendizajes esperados de la población estudiantil.

Aspectos pedagógicos que hacen posible la Nivelación Académica

A continuación, se detallan una serie de aspectos pedagógicos, vinculados con la Política Educativa y la Política Curricular vigentes, necesarios para la implementación del Plan Integral de Nivelación Académica:

1.1 Mediación pedagógica para la Nivelación Académica

La mediación pedagógica para la nivelación académica, se enfoca en las acciones que realiza la persona docente de manera intencionada e experimentada para facilitar el desarrollo de conocimientos y habilidades en la persona estudiante durante los procesos de aprendizaje.

Implica a su vez una interacción constante docente-estudiante, proporcionándoles estrategias que desarrollen todas sus potencialidades; es por esta razón, que el papel de la persona docente como mediador pedagógico, es fundamental para:

- Implementar los programas de estudio de forma completa y apoyar el desarrollo integral de las personas estudiantes.
- Activar los aprendizajes previos indispensables para cada aprendizaje esperado del programa de estudios.
- Reforzar continuamente los aprendizajes base de cada programa de estudio; ya que son medulares, troncales y comunes.
- Fomentar el aprendizaje autónomo que contribuya a la nivelación académica con las herramientas digitales y recursos didácticos disponibles.
- Habilitar espacios de comunicación para que las familias conozcan las acciones de nivelación académica que se llevarán a cabo con las personas estudiantes y contribuyan a este proceso.
- Fortalecer las acciones de bienestar emocional que contribuyan a que la persona estudiante mantenga su vínculo con el centro educativo.
- Conformar redes de apoyo pedagógico entre los profesionales del centro educativo que permita la organización y gestión de los recursos y apoyos educativos, que propicien el establecimiento de comunidades de aprendizaje en los niveles regional, circuital e institucional, para implementar el Plan Integral de Nivelación Académica.

- Poner en práctica una evaluación para el aprendizaje que propicie el desarrollo del proceso evaluativo como herramienta que facilita información para la toma de decisiones prontas y oportunas, orientadas al seguimiento y a la mejora constante del proceso de construcción del conocimiento. Procesos fundamentales para alcanzar la nivelación académica.

En síntesis podemos afirmar que

La nivelación académica se logra cuando la persona docente en la mediación pedagógica que desarrolla se asegura que sus estudiantes activen los conocimientos previos indispensables que son necesarios para que puedan construir, a partir de ese conocimiento, los nuevos aprendizajes esperados, correspondientes a su año o ciclo (programa completo) sin devolverse. Para que este proceso sea completo la persona docente debe tener presente los aprendizajes base que son medulares de cada programa de estudio para mediar su desarrollo con mayor énfasis.

Para implementar la nivelación académica es necesario comprender que no es posible cubrir todos los aprendizajes esperados del ciclo lectivo anterior en un único lapso de tiempo, al inicio del curso lectivo, sino que este se debe atender según el programa de estudio lo va desarrollando, ósea dosificado durante los dos periodos.

Los procesos fundamentales para alcanzar la nivelación académica se ejemplifican en la siguiente gráfica:



a) La mediación pedagógica: la cual permite a través de las acciones de la persona docente:

- Conocer y fortalecer las habilidades, actitudes, competencias y aprendizajes con que cuentan las personas estudiantes.
- Brindar el o los apoyos educativos que requieran las personas estudiantes
- Tomar decisiones con miras a contextualizar y flexibilizar los aprendizajes esperados.
- Realizar el proceso de nivelación académica al mediar (descrito anteriormente).

Todo esto con el objetivo de hacer posible el acto educativo

b) La evaluación en su función diagnóstica: de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes, Decreto Ejecutivo No 40862-MEP, artículo 4 inciso a, la evaluación diagnóstica:

> "detecta el estado inicial de los estudiantes en las áreas de desarrollo humano: cognoscitiva, socio afectiva y psicomotriz con el fin de facilitar, con base en la información que de ella se deriva, la aplicación de las estrategias pedagógicas correspondientes".

En este sentido, la evaluación diagnóstica permite realizar el análisis que fundamenta la toma decisiones orientadas al acompañamiento y la mejora progresiva del desempeño de la persona estudiante. Cabe señalar que, por su carácter cualitativo, no da como resultado un valor numérico o deriva en una calificación.

Para el curso lectivo 2022, la evaluación diagnóstica se desarrolla teniendo en cuenta varios insumos, detallados en el punto e).

c) El planeamiento didáctico: este le facilita a la persona docente organizar, orientar y planificar el proceso de aprendizaje de las personas estudiantes. Para la nivelación académica es indispensable:

- Considerar que el programa de estudio completo, de cada asignatura o área afín, es el insumo principal.
- Utilizar las plantillas de planeamiento didáctico de cada asignatura, ubicadas en la Caja de Herramientas https://cajadeherramientas.mep.go.cr/app/
- Revisar y estudiar las tres primeras columnas ya presentadas en la plantilla.
- La persona docente continua el proceso ya experimentado de planificar las estrategias de mediación pedagógica en la cuarta columna de la plantilla, tomando en cuenta las características de cada asignatura y programa de estudio, las características del estudiantado, así como el contexto y los ambientes educativos, según corresponda.
- Al redactar la cuarta columna de estrategias de mediación pedagógica, se toma en cuenta las fases cognitivas o proceso didáctico que cada asignatura propone. Por ejemplo, en la asignatura de ciencias la indagación, en español los tres tipos de actividades (iniciales, desarrollo y cierre), entre otras propias de cada asignatura.
- Proponer estrategias de mediación accesibles, con múltiples formas de representación de la información y de los materiales, considerando el Diseño Universal para el Aprendizaje.

- Activación de aprendizajes previos indispensables: En todos los aprendizajes esperados de las plantillas de planeamiento, se deben activar los aprendizajes o conocimientos previos indispensables. Para ello, la persona docente se apoya en el Informe Descriptivo de Logro 2021, el cual contiene amplia información sobre el nivel de logro de los aprendizajes de cada persona estudiante, así como, en la información derivada de la evaluación diagnóstica desarrollada.

d) Reforzar aprendizajes base:

Conceptualización: Son aprendizajes medulares, troncales y comunes de un programa de estudios. Se denominan aprendizajes base porque cumplen con alguno de los siguientes criterios:

- *Pertinencia*: resulta en un área curricular requisito para otros niveles de progreso cognitivo.
- *Relevancia:* representa un nivel de centralidad curricular, puede ser un área medular, un "tronco" para el desarrollo de otras habilidades.
- *Homogeneidad:* es un aprendizaje que puede ser abordado en varios niveles educativos.

Antecedentes: Los aprendizajes base fueron definidos en el ciclo lectivo 2020, en consulta nacional a más de 9000 personas docentes. En el año 2021 en un proceso de auto regulación, los aprendizajes base se analizaron y revisaron por parte de las asesorías nacionales, con apoyo de algunos asesores regionales y personas docentes a través de grupos focales.

Su uso en la nivelación académica: Para este curso lectivo 2022, si bien se trabajará con el Programa de Estudios completo de cada asignatura, los aprendizajes base se convierten en un referente importante; por lo que al utilizarse las plantillas de planeamiento didáctico ubicada en caja de herramientas, se deben señalar o identificar con color los aprendizajes base para afianzar y profundizar la mediación pedagógica, por ser estos troncales, medulares y comunes.

e) Evaluación para los aprendizajes

Comprende un proceso continuo de recopilación de información cualitativa y cuantitativa, el cual propicia el análisis que fundamenta la toma de decisiones prontas

y oportunas orientadas al reforzamiento, acompañamiento y realimentación, para la mejora continua del desempeño y logro de los aprendizajes desarrollados durante el proceso de construcción del conocimiento.

Para efectos del presente curso lectivo, se deben seguir los siguientes lineamientos técnicos establecidos por el Departamento de Evaluación de los Aprendizajes, los cuales responden al Plan Integral de Nivelación Académica.

1.2 Planeamiento didáctico para Nivelación Académica

Las personas docentes y profesionales en Orientación, deben utilizar las plantillas de planeamiento didáctico ubicadas en caja de herramientas https://cajadeherramientas.mep.go.cr/app/; y seguir los siguientes pasos:

a) Descargue las Plantillas de la Caja de Herramientas.

b) Elija aquellas que necesita, por asignatura o figura afín.

c) En la cuarta columna redacte las estrategias de mediación pedagógica considerando:

- El enfoque de su asignatura.
- Los aprendizajes previos indispensables que son necesarios para lograr la nivelación académica y el éxito en el desarrollo de los aprendizajes esperados.
- Identifique con color los aprendizajes base en las plantillas de planeamiento y recuerde profundizar a través de estrategias innovadoras y utilizando diversas técnicas didácticas, múltiples formas de representación.
- Considere todas las herramientas, recursos didácticos y digitales disponibles, tales como:
  - Educatico: https://www.mep.go.cr/educatico
  - Catálogo de recursos audiovisuales para aprender y divertirse: https://www.mep.go.cr/sites/default/files/aprenderdivertirse.pdf
  - Tecnoideas Primera Infancia: https://tecnoideaspreescol.wixsite.com/tecnoideas
  - Aprendo en casa: https://recursos.mep.go.cr/2020/aprendoencasa/
  - Recursos asociados a programas y proyectos de Vida Estudiantil: https://www.mep.go.cr/programas-y-proyectos

- Banco de recursos: https://bancoderecursos.fod.ac.cr/
- Reforma de la matemática: https://www.reformamatematica.net/
- Colección fantástica con ADA: https://micuentofantastico.cr/coleccion-fantastica/
- Portal español MEP Primaria https://www.mep.go.cr/educatico/portal-espanol
- Oráculo Matemágico https://educared.fundaciontelefonica.com.pe/juego-oraculo-matemagico/descarga/
- Orienta2 https://orienta2.mep.go.cr/
- Plataforma Teams
- Y otros que han sido divulgados por las distintas asesorías nacionales.

Organización del curso lectivo 2022 según calendario escolar

El curso lectivo está organizado en dos semestres durante el año 2022:

- I semestre: del 17 de febrero al 01 de julio.
    - Periodo de receso de 15 días: del 04 al 15 julio.
- II semestre: del 18 julio al 21 de diciembre.

La información relacionada con las actividades a desarrollar en ambos periodos, se puede encontrar en el enlace Calendario Escolar 2022

Periodicidad de elaboración del planeamiento didáctico

La periodicidad de elaboración del planeamiento didáctico, para este curso lectivo será la siguiente:

ASIGNATURAS, FIGURAS AFÍN Y SERVICIOS	PERIODICIDAD
Español, Matemática, Ciencias, Estudios Sociales (I y II Ciclos), Francés e Italiano (I-II-III Ciclos y Educación Diversificada.), Educación para el Hogar (III Ciclo), Informática educativa, (III Ciclo), Educación Física (I-II-III Ciclos y Educación Diversificada), Artes Industriales (III Ciclo) Física, (Educación Diversificada), Educación Religiosa (I-II-III Ciclos y Educación Diversificada)	Mensual

ASIGNATURAS, FIGURAS AFÍN Y SERVICIOS	PERIODICIDAD
Estudios Sociales (I-II-III Ciclos y Educación Diversificada)	Mensual en todas las modalidades
Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED), Módulos de Plan de Estudio de Educación de Adultos (IPEC-CINDEA), Escuelas Nocturnas, Colegios Académicos Nocturnos, Educación Abierta	Mensual
Servicios específicos y servicios de apoyo educativo (modalidad fija e itinerante) que se brindan desde la educación especial.	Bimensual
Inglés (primaria y secundaria) Alemán (secundaria)	Cada seis semanas
Orientación, Química, Educación Cívica, Italiano, Artes Plásticas (primaria y secundaria), Lenguas y Culturas Indígenas, Educación Musical, Educación para la Afectividad y Sexualidad, Psicología, Filosofía,	Trimestral
Servicios de apoyo **fijo e** itinerante en Audición y Lenguaje.	Trimestral
Educación Preescolar **a partir de abril**	Trimestral
Artes Industriales (I y II Ciclos), Biología	Semestral
Educación para el Hogar (I y II Ciclos)	Semestral o trimestral según la modalidad
Servicios de Problemas Emocionales y de Conducta fijos e itinerantes: Utilizan en Plan de apoyo conductual como se establece en el Cuadernos Complementario 2, el cual no tiene temporalidad.	Definido en documentos de referencia
Servicios de Terapia de Lenguaje: Utilizan los establecidos en el Normas y Procedimientos para el manejo técnico administrativo de los servicios de apoyo en Terapia del Lenguaje (Pág. 23).	Definido en documentos de referencia

Propósito de las Guías de Trabajo Autónomo

Las Guías de Trabajo Autónomo (GTA) surgieron como una respuesta inmediata del Ministerio de Educación Pública ante la emergencia nacional por COVID-19 y han estado definidas desde el inicio de las intervenciones educativas propuestas.

Para el curso lectivo 2022, estas se conciben como una herramienta más que posibilita la mediación pedagógica, entre otras alternativas de recursos a utilizar por la persona docente. Su uso queda a discreción e intencionalidad del personal docente, por lo tanto, no es obligatorio. Se debe considerar la naturaleza de cada asignatura, los escenarios y ambientes educativos, así como la variedad de recursos con que cuenta la persona docente para enriquecer la mediación pedagógica.

1.3 Escenarios o ambientes para implementar la Nivelación Académica

Ambiente Educativo Presencial

Según la Resolución No MEP-003-2022 / MS-DM-1001-2022, en su artículo 1, para este curso lectivo 2022 se reestablece la obligatoriedad de la educación presencial en el sistema educativo costarricense público y privado en los niveles de Educación Preescolar, I, II y III ciclos de la Educación General Básica y Educación Diversificada.

Excepcionalidad

De acuerdo con la versión vigente del documento LS-CS-014 Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en Centros Educativos públicos y privados ante el Coronavirus (COVID-19), las excepcionalidades a la disposición anterior son las siguientes:

Los centros educativos que presenten orden de cierre por parte del Ministerio de Salud, no podrán impartir clases en modalidad presencial.

> En estos casos las personas estudiantes se mantendrán en el ambiente educativo a distancia (con material impreso y/o los recursos didácticos digitales, según las posibilidades). También se puede utilizar la GTA como herramienta didáctica, según lo disponga la persona docente. Además, en este escenario es necesario el apoyo educativo mediante sesiones sincrónicas, a través la plataforma Microsoft Teams en la medida de sus posibilidades de conectividad.

1.4 Rol y uso de las tecnologías digitales para la Nivelación Académica

1.4.1 Rol de las tecnologías digitales

La Política para el Aprovechamiento de las Tecnologías Digitales en Educación (PATDE), dada a conocer a la comunidad educativa mediante circular DM-0052-12-2021, establece los siguientes enfoques y principios al respecto del aprovechamiento de las tecnologías digitales:

Enfoques	**Principios**
Inclusión: Por medio del uso y el aprovechamiento de las tecnologías digitales se procura favorecer al estudiantado y contribuir con la disminución de la brecha social y digital en una comunidad donde confluyen personas que tienen condiciones particulares y diversas (socioeconómicas, culturales, intelectuales, ideológicas, entre otras), así como diferentes necesidades educativas (Cabero y Córdoba, 2009). Esto conduce a la trasformación de la cultura, la organización y las prácticas educativas con el fin de promover el aprendizaje de todas las personas.	**Calidad:** Es en sí la satisfacción de las necesidades educativas de las personas y la comunidad mediante un proceso que promueva el desarrollo humano y la identidad nacional con equidad (DGEC, 2020). La satisfacción se refiere al cumplimiento de las expectativas, la búsqueda de excelencia y el desarrollo pleno de las capacidades de los seres humanos. La equidad implica la inclusión de todas las personas en las modalidades, programas, estrategias y servicios educativos. Mediante la identidad nacional se fortalecen los ideales de nuestra legislación y cultura, donde se propicia el respeto y la búsqueda del bien común.
Justicia social: Consiste en posibilitar a las personas de igualdad de oportunidades y de respeto a sus derechos, sin discriminación, mediante la creación de condiciones de vida favorables que faciliten el acceso tanto a las tecnologías digitales como a una educación de calidad que	**Solidaridad social**: Es el principio que incentiva a las personas e instituciones a comprometerse y colaborar para el desarrollo y bienestar individual o social cuando se presentan situaciones adversas. Mediante las tecnologías digitales se pueden gestar estrategias participativas

Enfoques	Principios
favorezca la equidad, el derecho a la propia identidad, libertad, seguridad, trabajo, salud, el respeto y el trato con dignidad, los principios y valores para que la ciudadanía pueda desarrollar su máximo potencial en paz dentro de la sociedad planetaria (Málaga, 2016; Unesco, 2017).	que motiven de manera local y global al desarrollo de una ciudadanía responsable, empática, compasiva y altruista, reconociendo la dignidad de las personas en todos los espacios de la vida cotidiana individual y social (Duque, 2013).
Sostenibilidad: Es la inclusión de las tecnologías digitales mediante estrategias y prácticas sostenibles que incentiven su aprovechamiento óptimo en toda su vida útil, así como la valoración de las mejores alternativas para su adecuada disposición final. Se busca fomentar el desarrollo humano integral y crecimiento social, cultural y económico en respeto y convivencia con el medio ambiente (Unesco, 2012).	**Responsabilidad social:** Con la participación y compromiso de todas las personas implicadas en el sistema educativo y la inclusión de las tecnologías digitales se plantea la disminución de la brecha digital y social para alcanzar una sociedad más justa y equitativa, sin ningún tipo de discriminación. Este principio también significa a la vez el desarrollo de todas las personas estudiantes como ciudadanos responsables de la sociedad en donde viven, con prácticas sustentables y sostenibles con el medio ambiente, capaz de colaborar en beneficio de la colectividad.
Liderazgo interinstitucional: Consiste en promover el aprovechamiento de las tecnologías digitales para el desarrollo de acciones estratégicas que faciliten los procesos de gestión y evaluación en las diferentes instancias del MEP mediante la colaboración, el desarrollo profesional, la promoción de valores, la participación	**Transparencia:** Por medio de las tecnologías digitales la gestión educativa puede contar con herramientas, recursos y estrategias que faciliten el control y la rendición de cuentas sin dejar dudas o ambigüedades en las acciones o decisiones que se realizan en todas las instancias, servicios y participantes del

Enfoques	Principios
proactiva y solidaria, así como la comunicación asertiva. Asimismo, promueve la generación de lineamientos, leyes y políticas que coadyuvan al establecimiento de las alianzas y la cooperación para el desarrollo sostenible, la paz y la justicia social (Briones et al., 20018; Chamorro, 2005).	quehacer educativo (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la Unesco, s.f.)

Por su parte, la Política Educativa “La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad”, incluye entre sus ejes la ciudadanía digital con equidad social que se refiere a las prácticas relacionadas con la disminución de la brecha social digital por medio del uso y aprovechamiento de las Tecnologías digitales (TD). También supone la aplicación de conductas relacionadas con los principios de ética, legalidad, seguridad y responsabilidad en el uso de internet y las TD (CSE, 2017).

A partir de lo que establecen las políticas mencionadas y con base en el aporte que realizan los profesionales en bibliotecología y en informática educativa, es que se considera relevante destacar las estrategias que los profesionales en estas disciplinas pueden llevar a cabo en el contexto del Plan Integral de Nivelación Académica.

1.4.2 Rol esperado de las personas profesionales en Informática Educativa para apoyar el Plan de Nivelación Académica.

Con base en las circulares DDC-0220-03-2019, DDC-0550-06-2020, DRTE-008-2020, DM-0003-2021 y DVM-PICR-0019-2021, se definen las siguientes estrategias para las personas profesionales en informática educativa:

Área Estratégica	Estrategias
Mediación pedagógica para la nivelación académica	Utiliza las herramientas tecnológicas en función de las personas estudiantes para proponer actividades innovadoras. Combina en los laboratorios de informática y laboratorios de idiomas, los intereses de la persona estudiante con los temas curriculares, previa coordinación con las personas docentes de materia. Promueve y facilita el uso innovador de las herramientas tecnológicas digitales con las que cuenta la institución (ejemplo: computadoras, tabletas, procesadores de textos, gráficos, animaciones, proyector interactivo, barra interactiva) para favorecer la mediación pedagógica del currículo. Atiende las consultas de las personas docentes con respecto a la integración de la tecnología en el aula, tomando como referencia didáctica que el uso de las herramientas tecnológicas tome en cuenta los conocimientos previos de los estudiantes y que se promuevan proyectos que conecten con sus intereses. Realiza demostraciones sobre cómo utilizar herramientas de apoyo para el desarrollo de las diferentes temáticas curriculares que se abordan en la clase. Por ejemplo, cómo usar GeoGebra para representar polígonos regulares. Apoya dentro del aula a las otras personas docentes, cuando va a hacer uso de una herramienta tecnológica por primera vez. Tomar en cuenta que la persona docente debe desarrollar la parte curricular y la persona

Área Estratégica	Estrategias
	docente de Informática Educativa apoya lo referente a la parte técnica. Brinda ideas de uso de tecnologías a las personas docentes en su proceso de planificación de las lecciones. Para lograr esto debe conocer cuál es su metodología, determinar metas y organizar los proyectos tecno-educativos por lograr en un tiempo establecido.
Estrategias y proyectos específicos para la nivelación académica	Propicia el desarrollo de proyectos que aborden los contenidos curriculares de las diversas materias en coordinación estrecha con las personas profesores de materia, sus clases se consideran complemento y apoyo a objetivos curriculares que se estén desarrollando. Utiliza el método de proyectos para el planeamiento coordinado con las otras personas docentes. Desarrollar proyectos que aborden los contenidos curriculares de las diversas asignaturas utilizando la tecnología como herramienta.
Acciones administrativas y apoyo técnico para la gestión de la nivelación académica	Incentiva para que las personas docentes utilicen, con sus alumnos, los laboratorios de informática, laboratorios de idiomas y los otros espacios de innovación existentes. Apoya y realiza actividades de capacitación y acompañamiento a sus compañeros y compañeras docentes, preferiblemente sin interferir con el horario de clase. Realiza un análisis del centro educativo que le permita diseñar un plan de trabajo práctico y directo con las

Área Estratégica	Estrategias
	personas estudiantes y docentes, para coadyuvar a elevar la competencia digital, con el objetivo de utilizar los recursos digitales disponibles como una herramienta para las acciones que se lleven a cabo en el centro educativo acorde con el Plan Integral de Nivelación Académica. Diseña espacios cortos de actualización y entrenamiento (previa coordinación con la persona directora del centro educativo), que respondan a las necesidades encontradas en el análisis institucional realizado. Promueve el uso y exploración de la **"Caja de Herramientas para docentes"** del MEP. Comparte otros materiales, sitios Web, herramientas que considere puedan ser apoyos para la labor de sus compañeros y compañeras docentes. Conoce e incentiva el uso de los recursos didácticos digitales que están disponibles en Educatico: https://www.mep.go.cr/educatico Promueve el uso de la plataforma digital: Oráculo Matemágico https://educared.fundaciontelefonica.com.pe/juego-oraculo-matemagico/descarga/ Visita y consulta información relevante en la página, Educación combinada apoyada con tecnologías digitales https://www.mep.go.cr/educacion-combinada

Área Estratégica	Estrategias
	Identifica, desde el inventario institucional existente los recursos tecnológicos con los que cuenta el centro educativo y que están en condiciones de aprovecharse. Establece relaciones de trabajo colaborativas con otras instancias que apoyan la inclusión de la tecnología en el centro educativo, como los representantes del **Proyecto Conectándonos MEP-FQT, Teach United, Programa Nacional de Innovación Educativa, Programa Nacional de Tecnologías Móviles - TecnoAprender**. Vela por la actualización, coordinación y el cumplimiento del protocolo de uso de los equipos tecnológicos en los centros educativos. Apoya el desarrollo de actividades en el área de Robótica u otras herramientas de aprendizaje, en caso de que la escuela cuente con estos recursos (Lego, Arduino, MicroBit u otro). Vela por el buen uso de los recursos tecnológicos disponibles en el centro educativo, así como por el desarrollo de habilidades de manejo responsable y ético de la tecnología, tanto por parte de personas estudiantes como docentes. Por ejemplo, prever las acciones para hacer uso correcto de las imágenes de menores de edad en eventos institucionales. Promueve el uso de la tecnología en estudiantes con condiciones de discapacidad como apoyo técnico para sus procesos de aprendizaje. Por ejemplo, demostrar a la persona docente y las familias cómo configurar el

Área Estratégica	Estrategias
	ambiente gráfico con aumento para personas con discapacidad visual. En caso de que asistan al centro educativo personas estudiantes con discapacidad que demanden el uso de equipo adaptado, consultar en la dirección http://www.cenarec.go.cr/index.php/departamentos/departamento-ayudas-tecnicas con el fin de apoyar la gestión docente y apoyar a la persona estudiante para usar el equipo tecnológico cuando lo recibe. Apoya la implementación del Sistema **para la recopilación de información de la evaluación de los aprendizajes SIRIMEP** en el centro educativo. Vela y apoya el cumplimiento de lo establecido en la circular **DRTE-008-2020 (Procedimiento para el préstamo de recursos tecnológicos digitales disponibles en los centros educativos públicos del área académica).** Vela y apoya el cumplimiento de lo establecido en la circular **DM-0003-2021 (Lineamientos para el uso del paquete de Office 365 y la implementación de la plataforma unificada de comunicación MS Teams en centros educativos públicos)**. Vela y apoya el cumplimiento de lo establecido en la circular **DVM-PICR-0019-2021 (Educación Combinada apoyada con Tecnologías Digitales)**.

1.5 Rol de la persona docente al implementar la Nivelación Académica

El rol de la persona docente debe contemplar todas las acciones establecidas en el Manual Descriptivo de Puestos, además de las que aquí se señalan, con el fin de contribuir a la ejecución de este Plan Integral de Nivelación Académica:

- Cumple con las jornadas o el horario para la atención de los grupos definidos en el plan de apertura de su centro educativo.
- Aprovecha las tecnologías digitales y los recursos tecnológicos existentes en el centro educativo y los pone a disposición del diseño de los ambientes de aprendizaje necesarios para la educación presencial que favorezcan la mediación pedagógica.
- Realiza la evaluación diagnóstica con el grupo a su cargo, siguiendo los lineamientos técnicos establecidos y considerando los resultados obtenidos en el Informe Descriptivo de Logro del curso lectivo 2021.
- Planifica su trabajo, de manera experimentada e intencionada, con el propósito de facilitar las estrategias de mediación pedagógica más pertinentes. Lo anterior tomando en cuenta el contexto inmediato y los escenarios sociales económicos y culturales en los que se desarrollan las personas estudiantes con las que comparte el proceso de mediación, así como el Diseño Universal para el Aprendizaje.
- Determina y aplica los apoyos educativos que requieran las personas estudiantes para promover la construcción de habilidades y conocimientos.
- Genera estrategias de intervención para la mejora (entiéndase como aquellas acciones que diseña la persona docente para reforzar los aprendizajes de menor logro en las personas estudiantes) a partir de los datos obtenidos en las pruebas nacionales estandarizadas FARO, en los niveles de quinto y sexto año de I y II Ciclos, décimo y undécimo año de la Educación Diversificada.
- Atiende las consultas de las personas estudiantes y sus familias de una manera ágil y de acuerdo con los mecanismos establecidos por la persona directora del centro educativo al inicio del curso lectivo, con el fin de facilitar mantener una comunicación fluida y asertiva con el estudiantado en la medida de sus posibilidades.
- Considera la realidad de las personas estudiantes para mantener una comunicación constante con la familia y encargados legales. Del mismo

modo, verifica y actualiza la realidad del estudiantado, la cual deberá ser conocida por todas las personas docentes de cada centro educativo y propiciar, si fuese necesario, la activación de la Alerta Temprana.

- Se involucra activamente en el Plan de Apertura del centro educativo y las acciones de la estrategia Regresar.
- Colabora con la atención de las disposiciones sanitarias, tanto en el aula, como en los espacios de ocio y de recreo.

Atención educativa a la población con alta dotación, talentos y creatividad en el marco de la nivelación académica

La mediación pedagógica combinada promueve desde un enfoque inclusivo y de atención a la diversidad, la debida atención de la Ley N°8899 y su reglamento, *Ley para la promoción de la alta dotación, talentos y creatividad.*

En lo que concierne a la población estudiantil identificada con alta dotación, tal y como lo indica la legislación en este tema, el personal docente deberá aplicar estrategias de flexibilización curricular: atención educativa que consiste en ajustar los aprendizajes esperados a las capacidades, características e intereses del estudiantado, para que profundice y amplíe temas que forman parte de los programas de estudio vigentes, mediante el diseño de estrategias y tareas planteadas para ello, con el acompañamiento del personal docente respectivo. En estas propuestas predomina el reto cognitivo, partiendo del nivel de desempeño o potencial aptitudinal de la persona estudiante.

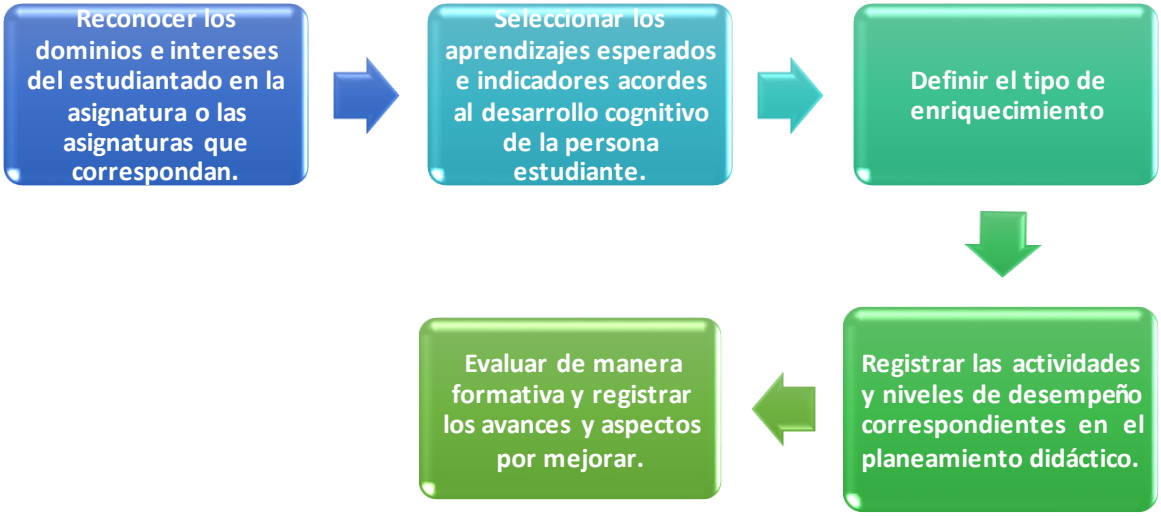
El enriquecimiento curricular será aplicado mediante el planeamiento didáctico únicamente en las asignaturas en las que la persona estudiante demuestre dominio e interés, no es necesario que se aplique en todas las asignaturas.

Para el caso de las personas estudiantes con alta dotación, el trabajo autónomo en la mayoría de las situaciones funciona bastante bien, pues les permite gestionar y evaluar su propio aprendizaje, esto siempre y cuando se presenten actividades con un reto cognitivo y como una oportunidad para enlazar aprendizajes tomando como referencia la resolución de situaciones que suceden en la vida diaria. El personal docente siempre debe propiciar el desarrollo de habilidades cognitivas como, por ejemplo: la autorregulación, la metacognición, el pensamiento sistémico, el pensamiento crítico, aprender a aprender y la creatividad e innovación.

La población estudiantil de alta dotación, muestra un gran deseo de comunicar el conocimiento que va construyendo, durante el camino que recorre para profundizar, ampliar e investigar surgen cuestionamientos, hipótesis, consultas, en donde el momento de la clarificación se da como una constante, todo esto permitirá que fortalezcan sus habilidades, destrezas y hasta competencias, por lo que las estrategias de mediación deben permitir siempre un desafío intelectual.

El objetivo de la atención educativa dirigida al estudiantado con alta dotación, es potenciar al máximo sus capacidades y habilidades, por lo tanto, el personal docente deberá aplicar instrumentos de evaluación técnicamente elaborados, que permitan constatar el nivel de logro alcanzado por la persona estudiante, así como, detectar los aspectos por mejorar que podría presentar el estudiantado durante el proceso de construcción del conocimiento

El personal docente deberá tener presente algunos elementos:



Fuente: Elaboración propia, 2020. Unidad de Alta Dotación, Talentos y Creatividad.

Con respecto a los procesos de identificación de la población con alta dotación, el personal docente deberá iniciar con los procesos establecidos tomando como referente el desempeño del estudiantado en el proceso de mediación pedagógica, aplicar el documento ***Pautas para la atención a la legislación de la alta dotación, talentos y creatividad, durante la emergencia nacional,*** referido el año pasado por medio del oficio DDC-810-09- 2020, además, para mayor información puede acceder al sitio web de la Unidad de alta dotación, talentos y creatividad http://ddc.mep.go.cr/alta-dotacion-talento- creatividad

Orientaciones pedagógicas para implementar la nivelación académica en servicios educativos que se brindan desde la Educación Especial

Teniendo como punto de partida la finalidad del Plan Integral de Nivelación Académica, que busca asegurar la nivelación académica en los ciclos lectivos 2022, 2023, 2024 y 2025 para que las personas estudiantes alcancen los aprendizajes esperados y los procesos de

desarrollo integral que se encuentran estipulados en la Política Educativa y de Transformación Curricular vigentes (MEP, 2022), el Departamento de Apoyos Educativos para el Estudiantado con Discapacidad destaca que, por la naturaleza de los diferentes servicios que brinda la Educación Especial, todos ellos desde su accionar pedagógico se enfocan en el desarrollo de habilidades adaptativas/conducta adaptativa. Es decir, en la evaluación integral, la elaboración del planeamiento didáctico y la implementación de las estrategias de mediación, la persona docente prioriza los aprendizajes esperados en función de las características del estudiantado y sus requerimientos de apoyo.

Derivado de lo anterior, este departamento plantea a continuación una serie de orientaciones pedagógicas, en el contexto del Plan Integral de Nivelación Académica, el cual debe ser analizado e implementado en lo que corresponde, por todo el personal de los servicios que se brindan desde la educación especial.

3.1 Servicios específicos.

Servicios para niños y niñas con discapacidad o riesgo en el desarrollo, desde el nacimiento hasta los seis años.

- El proceso educativo del estudiantado que asiste a este servicio educativo se ofrece según lo establecido en el documento que orienta el mismo, que se pueden acceder en el siguiente enlace: https://bit.ly/3eNTSYA

- La cantidad de subgrupos dependerá de la matrícula total del servicio educativo. Se recuerda que se debe promover la presencia y la participación activa de las personas acompañantes del niño o la niña matriculado en los niveles de bebés, maternal e interactivo I.

- El planeamiento didáctico parte de la Guía Pedagógica para niños y niñas desde el nacimiento hasta los 4 años de edad (https://bit.ly/3Hrjero) y en edades superiores se utilizará como referente las plantillas de planeamiento didáctico de Educación Preescolar ubicadas en la Caja de Herramientas, las cuales se encuentran en el siguiente enlace: https://bit.ly/3JGugLe.

- Los aprendizajes que se promueven en este servicio educativo deben de mediarse partiendo del Diseño Universal para el aprendizaje (DUA) y así fomentar experiencias

ricas en la comunicación, uso de las tecnologías digitales e interacciones que construyan vínculos para la convivencia.

- Se mantiene la organización del trabajo con las familias, en razón de la cantidad de lecciones dispuestas para esta actividad. Para esta labor debe implementar el documento: Acompañamiento a las familias de los estudiantes con discapacidad en los centros educativos (https://bit.ly/3F3iozL)

- El horario de la persona docente se establece a partir de 32 o 40 lecciones, según esté nombrada.

Aulas Integradas de Retraso Mental-Discapacidad Intelectual y Discapacidad Múltiple

En cumplimiento de los planes de estudio vigentes para estos servicios, se recuerda la importancia de trabajar los procesos de comunicación, sistemas aumentativos y alternativos, habilidades de lectura y escritura, resolución de problemas, manejo del dinero, entre otras habilidades sociales, prácticas y conceptuales, las cuales expresan la conducta adaptativa de la población en situación de discapacidad. (https://bit.ly/3JPEDMQf)

En el orden del desarrollo de habilidades/conducta adaptativa para el logro de autonomía e independencia en el estudiantado, se sugiere la utilización de las plantillas de habilidades para la vida (Autorregulación, Habilidad comunicativa y social, Cuidado personal y vida en el hogar), los cuales se pueden solicitar a la persona asesora regional de educación especial correspondiente o ingresando al siguiente enlace: (https://bit.ly/3Gfe3uu)

Se priorizan las asignaturas de Español y Matemática (en las aulas integradas de Retraso Mental -Discapacidad Intelectual), y las áreas curriculares de Comunicación y lenguaje y Conocimiento y participación en el medio físico y social (en las aulas integradas de Discapacidad Múltiple), con el fin de coadyuvar a la mediación pedagógica para la nivelación académica.

En todo el proceso educativo se deben aplicar los principios, pautas y puntos de verificación del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), elaborando estrategias de mediación que apoyen el desarrollo de los procesos implicados en el aprendizaje y que promuevan diferentes maneras para: motivar al estudiantado, presentarle la información y permitirle la acción y la expresión sobre lo que sabe, incluyendo el aprovechamiento de los recursos tecnológicos.

Es indispensable dar continuidad a la planificación de acciones conjuntas y el desarrollo del trabajo colaborativo con las familias, tomando como base el proceso organizado que se orienta desde el documento: “Acompañamiento a las familias de estudiantes con discapacidad en los centros educativos” (MEP. 2017). (https://bit.ly/3F3iozL)

Servicios de Primero y Segundo Ciclos de Audición y Lenguaje (Aulas Integradas y Centros de Educación Especial)

En cumplimiento de los planes de estudio vigentes para este servicio, se recuerda la importancia de trabajar de manera colaborativa con los servicios de apoyo y personas docentes de asignaturas complementarias, para articular los procesos de comunicación, sistemas aumentativos y alternativos, habilidades lingüísticas, habilidades para la vida y habilidades de lectura y escritura. (https://bit.ly/3JPEDMQ)

Se debe fomentar el desarrollo de las competencias lingüísticas: estimulación auditiva, lectura labio facial y articulación, por medio del trabajo colaborativo entre la persona docente a cargo del grupo y las personas terapeutas del lenguaje.

La evaluación de los aprendizajes es un proceso continuo de recopilación de información, el cual propicia la identificación de cuáles aprendizajes han sido adquiridos por la población estudiantil. Por lo que, es fundamental aplicar diversas técnicas e instrumentos de evaluación para el registro de información en relación con el proceso evaluativo, los cuales, respondan a las características del estudiantado, así como, a los lineamientos técnicos establecidos.

Por lo que es fundamental recordar que la población estudiantil sorda se encuentra en un proceso continuo de adquisición del español como segunda lengua, y este aspecto debe tomarse en cuenta a la hora de implementar instrumentos de evaluación que incluyan la expresión escrita. En todo el proceso educativo se deben aplicar los principios, pautas y puntos de verificación del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), elaborando estrategias de mediación que apoyen el desarrollo de los procesos implicados en el aprendizaje y que promuevan diferentes maneras para: motivar al estudiantado, presentarle la información y permitirle la acción y la expresión sobre lo que sabe, incluyendo el aprovechamiento de los recursos tecnológicos.

Es indispensable dar continuidad a la planificación de acciones conjuntas y el desarrollo del trabajo colaborativo con las familias, tomando como base el proceso organizado que se

orienta desde el documento: “Acompañamiento a las familias de estudiantes con discapacidad en los centros educativos” (MEP. 2017).

Se prioriza la Dimensión Maneras de pensar que contiene las habilidades: pensamiento crítico, pensamiento sistémico, aprender a aprender, resolución de problemas y creatividad e innovación, que se encuentran vinculadas con los aprendizajes por lograr en las plantillas de Aprendizajes Base, con el fin de coadyuvar a la mediación pedagógica para la nivelación académica, enfatizando en el desarrollo del español como segunda lengua.

La distribución de lecciones A se ajusta a la propuesta establecida en el Plan Integral de Nivelación Académica, para los niveles de Primero y Segundo ciclos.

Tercer Ciclo y Ciclo Diversificado Vocacional (Plan Nacional)

En cumplimiento del plan de estudio vigente para este servicio, cuyo objetivo es: propiciar el desarrollo de habilidades y destrezas que posibiliten en la persona estudiante mayores grados de autonomía, autodeterminación e independencia en los diferentes ámbitos de la vida, se recuerda la importancia de trabajar los procesos de comunicación, sistemas aumentativos y alternativos, habilidades de lectura y escritura, resolución de problemas, manejo del dinero, entre otras habilidades y destrezas, en las diferentes asignaturas, tanto del área académica como técnica. https://bit.ly/32MVTC5

De igual manera, se deben priorizar aquellos aprendizajes esperados y habilidades más funcionales para la inclusión social y laboral del estudiantado, es decir, aquellos saberes que potencien la interacción social y la salida ocupacional/laboral a futuro.

Para la implementación de la asignatura de Habilidades y Destrezas para la Vida, se sugiere la utilización de las plantillas de habilidades para la vida (Autorregulación, Habilidad comunicativa y social, Cuidado personal y vida en el hogar), elaborados a la luz de la apropiación de la Transformación Curricular en los servicios educativos para el estudiantado con discapacidad, los cuales se pueden solicitar la persona asesora regional de educación especial correspondiente, o ingresando al siguiente enlace: (https://bit.ly/3Gfe3uu)

En todo el proceso educativo, se deben aplicar los principios, pautas y puntos de verificación del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), elaborando estrategias de mediación que apoyen el desarrollo de los procesos implicados en el aprendizaje y que promuevan diferentes maneras para: motivar al estudiantado, presentarle la información y permitirle la

acción y la expresión sobre lo que sabe, incluyendo el aprovechamiento de los recursos tecnológicos.

Es indispensable dar continuidad a la planificación de acciones conjuntas y el desarrollo del trabajo colaborativo con las familias, tomando como base el proceso organizado que se orienta desde el documento: “Acompañamiento a las familias de estudiantes con discapacidad en los centros educativos” (MEP. 2017). (https://bit.ly/3F3iozL)

Centros de Educación Especial

La persona directora debe garantizar que el estudiantado con discapacidad asista de manera presencial, de acuerdo con la cantidad de lecciones y frecuencia establecidas en el Plan de Estudio (CSE-02-2000) según la especialidad, ciclo y nivel correspondiente.

En el nivel de Preescolar (bebés, maternal I y II e interactivo I) el planeamiento didáctico parte de la Guía Pedagógica para niños y niñas desde el nacimiento hasta los 4 años de edad (https://bit.ly/3Hrjero) y en edades superiores (interactivo II y transición) se utilizará como referente las plantillas de planeamiento de Educación Preescolar ubicadas en la Caja de Herramientas, las cuales se encuentran en el siguiente enlace: https://bit.ly/3JGugLe.

Para los niveles de I y II Ciclos, se debe utilizar las plantillas de los centros educativos unidocentes que se encuentra en la Caja de Herramientas. (https://bit.ly/3JGugLe).

En lo referente a los niveles de III y IV Ciclos, se debe utilizar las plantillas de los módulos de los CINDEA, según corresponda, los cuales se encuentran en la Caja de Herramientas. (https://bit.ly/3JGugLe).

Con respecto a las habilidades adaptativas se trabajará con las plantillas de habilidades para la vida (Autorregulación, Habilidad comunicativa y social, Cuidado personal y vida en el hogar), que se estarán facilitando por parte de la persona directora de cada centro o ingresando al siguiente enlace: (https://bit.ly/3Gfe3uu)

Los aprendizajes que se promueven en el centro de educación especial, deben de mediarse partiendo del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y así fomentar experiencias en la comunicación, uso de las tecnologías digitales e interacciones que construyan vínculos para la convivencia.

Se mantiene la organización del trabajo con las familias, por lo que en cada centro educativo se debe de utilizar el documento: Acompañamiento a las familias de los estudiantes con discapacidad en los centros educativos (https://bit.ly/3F3iozL), siguiendo la metodología establecida.

Para ampliar la forma en que se debe realizar el planeamiento didáctico y la mediación pedagógica, puede ingresar al enlace https://www.youtube.com/watch?v=WSXhgQQWDFE, correspondiente al Webinario Apropiándonos de la Transformación Curricular en los Centros de Educación Especial.

3.2 Servicios de apoyo educativo.

Servicios de Apoyo en Educación Preescolar, Primero y Segundo Ciclos.

Para la ejecución del Plan Integral de Nivelación Académica, las personas docentes que laboran en estos servicios de apoyo educativo, deben articular con las personas docentes a cargo del grupo, sin dejar de lado las acciones propias de cada servicio.

- Las personas docentes de las especialidades de retraso mental (discapacidad intelectual), discapacidad múltiple, discapacidad visual y problemas emocionales y de conducta, deben concretar esa articulación, en las lecciones destinadas para el acompañamiento en el contexto de aula, según se establece en el documento Líneas de Acción para los Servicios de Apoyo Educativo (https://bit.ly/3eUKiDp)

- En el caso de los servicios de apoyo en la especialidad de audición y lenguaje, esta articulación con las personas docente a cargo del grupo, se debe realizar según se dispone en las Normas y Procedimientos para el manejo técnico-administrativo de los servicios de apoyo educativo que atienden estudiantes sordos incluidos en la educación regular pública desde el nivel de preescolar hasta secundaria (https://bit.ly/3t3FsM8)

- Específicamente para las personas docentes que laboran en los servicios de problemas de aprendizaje, en el marco del Plan Integral de Nivelación Académica deben implementar el Plan Apoyemos la Lectoescritura, al que puede ingresar mediante los siguientes enlaces:

    - Plan Apoyemos la Lectoescritura (https://bit.ly/3GlqvsO)

- Herramienta para evaluación y seguimiento (https://bit.ly/3qgFnTu)
- Tutorial para uso de la herramienta (https://bit.ly/337CpIc)

- El personal de los servicios de terapia del lenguaje, apoyan el Plan de Integral Nivelación Académica, para esto se insta a que se aprovechen las lecciones de proyecto de las que dispone este servicio, brindando acompañamiento al personal docente a cargo del grupo y docentes de apoyo en audición y lenguaje, en el proceso de aprendizaje de la lectura y la conciencia fonológica, recordando que este servicio se extiende a la secundaria.
- Se mantiene la organización del trabajo con las familias, por lo que en cada centro educativo se debe de utilizar el documento: Acompañamiento a las familias de los estudiantes con discapacidad en los centros educativos (https://bit.ly/3F3iozL), siguiendo la metodología establecida.

Servicios de apoyo en Pedagogía Hospitalaria

Los centros de apoyo (Centro de Apoyos en Pedagogía Hospitalaria del Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera -CeAPH-y Centro de Apoyos Infanto Juvenil Hospital Dr. Calderón Guardia -CAIJHCG-) y servicios de apoyo en pedagogía hospitalaria (Hospital Nacional Psiquiátrico y Hospital San Vicente de Paúl), retoman su accionar de acuerdo con los documentos de orientaciones vigentes, atendiendo las disposiciones particulares de los centros hospitalarios derivados de la emergencia sanitaria.

Centro Nacional de Educación Helen Keller

Este Centro desarrolla su labor de acuerdo con los documentos de orientaciones vigentes y atendiendo las disposiciones particulares emitidas por el Ministerio de Salud (https://bit.ly/3zxRRcn)

Servicios de apoyo educativo en III Ciclo y Educación Diversificada

- Para la ejecución del Plan Integral de Nivelación Académica, las personas docentes que laboran en este servicio de apoyo educativo, deben articular con las personas docentes a cargo del grupo.

- Las lecciones de Reforzamiento Académico que se brindan al estudiantado se priorizarán en las asignaturas de Español, Matemáticas, Ciencias e Inglés. Adicionalmente, pueden destinarse algunas lecciones al reforzamiento de otras asignaturas, según los resultados del análisis del rendimiento académico.

- El personal docente de Educación Especial generalista, atendiendo la función: "Colabora en el desarrollo de acciones o actividades, preferiblemente en forma grupal, para el estudiantado que requiere apoyo en las habilidades conceptuales, sociales y prácticas (habilidades adaptativas)", debe destinar 20 lecciones para trabajar con el estudiantado en lectoescritura, comprensión y fluidez lectora, resolución de problemas, uso de calculadora y manejo del dinero, como mínimo.

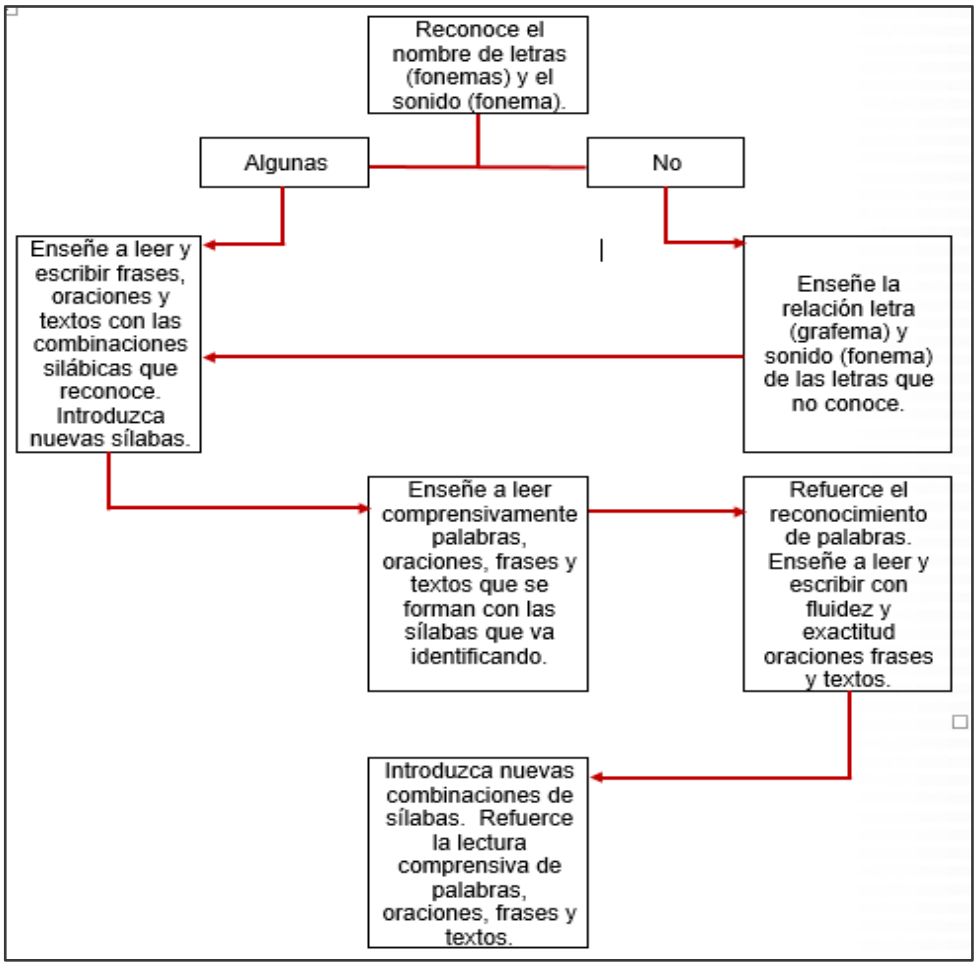
- El personal docente de Educación Especial en Audición y Lenguaje, atendiendo la función: "Colabora en el desarrollo de acciones o actividades, preferiblemente en forma grupal, para el estudiantado que requiere apoyo en las habilidades conceptuales, sociales y prácticas (habilidades adaptativas)", debe priorizar el trabajo en el desarrollo de competencias lingüísticas, así como en comprensión y fluidez lectora. La distribución de lecciones destinadas al reforzamiento de estas competencias lingüísticas es determinada por la persona docente de Audición y Lenguaje y se asignan en función de las características de la población estudiantil que recibe el servicio.

- En ambas situaciones, se deben organizar los horarios correspondientes de manera que estas lecciones de apoyo no coincidan con las lecciones de la estructura curricular que recibe el estudiantado, es decir no debe existir superposición horaria.

- Se recuerda la importancia del trabajo con las familias, por lo que en cada centro educativo se debe de utilizar el documento: Acompañamiento a las familias de los estudiantes con discapacidad en los centros educativos (https://bit.ly/3F3iozL), siguiendo la metodología establecida.

A continuación, se detalla una ruta para apoyar la enseñanza de la lectoescritura, la cual, las personas que laboran en los servicios específicos y de apoyo de la educación especial, pueden utilizar para gestionar, orientar y apoyar las acciones relacionadas con la habilidad de aprender a leer y a escribir, contempladas en el Plan Integral de Nivelación Académica, y en las acciones específicas establecidas para cada servicio en estas orientaciones.

Ruta para enseñar a leer y a escribir:



Fuente: Departamento Apoyos Educativos para el Estudiantado con Discapacidad 2021. Ministerio de Educación Pública

Orientaciones pedagógicas para la nivelación académica en el subsistema de Educación Indígena

Tras realizar la lectura y análisis del presente documento, las autoridades locales de cada territorio indígena (DRE, CLEI, personas supervisoras y directoras de centros educativos) pueden realizar la contextualización del presente documento según su cosmogonía y cosmovisión propias, según lo establece el Convenio Internacional 169 de la O.I.T:, en el párrafo 1° del numeral 27, el cual preceptúa que “los programas y los servicios educativos destinados a los pueblos aborígenes, deben desarrollarse y aplicarse en cooperación con estos, con el claro propósito que responda a las necesidades autóctonas y, adicionalmente, abarquen todos sus ámbitos histórico-culturales”.

Para este proceso de contextualización se recomienda tomar en cuenta lo siguiente:

1. Considerar las prácticas culturales ancestrales relacionadas con la convivencia a partir del retorno a la presencialidad, así como el perfil de entrada real que ostentan las personas estudiantes en cada uno de los años escolares.

2. Se requiere que el personal docente y administrativo mantenga una comunicación constante con sus colegas y con la dirección del centro educativo. Esta comunicación es fundamental para respetar y apoyar en el proceso de purificación, dietas y otros conocimientos que tenga la cultura para la ejecución de la mediación pedagógica en el centro educativo.

3. Las personas familiares y encargadas brindarán apoyo a las personas estudiantes en su retorno a la presencialidad, lo cual implica acciones, tales como comunicación constante con el centro educativo, revisión de trabajos por realizar, conseguir los materiales necesarios, entre otras. Es necesario resaltar que el proceso educativo se enriquece con los momentos de familia, los cuales son ideales para la transmisión de conocimientos ancestrales a través de la oralidad.

4. La Dirección Regional de Educación se reconoce como el ente responsable de coordinar y dar seguimiento a la contextualización y aplicación del presente documento para los territorios indígenas que atiende, tomando en cuenta los espacios de asesoramiento que sean necesarios, en coordinación con el Consejo Local de Educación Indígena (CLEI) de cada territorio, el Departamento de Asesorías Pedagógicas y las personas supervisoras. En casos necesarios, por no contar con un CLEI constituido, se pueden tomar en cuenta otras autoridades locales.

5. El Departamento de Asesorías Pedagógicas debe promover la inclusión del saber cultural a través de lineamientos claros, precisos y concisos que se concreten en circulares, pronunciamientos y elaboración de material didáctico, pertinente culturalmente en el ámbito curricular y co-curricular en todas las asignaturas y modalidades. Se recomienda el apoyo a los centros educativos con visitas a los centros educativos y dejar constancia en los informes respectivos.

6. La persona asesora regional de educación indígena brindará asesoría y apoyo a las demás personas asesoras, supervisoras y directoras sobre los alcances e

implementación de los documentos y protocolos establecidos para la educación presencial y su contextualización en cada uno de los territorios.

7. Las personas supervisoras y directoras coordinarán su trabajo con el o los CLEI correspondientes, ya que es vital considerar la pertinencia cultural para realizar las adaptaciones necesarias en la implementación de las presentes orientaciones pedagógicas de acuerdo al territorio específico. En caso de no existir CLEI en ese territorio, se recomienda que la persona supervisora tome en cuenta las voces de las personas mayores y otras autoridades locales correspondientes. Además, es importante que divulguen la información que se emane desde la Dirección Regional y del Nivel Central del MEP, en tiempo y forma, a las personas docentes y a las familias.

8. Los Consejos Locales de Educación Indígena deberán buscar las estrategias para la contextualización y pertinencia cultural de las “Orientaciones pedagógicas 2022”, junto con las personas supervisoras y directoras de centros educativos. Por otro lado, apoyarán a la dirección del centro educativo el proceso de purificación, dietas y otros conocimientos que tenga la cultura para el regreso a las aulas.

En centros educativos de territorios indígenas o centros educativos que atienden población indígena, se abordarán las asignaturas de la siguiente manera:

Culturas, lenguas, música, artesanía y educación ambiental indígenas: estas asignaturas se orientan a la enseñanza de la cosmogonía y cosmovisión de los pueblos indígenas para acceder a saberes ancestrales trasmitidos de generación en generación. Por lo tanto, es oportuno

- Atender a las personas estudiantes de una manera distinta de acuerdo a la cosmovisión de cada territorio indígena

- Traducir materiales, afiches, folletos, guías didácticas, entre otras, utilizando imágenes de fácil comprensión para las familias indígenas que no tienen el hábito de lectura en su propio idioma.

- Aplicar la contextualización y pertinencia cultural en la mediación pedagógica.

- Proveer las destrezas y conocimientos básicos para poner en práctica esos conocimientos, comprender su valor simbólico y espiritual, así como la vivencia de la cosmovisión particular de su etnia en la vida cotidiana y transmitirlos a las generaciones futuras.

- Llevar a la práctica la oralidad, las costumbres y tradiciones de cada pueblo indígena, mediante el análisis y comentario con el estudiantado de la importancia de las dietas culturales.

- Tomar en cuenta cualquier adaptación que sea necesaria durante el 2022 según se establezca desde el Departamento de Educación Intercultural.

a) **Asignaturas diferentes a las anteriores:** Para el resto de las asignaturas, se trabajará según lo que establezca el Viceministerio Académico, la Dirección de Desarrollo Curricular y el Departamento de Asesorías Pedagógicas de cada DRE con la salvedad de que se aplicarán procesos de contextualización y pertinencia cultural en la mediación pedagógica de todas ellas, según corresponda al territorio indígena o a las personas que se atienden, de tal manera que, en todo proceso de aprendizaje se promueva la trasmisión de la cosmogonía y la cosmovisión locales.

Cuando resulte necesario, se contará con la asesoría y apoyo técnico para el personal docente, direcciones de centro educativo y autoridades regionales, en materia de implementación de los presentes lineamentos, por parte del Departamento de Educación Intercultural con apoyo de la Dirección de Desarrollo Curricular. Por lo cual, toda consulta o solicitud deberá dirigirse al correo electrónico educacionintercultural@mep.go.cr o al número telefónico 2256-2564.

Orientaciones pedagógicas para la nivelación académica en el nivel de la Educación Preescolar

El Departamento de Educación de la Primera Infancia presenta las orientaciones de mediación pedagógica para el curso lectivo 2022, para la atención de los servicios educativos en las diferentes modalidades del nivel de Educación Preescolar.

Este documento incluye todos los servicios educativos en Educación Preescolar: Ciclo Materno Infantil (Grupo Interactivo II), Ciclo de Transición, en Jardines de niños y niñas anexos e independientes, Grupos heterogéneos, Grupos específicos de Inglés y Francés, Inglés en experiencias de la jornada, Ampliación de Inglés por docentes de I y II Ciclos, Alternativas de cuidado y desarrollo infantil en donde haya una docente nombrada por el MEP, Servicios educativos amparados bajo el Decreto 42165-MEP (acreditados).

A partir de lo dispuesto en esta circular procedemos a realizar ajustes para garantizar el derecho a la educación, la nivelación pedagógica de las personas estudiantes tomando en cuenta las características y el contexto, los lineamientos vigentes establecidos por el Ministerio de Salud en el marco de la emergencia nacional Covid-19. Es importante destacar que:

5.1 El curso lectivo 2022: se desarrolla forma presencial.

5.2 Organización del curso lectivo: el curso lectivo está organizado en dos semestres: **I semestre** (17 de febrero al 01 de julio), **periodo de receso de 15 días** (04 al 15 julio) y **II semestre** (18 julio al 21 de diciembre) según lo establece el Calendario Escolar 2022.

Primer semestre

Semana de adaptación: Del 17 al 25 de febrero, 2022. Se inicia con la totalidad del grupo de estudiantes, el primer día se atienden por dos horas, aumentando media hora cada día hasta cumplir la jornada total.

- **Diagnóstico:** se realiza del 17 de febrero al 08 abril, 2022. Tal y como está establecido en la distribución de aprendizajes por ciclo y grupos (ver detalle en el siguiente enlace https://ddc.mep.go.cr/educacion-primera-infancia

- **Planeamiento:** para su elaboración se utilizarán las plantillas que se encuentran en el siguiente enlace: Caja de Herramientas, las fechas establecidas son las siguientes: Primer planeamiento diagnóstico del 17 de febrero al 08 abril y segundo planeamiento del 18 abril al 01 julio.

- **Elaboración y entrega de Informe Descriptivo de Logros:** del 18 al 29 julio proceso de sistematización de Informe Descriptivo de Logros del primer semestre y la entrega a las familias se realizará del 1 al 05 de agosto, 2022.

Segundo semestre:

- **Planeamiento:** para efectos de la elaboración del planeamiento las fechas establecidas son las siguientes: del 18 de julio al 30 de setiembre y segundo planeamiento del 03 de octubre al 16 de diciembre. La semana anterior a la elaboración de Informe Descriptivo de Logros ya deben estar cubiertos todos los aprendizajes esperados de acuerdo a lo planificado en el segundo semestre, de manera tal, que en la semana de elaboración de los Informe Descriptivo de Logros, la persona docente pueda reforzar aquellos aprendizajes esperados que el grupo de estudiantes requiera por medio de estrategias de mediación diseñadas para este propósito, las cuales ya están contempladas en su planeamiento que concluye el 16 de diciembre de 2022.

- **Elaboración y entrega de Informe Descriptivo de Logros** se llevarán a cabo del 6 al 12 diciembre el proceso de sistematización del Informe Descriptivo de Logros. Del 12 al 16 de diciembre se realizará la entrega a las familias.

- **Cierre de curso lectivo:** Se debe realizar un Acto de Graduación al finalizar el Ciclo de Transición en las fechas del 22 y/o 23 de diciembre. En este acto se hará entrega del "Certificado de Conclusión del Nivel de Educación Preescolar". Dicho acto es oficial, debe ser sencillo, austero, de corta duración, planificado solo para este nivel educativo en aquellos casos donde existan poblaciones estudiantiles muy numerosas. Las personas estudiantes deben asistir con el uniforme y no se requiere el uso de capas, birretes o cintas de graduación.

5.3 Módulos horarios

La jornada horaria presencial en Educación Preescolar se realizará con la totalidad de la población estudiantil de la siguiente forma:

- Grupos regulares: 4 horas y 10 minutos.
- Grupos por ampliación: 3 horas y 30 minutos.
- Grupos con tercera jornada: 3 horas y 30 minutos (ver detalles en enlace: https://ddc.mep.go.cr/educacion-primera-infancia)
- Grupos de CAI permanecerán hasta 8 horas

5.4 Mediación pedagógica

- Se trabaja la totalidad de los aprendizajes esperados según la distribución realizada para los Ciclos Materno Infantil (Grupo Interactivo II), Transición y Grupo Heterogéneo (el detalle se encuentra en el siguiente enlace: https://ddc.mep.go.cr/educacion-primera-infancia).
- La metodología utilizada en el nivel de Educación Preescolar requiere de procesos constantes de interacción interpersonal para el desarrollo de los aprendizajes cognitivos, socioemocionales y psicomotrices, el uso de espacios comunes, materiales compartidos y mobiliario grupal, por lo que **no se debe sustituir por sillas unipersonales, pupitres, ni sacar materiales de los ambientes de aprendizaje o alterar la metodología propia del nivel.**
- Es importante tomar en cuenta que el aula debe estar ventilada y que el mobiliario no obstaculice la entrada del mismo.
- Las estrategias de mediación se planifican tomando en cuenta el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) para la atención de la diversidad de la población estudiantil.
- Los apoyos educativos se gestionan, organizan y disponen en el centro educativo con el acompañamiento del personal de la Dirección Regional de Educación respectiva, con el fin de responder a la diversidad estudiantil.
- En el caso de los grupos de los niños y niñas menores a 4 años, atendidos en servicios de educación especial, los lineamientos serán dados por el Departamento de Apoyos Educativos para el Estudiantado con Discapacidad.
- Se sugiere el uso de estrategias variadas que involucren a los niños y niñas en la construcción de los aprendizajes, particularmente el mini proyecto y/o talleres, que supere la visión de realizar actividades preestablecidas y guiadas por aquellas que permitan el desarrollo de la innovación, la creatividad, la capacidad de resolver problemas, la

autonomía, la toma de decisiones y el trabajo colaborativo (ver detalles en el siguiente enlace: https://ddc.mep.go.cr/educacion-primera-infancia).

- Para los casos excepcionales: la atención a distancia se implementará, solo en los centros educativos que no cuenten con servicio de agua potable o presenten orden sanitaria de cierre por parte del Ministerio de Salud.

5.5 Plan Nacional de fortalecimiento de las habilidades de lectoescritura en el sistema educativo costarricense

Para el fortalecimiento de las habilidades lingüísticas (expresión oral, compresión oral, escritura y lectura emergente) así como conciencia fonológica, la persona docente en el desarrollo de la mediación pedagógica debe:

- Favorecer la expresión oral según el bagaje lingüístico de cada niño y niña.
- Modelar cómo llevar a cabo una buena conversación y utilizarla como recurso didáctico.
- Favorecer la interacción de la persona estudiante con variedad de textos literarios y no literarios.
- Promover la capacidad de reflexión de lo que han comprendido y manifiesten a la vez lo que no comprenden.
- Leer de cinco a diez minutos diarios en voz alta como parte de su planificación.
- Favorecer el desarrollo de la lectura emergente y conciencia fonológica por medio de experiencias lúdicas.
- Favorecer la lectura dialogada que genere la conversación empática de lo leído.
- Puede apoyarse con recursos como: “¡Hola soy Pluc!”, “Pluc, te cuenta un cuento”, “Herramientas que conectan”, “Plan virtual de fomento a la lectura”, “Aprendo en Casa primera infancia”.
- Para ampliar información remitirse al Programa de Estudio de Educación Preescolar (páginas 44 a 50) y visitar los siguientes enlaces Tecnoideas y Caja de Herramientas

5.6 Seguimiento Individualizado pasa a ser seguimiento grupal para la Nivelación Académica

A partir del curso lectivo 2022, el nivel de la Educación Preescolar desde el marco de la presencialidad, requiere implementar el Programa de Estudio para el Ciclo Materno Infantil (Grupo Interactivo II) y para el Ciclo de Transición de forma completa, desarrollando todas las potencialidades e intereses de los niños y las niñas, al tiempo que se satisfacen sus necesidades biológicas, emocionales, cognitivas, expresivas, lingüísticas y motoras, a través de un abordaje pedagógico integral.

Es por esta razón, que se solicita al Consejo Superior de Educación la autorización para ajustar la conceptualización de la experiencia de seguimiento individualizado y pasar de una experiencia que se ha venido trabajando en años anteriores con 2 a 5 niños, a una experiencia que se trabaje con todos los niños y niñas de manera que la docente proponga vivencias pedagógicas intencionadas, lúdicas, flexibles, abiertas, participativas y, sobre todo, adecuadas a las necesidades, características y condiciones particulares de cada uno y cada una de sus estudiantes, con el propósito de favorecer su desarrollo integral.

Esta experiencia está centrada en los aprendizajes esperados establecidos para la nivelación académica. La persona docente atiende al grupo completo de estudiantes, todos los días, con la finalidad de fortalecer los aprendizajes para la nivelación y cualquier otro que la persona docente considere necesario.

Para potenciar conocimientos y habilidades en las personas estudiantes e implementar la Nivelación Académica y el planeamiento didáctico en el Nivel de la Educación Preescolar es importante que el personal docente:

5.6 Propicie acciones que potencien la expresión de sentimientos y emociones, mediante un proceso educativo afectivo, armónico, estable y con límites claramente definidos.

5.7 Promueva experiencias para la construcción de una imagen real y positiva de sí mismos.

- Facilite experiencias en donde la población estudiantil interactúe con otras personas y con el medio.

5.8 Favorezca la participación activa del estudiantado en ambientes emocionalmente estables para que construya y acepte paulatinamente normas que regulan el funcionamiento del grupo.

5.9 Promueva acciones en las que se desarrollen relaciones cooperativas entre los niños, las niñas y los adultos, dentro de ambientes positivos y de respeto mutuo.

5.10 Propicie situaciones cotidianas en las que expresen sus puntos de vista con respecto a diferentes formas de resolución de conflictos.

5.11 Promueva la comprensión progresiva del significado social de los comportamientos, normas y valores básicos de su contexto.

5.12 Propicie acciones que promuevan el valorar las diferencias de las personas con quienes interactúan.

5.13 Propicie la convivencia, la experiencia, el conocimiento y el aprecio por momentos significativos de la historia local, regional y nacional.

5.14 Favorezca la construcción del conocimiento de sí mismo por medio de los sentidos, las sensaciones del cuerpo y las posibilidades de acción en espacios parciales, totales, sociales, abiertos y cerrados.

5.15 Propicie experiencias artísticas en las que utilicen su cuerpo.

5.16 Fomente experiencias psicomotrices variadas con el fin de optimizar el desarrollo de los niños y las niñas.

5.17 Promueva prácticas que permitan el cuidado de sí mismo y la satisfacción de necesidades de alimentación, higiene y descanso para desarrollar hábitos de vida saludable.

5.18 Propicie experiencias lúdicas, recreativas, libres y espontáneas para desarrollar la autonomía, el auto concepto, la autoimagen saludable y positiva.

5.19 Desarrolle experiencias que le permitan al niño y a la niña construir la noción de tiempo y espacio.

5.20 Favorezca la expresión de conocimientos, sentimientos, deseos y emociones por medio del movimiento.

5.21 Promueva experiencias que favorezcan el desarrollo de los procesos cognitivos de manera integral.

5.22 Propicie el desarrollo de la percepción por medio de cada uno de los sentidos: vista, olfato, gusto, oído y tacto.

5.23 Promueva el desarrollo de la atención en la ejecución de diferentes acciones.

5.24 Facilite experiencias que permitan el desarrollo de la memoria.

5.25 Fomente el desarrollo de las funciones ejecutivas: planificación, flexibilidad mental y autocontrol.

5.26 Favorezca el desarrollo del pensamiento por medio de situaciones que impliquen el razonamiento, el análisis y la capacidad de síntesis.

5.27 Desarrolle experiencias de expresión, comunicación y representación por medio del lenguaje.

5.28 Propicie experiencias relacionadas con las habilidades del lenguaje (habla, escucha, lectura y escritura) de acuerdo con sus características de desarrollo.

5.29 Promueva experiencias para comprender y resolver los problemas presentes en su contexto real.

Con respecto a la organización del tiempo, esta experiencia se desarrollará antes del cierre y despedida con el grupo en su totalidad. Para la planificación de las estrategias de mediación de esta experiencia la persona docente deberá utilizar la distribución de aprendizajes según la nivelación académica y la plantilla destinada para este fin. (Ver detalles de esta experiencia en el siguiente enlace https://ddc.mep.go.cr/educacion-primera-infancia).

Pueden enriquecer las estrategias para estos aprendizajes tomando en cuenta las propuestas de estrategias ubicadas en Caja de Herramientas, recursos propuestos en tecnoideas, las estrategias propuestas en el Programa de Estudio de Educación Preescolar vigente (recordando la vinculación con las habilidades) y las de elaboración propia.

Esta modificación respeta la jornada laboral del personal docente de acuerdo a la modalidad en la que están nombradas.

5.7 Modalidades Lengua Extranjera (Grupo específico Inglés y Francés, experiencias de la jornada y docente de lengua extranjera de I y II Ciclos que amplían en el nivel de Educación Preescolar)

La enseñanza de la lengua extranjera en el nivel de Educación Preescolar, se desarrolla bajo un modelo inmersivo para todas las modalidades, utilizando el Programa de Estudio de Educación Preescolar (2014), las Orientaciones para la Mediación Pedagógica por Habilidades para la Educación Preescolar de la Política Curricular (2021), los documentos emanados por el Departamento de Educación de la Primera Infancia y lineamientos producto de la emergencia COVID 19.

Modelo inmersivo Se refiere a la adquisición del idioma extranjero de forma natural y espontánea a partir de sus propios contextos, integrando el aprendizaje esperado con las competencias lingüísticas.

La mediación pedagógica incluye todas las actividades, métodos y técnicas intencionadas que la persona docente realiza en el contexto educativo para promover y acompañar el aprendizaje esperado enfatizando en el desarrollo de la comprensión y producción oral para la adquisición de la lengua extranjera. Esta funciona como una lengua vehicular para lograr los aprendizajes.

El personal docente también puede planificar mini proyectos y/o talleres para promover el desarrollo de habilidades en los niños y las niñas, así como asumir la responsabilidad de su propio aprendizaje y avanzar paso a paso para demostrar lo aprendido de forma creativa, también permiten a las personas estudiantes mantenerse en contacto con la autenticidad del idioma extranjero durante las experiencias cotidianas.

5.8 Planeamiento

Periodicidad del planeamiento: para los grupos específicos (Ciclo Materno Infantil (Grupo Interactivo II), Ciclo de Transición y Grupos Heterogéneos el planeamiento se realiza de manera trimestral según la descripción establecida anteriormente en este mismo documento.

Para la modalidad de Inglés en experiencias de la jornada y ampliación de un solo grupo por docentes de lengua extranjera de I y II Ciclos el planeamiento didáctico se realiza de manera semanal, quincenal o mensual. (ver más detalle en el siguiente enlace: https://ddc.mep.go.cr/educacion-primera-infancia).

5.9 Evaluación

La evaluación de los aprendizajes en la Educación Preescolar comprende un proceso continuo, permanente e integral de recopilación de información de las evidencias del progreso del estudiantado. Lo cual, le permite a la persona docente identificar los niveles de desempeño y de logro, así como, las competencias lingüísticas de cada persona estudiante, con el propósito de tomar decisiones orientadas al reforzamiento, acompañamiento y realimentación para la mejora del desempeño y logro de los aprendizajes.

5.10 Francés

Las docentes que imparten el servicio de Francés en el nivel de Educación Preescolar continúan desarrollando los aprendizajes esperados según el Programa de Estudio de Educación Preescolar, los lineamientos generales del presente documento, los lineamientos

específicos que se encuentran en la Caja de Herramientas y lo correspondiente a secciones bilingües de Francés.

Corresponde para este grupo las mismas propuestas de horario en total presencialidad detallados en este documento.

5.11 Anexos.

Periodicidad del planeamiento	Distribución de aprendizajes por ciclo	Distribución de aprendizajes por ciclo
	Ciclo Materno Infantil (Grupo Interactivo II)	**Ciclo de Transición**
17 febrero- 08 abril	• Autonomía, • Sentimientos y emociones, • Convivencia, • Elementos del medio • Expresión oral	• Autonomía, • Sentimientos y emociones, • Convivencia, • Elementos del medio • Expresión oral
Nivelación	• Autonomía • Expresión oral	• Convivencia • Elementos del medio
18 abril-mayo-01 julio	• Conciencia corporal, • Imagen corporal, • Centro Educativo • Sentido espacial	• Atención • Somos diferentes e iguales • Correspondencia término a término • Compresión oral
Nivelación	• Conciencia corporal, • Sentido espacial	• Correspondencia término a término • Compresión oral
18 Julio-agosto-30 setiembre	• Posibilidades de acción • Familia, • Sentido temporal • Comprensión oral	• Coordinación visomotora • Lateralidad • Seriación • Lectura

Periodicidad del planeamiento	Distribución de aprendizajes por ciclo	Distribución de aprendizajes por ciclo
	Ciclo Materno Infantil (Grupo Interactivo II)	**Ciclo de Transición**
Nivelación	• Posibilidades de acción • Comprensión oral	• Coordinación visomotora • Lateralidad • Seriación • Lectura •
03 octubre-noviembre-16 diciembre	• Salud y nutrición • Comunidad • Conservación de la cantidad • Conciencia fonológica	• Identidad sexual • Inclusión de la parte al todo • Escritura • Conciencia fonológica
Nivelación	• Conservación de la cantidad • Conciencia fonológica	• Inclusión de la parte al todo • Escritura • Conciencia fonológica

Tabla 1: Distribución de aprendizajes por ciclo.

Nota: En cuanto a la nivelación se puede incorporar aquellos aprendizajes esperados que ya hayan sido abordados y que considere necesarios.

5.12 Distribución de aprendizajes para Grupos Heterogéneos

Periodicidad del planeamiento	Distribución de aprendizajes para Grupo Heterogéneo	Distribución de aprendizajes para Grupo Heterogéneo
	Año A	**Año B**
17 febrero- 08 abril	• Autonomía • Centro Educativo • Elementos del medio • Expresión oral	• Autonomía • Centro Educativo • Elementos del medio • Expresión oral
Nivelación	• Autonomía • Expresión oral	• Elementos del medio •
18 abril-mayo-01 julio	• Conciencia corporal • Familia • Sentido espacial • Comprensión oral	• Posibilidades de acción • Convivencia • Conservación de la cantidad • Conciencia fonológica
Nivelación	• Conciencia corporal • Sentido espacial • Comprensión oral	• Conciencia corporal • Sentido espacial • Comprensión oral
18 Julio-agosto-30 setiembre	• Imagen corporal • Comunidad • Sentido temporal • Lectura	• Coordinación visomotora • Atención • Correspondencia término a término • Seriación
Nivelación	• Imagen corporal • Lectura	• Coordinación visomotora • Correspondencia término a término

Periodicidad del planeamiento	Distribución de aprendizajes para Grupo Heterogéneo	Distribución de aprendizajes para Grupo Heterogéneo
	Año A	**Año B**
03 octubre-noviembre-16 diciembre	• Identidad sexual • Posibilidades de acción • Somos diferentes e iguales • Sentimientos y emociones	• Lateralidad • Salud y nutrición • Inclusión de la parte al todo • Escritura
Nivelación	• Posibilidades de acción • Sentimientos y emociones	• Lateralidad • Inclusión de la parte al todo • Escritura

Tabla 2: Distribución de aprendizajes para Grupos Heterogéneos.

Nota: En cuanto a la nivelación se puede incorporar aquellos aprendizajes esperados que ya hayan sido abordados y que considere necesarios.

5.13 Plantilla para la planificación de seguimiento individualizado (Nivelación académica).

A continuación, se muestra un modelo de plantilla para la planificación de la experiencia de seguimiento individualizado, la cual debe adjuntarse al planeamiento.

Plantilla para la planificación del seguimiento individualizado

Aprendizajes esperados	Indicadores del aprendizaje esperado	Estrategias de mediación

Tabla 3: Plantilla para la planificación del seguimiento individualizado.

Orientaciones pedagógicas para la nivelación académica en I y II Ciclos

Seguidamente se presenta una serie de orientaciones específicas y recomendaciones que permiten operativizar el trabajo en los centros educativos de educación primaria para establecer el proceso de nivelación académica, con la intención de optimizar el tiempo lectivo en el curso lectivo 2022.

Lo anterior permite un mayor soporte de acompañamiento pedagógico al estudiantado y realizar con precisión la ruta de nivelación académica. Dicha propuesta tiene como objetivo principal el dar un impulso para el mejoramiento de logro de los aprendizajes de los programas de estudio y el desarrollo de habilidades que enmarcan la política de transformación curricular, por medio del empleo de la malla curricular completa para una educación integral de las personas estudiantes.

6.1 ¿En qué consiste la nivelación académica?

Desde el enfoque de la UNESCO: la nivelación académica es el resultado de otros procesos como la recuperación de contenidos curriculares faltantes o ausentes y que dificultan el logro de aprendizajes más avanzados.

Para el MEP la nivelación académica se logra cuando

> **“** la persona docente en la mediación pedagógica que desarrolla se asegura que sus estudiantes activen los conocimientos previos indispensables que son necesarios para que puedan construir, a partir de ese conocimiento, los nuevos aprendizajes esperados, correspondientes a su año o ciclo (programa completo) sin devolverse. Para que este proceso sea completo la persona docente debe tener presente los aprendizajes base que son medulares de cada programa de estudio para mediar su desarrollo con mayor énfasis.
>
> Para implementar la nivelación académica es necesario comprender que no es posible cubrir todos los aprendizajes esperados del ciclo lectivo anterior en un único lapso de tiempo, al inicio del curso lectivo, sino que este se debe atender según el programa de estudio lo va desarrollando, ósea dosificado durante los dos periodos.” (Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025)

La nivelación académica, se diseñará de tal forma que se pueda contribuir a reducir la brecha entre lo que la persona estudiante en realidad conoce y lo que se espera que sepa. Destacados en la ruta de nivelación académica y los diagnósticos que implementa la persona docente a sus estudiantes para definir el nivel o áreas de nivelación en las que debe apuntar su mediación pedagógica.

Su planificación responderá a diagnósticos elaborados por la persona docente, por lo cual podrá basarse tanto en conocimientos previos como en conocimientos del nivel que deben reforzarse.

6.2 Acciones por parte de la persona docente que posibilitan la nivelación académica

- Desarrollar conocimientos previos, fundamentales para otros aprendizajes.
- Abordar de una forma diferente contenidos del nivel que se detectó no fueron asimilados por las personas estudiantes.
- Ampliar los contenidos ya trabajados, por medio de diferentes estrategias pedagógicas como prácticas de reforzamientos, actividades lúdicas, uso de la tecnología, entre otros recursos que considere.
- Reforzar conocimientos previos ya sea repasando, practicando, construyendo y aplicando.
- Las lecciones de nivelación académica, deberán responder a un planeamiento y tener como base un diagnóstico de conocimientos a partir de distintas estrategias (conversatorios, ejercicios, prácticas o afines y cuyo resultado debe quedar registrado) que permitan visualizar el estado en que se encuentra el estudiante para ofrecer los apoyos en este periodo.
- Al mediar asegurarse de dar mayor énfasis a los aprendizajes base que ya conocemos de cada programa de estudio por ser estos aprendizajes medulares, troncales y comunes.
- Establecer instrumentos para su implementación.

6.3 ¿Cómo elaborar el planeamiento didáctico para la nivelación académica?

El docente utilizará, para elaborar su planeamiento didáctico, el programa de estudio completo de la asignatura o área afín y las correspondientes plantillas de planeamiento ubicadas en la Caja de Herramientas.

En estas plantillas él o ella deben completar la columna de ***Mediación Pedagógica***, y es aquí donde debe hacer visible ***la nivelación académica*** al incorporar los conocimientos previos indispensables que surgen de la ruta de nivelación académica como parte del diagnóstico realizado por el docente de grupo. Es importante destacar que las Plantillas de Aprendizaje Base (PAB) serán un valioso recurso para el docente pueda afianzar y fortalecer en su mediación, estos aprendizajes que son base fundamental, con acciones más puntuales y directas que permitan al estudiante el desarrollo de habilidades.

Así entonces el docente requiere para elaborar su planeamiento didáctico:

1. El programa de estudio completo de la asignatura o figura afín.
2. Las plantillas de planeamiento ubicadas en la Caja de Herramientas.
3. Revisar la ruta de nivelación académica, para definir los conocimientos previos indispensables y potenciar la mediación de estos que son medulares, troncales y comunes en su proceso de mediación.
4. Diagnóstico elaborado por la persona docente que le permite definir los conocimientos indispensables para cada aprendizaje esperado de los programas de estudio.
5. Para que este proceso sea completo la persona docente debe tener presente los aprendizajes base que son medulares de cada programa de estudio para mediar su desarrollo con mayor énfasis.

Con todo esto el docente completa su mediación pedagógica. En el Anexo 1, se visualiza una muestra de mediación pedagógica de primer año, correspondiente al contenido 4.1 del Programa de Estudio de Español de primer ciclo:

6.4 ¿Cómo trabajarán las escuelas unidocentes los procesos de nivelación académica?

- ✓ La totalidad de **Escuelas Unidocentes de la Educación General Básica debe cumplir el horario regular**, el cual está integrado por las siguientes asignaturas y número de lecciones del Plan de Estudios de Primero y Segundo Ciclos de la Educación General Básica, según Traslado de Acuerdo 34-97 del Consejo Superior de Educación: 10 de Español, 8 de Matemática, 4 de Estudios Sociales, 6 de Ciencias, 2 de Lengua Extranjera y 10 de Actividades o Asignaturas Complementarias. De conformidad con dicho Traslado de Acuerdo, en las escuelas indígenas se imparten adicionalmente 3 lecciones de Lengua Indígena y 2 lecciones de Cultura Indígena.

- ✓ La escuela unidocente por su naturaleza es un contexto multigrado o multinivel, en el cual por la cantidad de alumnos, y la disponibilidad horaria, el docente debe de atender a todos los estudiantes de diferentes niveles en un mismo grupo. Lo anterior requiere que éste planifique el proceso de mediación pedagógica de una manera correlacionada o integrada, para poder cumplir con el currículo y a la vez atender las necesidades, las características y los ritmos de aprendizaje de los estudiantes. Este principio aplica para todas las asignaturas del Plan de Estudios Básico de I y II Ciclos.

- ✓ Se laboran los 5 días a la semana. Se imparten de 8 a 10 lecciones diarias de 40 minutos cada una. Se dan 28 lecciones académicas y de 2 a 4 lecciones diarias de actividades complementarias en las que se incluye el periodo de apertura, el círculo creativo y el de cierre.

- ✓ Para el presente **curso lectivo 2022**, estos espacios (círculos) serán aprovechados para desarrollar actividades que propicien la nivelación académica en español y Matemáticas de manera diaria.

- ✓ Por ejemplo, el espacio de Círculo de la Armonía y Cierre Pedagógico se juntan en una única lección de 40 minutos diarios que se utilizarán para realizar actividades que propicien la nivelación académica en el área de Español y la lección diaria de Círculo Creativo se potenciará para el reforzamiento de las Matemáticas.

- ✓ No obstante, en aquellas escuelas en las que se pueda contar con recurso humano calificado que imparta las asignaturas de Educación Musical, Educación Física, Educación para el Hogar, Artes Industriales y Artes Plásticas, y con el fin de no afectar el número de lecciones que imparte el docente regular, el círculo creativo se podrá ampliar hasta por 2 lecciones diarias más, en cuyo caso, éstas se deben impartir inmediatamente después del período de cierre que realiza el maestro unidocente. En este caso, el grupo queda a cargo del docente de especialidad, ya que el maestro unidocente durante este tiempo, se encuentra realizando otras actividades propias de su puesto.

- ✓ En el círculo creativo, además, se imparten las 2 lecciones semanales de Educación Religiosa sin fraccionarlas, por parte de la persona docente especialista en esta asignatura, en cumplimiento de la Ley número 2l, y el artículo 210 del Código de Educación.

- ✓ El período de cierre es el espacio que se utiliza para la puesta en común con las personas estudiantes del trabajo realizado durante el día. Las 2 lecciones semanales de Lengua Extranjera, pueden darse por medio del Programa “Radio Interactiva” o con maestro presencial. En caso de no ser posible impartir alguna Lengua Extranjera, podrán ser utilizadas esas 2 lecciones semanales para reforzar o ampliar temáticas básicas de las asignaturas del Plan de Estudios de Primero y Segundo Ciclos de la Educación General Básica.

- ✓ El maestro unidocente labora una jornada diaria de las 7:00 a.m. hasta las 2:40 p.m. La jornada para labores docentes inicia a las 7:00 a.m. y concluye a la 1: 15 p.m. con la población estudiantil, excepto en los centros educativos indígenas, en los que las labores docentes concluyen a la 1:55 p.m. debido a la incorporación de las 3 lecciones de lengua indígenas y las 2 de cultura indígena, según lo establecido en el Traslado de Acuerdo 34-97 del Consejo Superior de Educación.

- ✓ Se dedican 55 minutos para recesos durante la jornada diaria. Se da un receso de 40 minutos para el almuerzo de las personas estudiantes. Este periodo debe organizarse de tal manera que el estudiantado siempre esté bajo el cuidado de la persona docente unidocente.

- ✓ Además, de 1:15 p.m. a 2:40 p.m., el maestro unidocente dispone de 1 hora y 25 minutos diarios para realizar, dentro del centro educativo, el planeamiento didáctico, la elaboración de materiales y el cumplimiento de labores relacionadas con la administración y funcionamiento del centro educativo bajo su responsabilidad, tales como reuniones con el Patronato Escolar, preparación de documentos para la supervisión, elaboración de cuadros estadísticos e informes, entre otros.

Ejemplo:

Modificación orientada: Se trabaja con horario presencial únicamente. Se emplea el Círculo de la Armonía y de Cierre Pedagógico para conformar una lección más por día de Español para la nivelación académica y la lección de Círculo Creativo se emplea para la nivelación académica de Matemáticas.

Cantidad Lecciones	Materia
10	Español
8	Matemática
6	Ciencias
4	Estudios Sociales y Educación Cívica
2	Educación Musical
2	Ed. Física
2	Educación Religiosa
2	Hogar-Artes Industriales.
2	Artes Plásticas
4	Lengua extranjera

NOTA: El círculo de la armonía y cierre pedagógico se potencian como espacios de nivelación académica, para el aprovechamiento de Español, como por ejemplo actividades para el fortalecimiento de las habilidades lingüísticas. El Círculo de la Creatividad se amplía

cuando es asistido el servicio educativo por la persona docente especialista. Posteriormente el unidocente tomará de 1:15 p. m a 2:40 p.m. para preparación de materiales, planeamiento didáctico y labores administrativas.

En el caso del Círculo de la Creatividad que imparte el maestro unidocente, se destinará todos los días de la semana para desarrollar actividades de reforzamiento en el área de Matemáticas, resolución de problemas, otros. Esto no limita a que el maestro unidocente, si así lo desea, use este espacio, de manera ocasional, para reforzar también los Estudios Sociales y Ciencias cuando así lo amerite.

6.5 Sobre los recargos y su incidencia en los procesos de nivelación

Según el documento de "***Recargo de Facilitadores Curriculares*** (Tutorías)" en su apartado denominado "Funciones", de la resolución Nº1384-12. Se usará este recargo para favorecer la nivelación académica con acciones como:

- ✓ Realizar tutorías individuales y grupales, talleres, círculos de estudio, entre otros.
- ✓ Deben laborar 4 lecciones diarias adicionales.
- ✓ Identificar a las personas estudiantes que aplicaron la estrategia de promoción y valorar su rendimiento en el desempeño de dicha estrategia.
- ✓ Identificar a las personas estudiantes que se les aplicó la estrategia Alerta Temprana en el curso lectivo 2021 y revisar su avance en el Informe descriptivo de logro.
- ✓ Identificar a las personas estudiantes que en su Informe descriptivo de logro 2021, alcanzaron un nivel de desempeño inicial.
- ✓ Identificar a las personas estudiantes que requieren atención priorizada (tomando en cuenta las variables anteriores) y coordinar la comunicación del proceso, metodología y horario con la familia y la persona docente (si atiende estudiantes que no son de su grupo).
- ✓ Brindar atención personalizada en el acompañamiento presencial y en el apoyo a la distancia a las personas estudiantes que lograron un nivel de desempeño inicial en los aprendizajes esperados del año anterior, así como a las personas estudiantes que

presentaron estrategia de promoción o que se les incluyó en un proceso de Alerta Temprana.

- ✓ Coordinar con la dirección del centro educativo el proceso, la metodología y el horario para el acompañamiento pedagógico prioritario.

- ✓ Desarrollar en los procesos de acompañamiento con las personas estudiantes identificadas, una mediación pedagógica innovadora y holística, que promueva múltiples formas de presentar la información, de motivar y de expresar lo aprendido; como una opción real y efectiva que le permita a la persona estudiante adquirir los aprendizajes esperados y el desarrollo de habilidades en cada asignatura, de las cuales se destaca la habilidad “aprender-aprender”, que se enfoca en la resolución de problemas, la capacidad de conocer, de organizar y autorregular el propio proceso de aprendizaje.

- ✓ Incorporar en los procesos de medicación pedagógica los principios del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA): múltiples maneras de motivación, de presentar la información y múltiples formas de que las personas estudiantes demuestren lo que están aprendiendo, de forma que se garantice una educación accesible, que atienda la diversidad de la población estudiantil.

- ✓ Coordinar con la familia y la persona docente de la asignatura, para dar a conocer la responsabilidad de la primera en el proceso por parte de la persona estudiante, situaciones particulares del proceso de acompañamiento y recuperación, además de avances en el logro de los aprendizajes esperados.

- ✓ Elaborar y entregar a la dirección y docente o docentes a cargo de cada estudiante, un informe trimestral formativo que contenga su progreso en los objetivos de aprendizaje determinados, definiendo el nivel en que ha avanzado o no, recomendaciones para la persona docente o personas docentes a cargo, la familia y su valoración de si debe mantenerse en el proceso o puede continuar sin este acompañamiento en el año.

- ✓ Referir a otros comités o servicios de apoyo que se brindan desde la educación especial a las personas estudiantes que, por sus características, requieran apoyo

emocional, social o de mayor intensidad, más allá del acompañamiento pedagógico prioritario.

- ✓ Coordinar con el docente guía los procesos de comunicación que faciliten brindar el apoyo requerido por la persona estudiante.
- ✓ Apoyar a la dirección del centro educativo en iniciativas o proyectos que se gesten dentro del centro para reforzar las estrategias de acompañamiento pedagógico prioritario.
- ✓ Completar y ofrecer la información que le sea solicitada por parte de la dirección del centro educativo, el circuito escolar o la Dirección Regional de Educación sobre el acompañamiento pedagógico prioritario.
- ✓ Otras funciones relacionadas con el referido recargo.

6.6 Recargo en las escuelas de horario regular

En las **escuelas con horario regular**, las cuales laboran con un recargo del 25% para los docentes regulares por permanecer en la institución con un horario hasta las 2:20 p.m., este recargo se transformaría para brindar acompañamiento de nivelación académica para los estudiantes que se encuentran con mayor rezago en las áreas de Español y Matemáticas. Resolución Nº1384-12, en el "***Recargo de Escuelas modalidad Horario Ampliado***" en su apartado denominado "Funciones", resolución Nº1384-12. Las cuales contribuyen a la nivelación académica de los estudiantes en el centro educativo con acciones como:

- ✓ Diagnóstico comunal, institucional y del aula.
- ✓ Planeamiento Institucional.
- ✓ Gestión Institucional renovada.
- ✓ Proyecto educativo institucional.
- ✓ Planeamiento didáctico.
- ✓ Uso creativo de materiales y recursos didácticos.
- ✓ Relación escuela-familia-comunidad.

- ✓ Adopción y difusión de innovaciones educativas.
- ✓ Práctica pedagógica renovada e innovadora.
- ✓ Auto evaluación institucional.
- ✓ Sistematización de las experiencias educativas.
- ✓ Auto y mutua capacitación.
- ✓ Identificar a las personas estudiantes que aplicaron la estrategia de promoción y valorar su rendimiento en el desempeño de dicha estrategia.
- ✓ Identificar a las personas estudiantes que se les aplicó la estrategia Alerta Temprana en el curso lectivo 2021 y revisar su avance en el Informe descriptivo de logro.
- ✓ Identificar a las personas estudiantes que, en su Informe descriptivo de logro del año anterior, alcanzaron un nivel de desempeño inicial.
- ✓ Identificar a las personas estudiantes que requieren atención priorizada (tomando en cuenta las variables anteriores) y coordinar la comunicación del proceso, metodología y horario con la familia y la persona docente (si atiende estudiantes que no son de su grupo).
- ✓ Brindar atención personalizada en el acompañamiento presencial y en el apoyo a la distancia a las personas estudiantes que lograron un nivel de desempeño inicial en los aprendizajes esperados del año anterior, así como a las personas estudiantes que presentaron estrategia de promoción o que se les incluyó en un proceso de Alerta Temprana.
- ✓ Coordinar con la dirección del centro educativo el proceso, la metodología y el horario para el acompañamiento pedagógico prioritario.
- ✓ Desarrollar en los procesos de acompañamiento con las personas estudiantes identificadas, una mediación pedagógica innovadora y holística, que promueva múltiples formas de presentar la información, de motivar y de expresar lo aprendido; como una opción real y efectiva que le permita a la persona estudiante adquirir los aprendizajes esperados y el desarrollo de habilidades en cada asignatura, de las

cuales se destaca la habilidad “aprender-aprender”, que se enfoca en la resolución de problemas, la capacidad de conocer, de organizar y autorregular el propio proceso de aprendizaje.

- ✓ Incorporar en los procesos de mediación pedagógica los principios del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA): múltiples maneras de motivación, de presentar la información y múltiples formas de que las personas estudiantes demuestren lo que están aprendiendo, de forma que se garantice una educación accesible, que atienda la diversidad de la población estudiantil.

- ✓ Coordinar con la familia y la persona docente de la asignatura, para dar a conocer la responsabilidad de la primera en el proceso por parte de la persona estudiante, situaciones particulares del proceso de acompañamiento y recuperación, además de avances en el logro de los aprendizajes esperados.

- ✓ Elaborar y entregar a la dirección y docente o docentes a cargo de cada estudiante, un informe trimestral formativo que contenga su progreso en los objetivos de aprendizaje determinados, definiendo el nivel en que ha avanzado o no, recomendaciones para la persona docente o personas docentes a cargo, la familia y su valoración de si debe mantenerse en el proceso o puede continuar sin este acompañamiento en el año.

- ✓ Referir a otros comités o servicios de apoyo que se brindan desde la educación especial a las personas estudiantes que, por sus características, requieran apoyo emocional, social o de mayor intensidad, más allá del acompañamiento pedagógico prioritario.

- ✓ Coordinar con el docente guía los procesos de comunicación que faciliten brindar el apoyo requerido por la persona estudiante.

- ✓ Apoyar a la dirección del centro educativo en iniciativas o proyectos que se gesten dentro del centro para reforzar las estrategias de acompañamiento pedagógico prioritario.

- ✓ Completar y ofrecer la información que le sea solicitada por parte de la dirección del centro educativo, el circuito escolar o la Dirección Regional de Educación sobre el acompañamiento pedagógico prioritario.

- ✓ Otras funciones relacionadas con el referido recargo.

6.7 Recargo de Escuela Laboratorio

Según la Resolución Nº1384-12, son acciones que contribuyen a la mejora educativa y la nivelación académica, las siguientes acciones que ejecuta el docente con este recargo:

- ✓ Laborar tiempo completo para garantizar el desarrollo de un plan integral que incluya el programa completo con los educandos, los estudiantes de educación y las familias.
- ✓ Inscribirse en los programas de educación permanente que considere necesarios el Departamento de Capacitación y Perfeccionamiento Docente, asistir a periodos de estudios en las Universidades o Instituciones de Educación Superior y mantener una actitud consistente de investigación y estudio.
- ✓ Realizar una sesión semanal, por lo menos, de planeamiento didáctico y evaluación de los aprendizajes.
- ✓ Trabajar con programas y métodos consecuentes con los objetivos de la escuela.
- ✓ Utilizar procedimientos de evaluación de los aprendizajes que permitan la recopilación de información de diversas fuentes y diversidad de formas.
- ✓ Mantener al día y en forma ejemplar, los documentos de trabajo y registros pertinentes.
- ✓ Cooperar activamente para mantener el ambiente en la institución y del aula dentro de las mejores condiciones de orden higiénico, cultural y estético.
- ✓ Mantener el clima superior de relaciones humanas que asegure la cooperación fluida, la fineza y trato social, que sean motivo de ejemplo para los educandos y la comunidad.
- ✓ Mantener relaciones constantes y activas con las familias y profesores, boletines regulares, reuniones, cursos, conferencias, exhibiciones, películas y otras actividades de tipo cultural.
- ✓ Asistir con regularidad, al seminario de planeamiento anterior a la iniciación de las lecciones anuales.

- ✓ Ofrecer demostraciones pedagógicas que le sean solicitadas de acuerdo con el programa educativo que se desarrolla.

- ✓ Ofrecer información y guías a los docentes y observadores de experiencias que se realizan en la institución.

- ✓ Identificar a las personas estudiantes que aplicaron la estrategia de promoción y valorar su rendimiento en el desempeño de dicha estrategia.

- ✓ Identificar a las personas estudiantes que se les aplicó la estrategia Alerta Temprana en el curso lectivo anterior y revisar su avance en el Informe descriptivo de logro.

- ✓ Identificar a las personas estudiantes que, en su Informe descriptivo de logro del año anterior, alcanzaron un nivel de desempeño inicial.

- ✓ Identificar a las personas estudiantes que requieren atención priorizada (tomando en cuenta las variables anteriores) y coordinar la comunicación del proceso, metodología y horario con la familia y la persona docente (si atiende estudiantes que no son de su grupo).

- ✓ Brindar atención personalizada en el acompañamiento presencial y en el apoyo a la distancia a las personas estudiantes que lograron un nivel de desempeño inicial en los aprendizajes esperados del año anterior, así como a las personas estudiantes que presentaron estrategia de promoción o que se les incluyó en un proceso de Alerta Temprana.

- ✓ Coordinar con la dirección del centro educativo y el proceso, la metodología y el horario para el acompañamiento pedagógico prioritario.

- ✓ Desarrollar en los procesos de acompañamiento con las personas estudiantes identificadas, una mediación pedagógica innovadora y holística, que promueva múltiples formas de presentar la información, de motivar y de expresar lo aprendido; como una opción real y efectiva que le permita a la persona estudiante adquirir los aprendizajes esperados y el desarrollo de habilidades en cada asignatura, de las cuales se destaca la habilidad “aprender-aprender”, que se enfoca en la resolución de problemas, la capacidad de conocer, de organizar y autorregular el propio proceso de aprendizaje.

- ✓ Incorporar en los procesos de medicación pedagógica los principios del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA): múltiples maneras de motivación, de presentar la información y múltiples formas de que las personas estudiantes demuestren lo que están aprendiendo, de forma que se garantice una educación accesible, que atienda la diversidad de la población estudiantil.

- ✓ Coordinar con la familia y la persona docente de la asignatura, para dar a conocer la responsabilidad de la primera en el proceso por parte de la persona estudiante, situaciones particulares del proceso de acompañamiento y recuperación, además de avances en el logro de los aprendizajes esperados.

- ✓ Elaborar y entregar a la dirección y docente o docentes a cargo de cada estudiante, un informe trimestral formativo que contenga su progreso en los objetivos de aprendizaje determinados, definiendo el nivel en que ha avanzado o no, recomendaciones para la persona docente o personas docentes a cargo, la familia y su valoración de si debe mantenerse en el proceso o puede continuar sin este acompañamiento en el año.

- ✓ Referir a otros comités o servicios de apoyo que se brindan desde la educación especial a las personas estudiantes que, por sus características, requieran apoyo emocional, social o de mayor intensidad, más allá del acompañamiento pedagógico prioritario.

- ✓ Coordinar con el docente guía los procesos de comunicación que faciliten brindar el apoyo requerido por la persona estudiante.

- ✓ Apoyar a la dirección del centro educativo en iniciativas o proyectos que se gesten dentro del centro para reforzar las estrategias de acompañamiento pedagógico prioritario.

- ✓ Completar y ofrecer la información que le sea solicitada por parte de la dirección del centro educativo, el circuito escolar o la Dirección Regional de Educación sobre el acompañamiento pedagógico prioritario.

- ✓ Otras funciones relacionadas con el referido recargo.

Orientaciones pedagógicas para la nivelación académica en Tercer Ciclo y Educación Diversificada

A continuación, se brindan orientaciones pedagógicas para implementar el Plan Integral de Nivelación Académica en Tercer Ciclo y Educación Diversificada; en las asignaturas de matemáticas, ciencias, español, estudios sociales y lenguas extranjeras.

La Lección de Fortalecimiento otorgada a la asignatura de Matemática por autorización del Ministro de Educación, en cumplimento de lo definido por el Consejo Superior de Educación en la sesión 21-99 de fecha 11 de marzo de 1999, se mantiene bajo las condiciones y razón que determinan, que dicha lección se empleará para fortalecer la enseñanza y aprendizaje de las Matemáticas. Esto quiere decir que se trata de una lección curricular y su trámite se mantiene bajo las condiciones regulares que al respecto se llevan a cabo.

Por otra parte, las lecciones de Fortalecimiento 2, cuyo carácter es curricular y se orienta hacia apoyar los procesos de nivelación académica en alguna de las otras asignaturas de III Ciclo, que como ya se indicó, forman parte del PINA: español, ciencias, estudios sociales o lengua extranjera (francés, inglés e italiano).

La asignación de estas lecciones debe realizarse por parte del director, tomando en cuenta el nivel de logro de los aprendizajes esperados que poseen las personas estudiantes de acuerdo a los resultados obtenidos en el Informe Descriptivo de Logro 2021 (Acta Anual), por sección o grupo. Esto permitirá determinar cuál será la asignatura que requiere mayor apoyo para la nivelación académica, en cada uno de los niveles, a saber: sétimo, octavo y noveno años.

Cada sección de estudiantes del Tercer Ciclo dispondrá de una lección para Fortalecimiento 2, la que deberá incluirse en su horario para la asignatura seleccionada, según los resultados evidenciados en la revisión de los Informes de Logro 2021.

Para la asignación de dicha lección al personal docente se tomarán como base los siguientes escenarios:

1- Preferiblemente que la lección de Fortalecimiento 2, sea otorgada al docente de asignatura que se encuentra a cargo de la sección (grupo), cuando su carga horaria así lo permita.

2- Cuando la persona docente de sección no pueda asumir la lección de Fortalecimiento 2, el director del centro educativo podrá asignarla a algún otro docente de Tercer Ciclo o Educación Diversificada, que imparta la misma especialidad (asignatura).

3- En caso de que no se cuente con docentes que puedan impartir la lección de Fortalecimiento 2 dentro del centro educativo, el director deberá reportar la vacante a la Dirección de recursos Humanos, para que la misma sea tramitada por registro de elegibles.

La persona directora deberá facilitar la coordinación con las personas docentes que tengan a cargo estas lecciones y sus docentes de asignatura, para brindar seguimiento a las mejoras planteadas en el desarrollo de la nivelación académica, según el nivel (año) y asignatura seleccionada.

Se debe informar a las familias del nivel seleccionado, los beneficios que tendrán las personas estudiantes y la necesidad de fortalecer el compromiso y responsabilidad en la asistencia a las lecciones.

7.1 Asesoría Nacional de Matemáticas

7.1.1 Consideraciones generales

Se trabaja con el Programa de Estudios de Matemáticas de forma completa y con la finalidad de establecer una mediación pedagógica pertinente de los aprendizajes. Es necesario realizar una o varias evaluaciones diagnósticas de aquellos aprendizajes base del año 2021, con la finalidad de reforzar aquellos que presenten menor logro, en el presente curso lectivo.

7.1.2 Diagnóstico inicial del curso lectivo:

Permite conocer el estado inicial de la persona estudiante en las áreas del desarrollo: cognoscitiva, socio afectiva y psicomotriz, con el fin de facilitar, con base en la información que de ella se deriva, la aplicación de las estrategias de mediación correspondientes y realizar una valoración cualitativa de las habilidades y de los conocimientos previos en relación con los aprendizajes esperados e indicadores que habrán de alcanzar la persona estudiante (MEP, 2020,

https://cajadeherramientas.mep.go.cr/faro_referencias/4_ref_apoyos_eval/funciones/diagnostica/diagnostica.pdf)

Los resultados de este diagnóstico permiten a la persona docente realizar una planificación acorde con las necesidades de la población estudiantil, para reforzar o continuar los aprendizajes esperados necesarios durante la mediación pedagógica, así como ayudar y mejorar el proceso de aprendizaje mediante una intervención oportuna.

Para ello, se establecen dos estrategias que la persona docente debe considerar:

- Fortalecimiento de aprendizajes en el planeamiento didáctico tomando en cuenta variables indicadas en el punto 3.
- Plan de la lección de fortalecimiento indicadas en el punto 4.

7.1.3 Orientaciones para el planeamiento didáctico:

Con base en el análisis de los resultados del diagnóstico y el conocimiento de los niveles de desempeño de la persona estudiante, se deben incluir en el planeamiento y la mediación pedagógica, diferentes tipos de recursos que refuercen los niveles de desempeño más bajos, mediante:

a) Las sugerencias de mediación contenidas en las plantillas de planeamiento didáctico, disponibles en la caja de herramientas https://cajadeherramientas.mep.go.cr/app/

b) Los recursos digitales o impresos que aborden conocimientos previos y aprendizajes base necesarios para abordar los aprendizajes esperados necesarios durante el curso lectivo actual.

c) La utilización de las Tecnologías Digitales, para desarrollar habilidades generales o específicas del Programa de Estudios de Matemática.

d) Los recursos para la preparación de las pruebas FARO elaborados por personas docentes, personas asesoras de las diferentes direcciones regionales de educación y otros disponibles en la web.

e) El uso de recursos digitales didácticos para apoyar conocimientos previos e indispensables como los videos de Profe en Casa

https://www.youtube.com/user/profeencasamep/videos, Aprendo en Casa https://www.youtube.com/channel/UC7nTDNdo4bJ8ZX7cO95KYfw, recursos de la Reforma Matemática https://recursoslibres.reformamatematica.net/, entre otros.

f) Los recursos diseñados por docentes estrellas del MEP (Proyecto MEP-FOD).

g) Atención a la población vulnerable y en condición de discapacidad, a través del Diseño Universal para el aprendizaje (DUA). La persona docente al elaborar su plantilla de planeamiento debe considerar las diferencias particulares de la población estudiantil y la diversidad que esto conlleva, con la finalidad de ofrecer iguales oportunidades, en cuanto al desarrollo de los aprendizajes y los niveles de desempeño al cumplir los indicadores respectivos; para ello, debe considerar los principios fundamentales del DUA: a) la **representación** que hace referencia a los contenidos y a los conocimientos (¿Qué aprender?) y los medios para el acceso; b) la **motivación** implica compromiso y cooperación, supone involucrarse (¿Por qué aprender?) se fundamenta en el principio de captar y mantener el interés de la persona estudiante a lo largo del proceso de aprendizaje, promoviendo su autonomía y autorregulación; y c) **la acción y la expresión** que responden al (¿Cómo aprender?) se otorga el protagonismo al estudiante mediante metodologías activas. Lo anterior en congruencia con las etapas y momentos de la lección indicada en el Programa de Estudios de Matemática.

h) El retorno activo a la presencialidad y el rol de la familia, la persona docente y el estudiantado. La familia, los miembros del centro educativo y la población estudiantil tienen diferentes roles dentro del sistema educativo que se complementan entre sí, para ofrecer condiciones propicias para desarrollar los aprendizajes esperados de la persona estudiante. La familia debe cumplir un rol activo de acompañamiento, motivación y apoyo, el centro educativo debe ofrecer condiciones propicias realizando ajustes para que la persona docente desarrolle su mediación pedagógica de acuerdo con el enfoque de la asignatura, con la finalidad de que la persona estudiante desarrolle sus habilidades desde un rol protagónico y activo.

7.1.4 Orientaciones para las lecciones de fortalecimiento:

a) En el III Ciclo de la Educación General Básica existe una lección de fortalecimiento aprobada dentro de la malla curricular para todas las secciones de los años escolares de sétimo, octavo y noveno en la asignatura de Matemática, con la finalidad de reforzar los conocimientos de los programas de estudio. Esta lección permitirá atender a la persona estudiante con niveles de logro inferiores a los alcanzados por el resto del grupo y que han sido identificados en el diagnóstico inicial.

b) La lección de fortalecimiento forma parte del proceso curricular desarrollado en las instituciones educativas, dentro de la jornada laboral respectiva, por lo que se recomienda, sea impartida prioritariamente por la misma persona docente de Matemática que atiende el grupo, si administrativamente, esto no fuera posible por motivos de horario, espacio físico u otro, la persona docente a la que se le asigne, deberá mantener una estrecha coordinación con el docente a cargo del grupo, con la finalidad de realizar la planificación y seguimiento congruente con las necesidades de la persona estudiante detectadas en el diagnóstico.

c) Su finalidad es reforzar las habilidades e indicadores de aprendizaje esperado consignados en las plantillas de planeamiento didáctico, en congruencia con lo planificado por la persona docente encargada del grupo y, no para avanzar y/o abordar otras habilidades del programa de estudios o indicadores de aprendizaje no previstos en el planeamiento didáctico.

d) Otras que el equipo considere importante señalar.

7.2. Asesoría Nacional de Ciencias III ciclo

7.2.1 Recomendaciones para la nivelación académica de los Programas de Ciencias y de Educación para la Afectividad y Sexualidad Integral

- Los aprendizajes esperados que corresponden a los ejes temáticos de los Programas de Estudios, deben ser desarrollados en su totalidad, activando los aprendizajes previos indispensables y reforzando los aprendizajes base.



- En el diagnóstico inicial que se realiza en el inicio del curso lectivo, es un momento adecuado para determinar las temáticas y las habilidades científicas que requieren ser fortalecidas en el 2022. Para efectos de este diagnóstico, se pueden considerar diferentes estrategias como el desarrollo de experimentos, proyectos, conferencia, esquema, debate, resolver una problemática que permitan de manera integral determinar aspectos que requieren ser reforzados.

- El enfoque metodológico por indagación brinda la posibilidad al facilitador, en el momento de la focalización - conexión, desarrollar actividades de mediación pedagógica para determinar las ideas iniciales o previas que tiene el estudiantado respecto a las preguntas o conceptos a desarrollar, de manera que se constituye en oportunidades para determinar aspectos que hay que fortalecer o reforzar. Por su parte, en los diferentes momentos de la metodología como la exploración – colaboración y aplicación - construcción, están acompañados de procesos de

reflexión y contrastación – clarificación, que permiten retomar aspectos estudiados en otros años de la formación del estudiante.

- Para el abordaje gradual de los aprendizajes esperados de los Programas de Estudio, el personal docente puede contextualizar la enseñanza, aprendizaje y las estrategias de aprendizaje del programa, al planificar las estrategias de mediación, tomando en cuenta, los escenarios, las necesidades e intereses del grupo, las características del entorno natural y sociocultural, los recursos físicos y digitales con que cuente la población estudiantil y el centro educativo.

- En el planeamiento y desarrollo de las actividades de mediación, en la metodología basada en la indagación, se debe considerar a su vez las estrategias para la valoración de los desempeños o logros de la persona estudiante en cada periodo lectivo, además, considerar las evidencias del nivel de logro, que permitan tomar decisiones de acuerdo con el avance del estudiantado.

- Reforzar en el estudiantado, el trabajo autónomo, la capacidad de realizar tareas por ellos mismos, sin necesidad de que los docentes estén presentes.

- Invitar a los padres, madres o familiares a integrarse en las tareas de reforzamiento con la persona estudiante.

- En el sitio web del Ministerio de Educación Pública: Educatico, https://www.mep.go.cr/educatico y Caja de herramientas, https://cajadeherramientas.mep.go.cr/app/ , se ubican recursos que pueden ser utilizados en la elaboración del planeamiento didáctico.

Algunas plataformas educativas	**Enlaces**
1. Aprendo en casa TV (Secundaria)	https://www.youtube.com/playlist?list=PLSlcM1yrxve_JZxvE7IYBCSeFmqYmSRD_

Algunas plataformas educativas	Enlaces
2. Plataforma educativa Khan Academy	https://es.khanacademy.org/
3. Recursos digitales Currículo Nacional MINEDUC	https://curriculumnacional.mineduc.cl/614/w3-propertyvalue-49306.html
4. Profe en c@sa	http://www.mep.go.cr/profe-en-casa
5. Edutubers: los 21 mejores youtubers educativos para niños y adolescentes	https://www.bebesymas.com/otros/edutubers-21-mejores-youtubers-educativos-para-ninos-adolescentes
6. Plataforma educativa NASA	https://spaceplace.nasa.gov/en/

7.3 Asesoría Nacional de Español Tercer Ciclo y Educación Diversificada

7.3.1 Consideraciones generales:

Tomando en cuenta que,

a) El presente documento dispone orientaciones para la atención de la mediación pedagógica en Español, con base en la resolución No MEP-003-2022 / MS-DM-1001-2022, del 3 de enero del presente año, sobre el curso lectivo 2022 (https://www.mep.go.cr/sites/default/files/blog/ajduntos/resolucio%CC%81n-mep-

003-2022-ms-dm-1001-2022-regreso-clases-presenciales-2022.pdf), la cual es parte de las medidas avaladas por el Ministerio de Salud.

b) La modalidad está establecida al 100 % presencial y el curso lectivo estará dividido en dos periodos, de acuerdo con lo indicado en el Calendario Escolar 2022 (https://calendario.mep.go.cr/2022/app/).

c) Para establecer una mediación pedagógica pertinente de los aprendizajes es necesario realizar uno o varios diagnósticos de aquellos aprendizajes base del año 2021, con la finalidad de reforzar aquellos que presenten menor nivel de desempeño.

d) La directriz para la mediación de los aprendizajes comprende el desarrollo del Programa de Estudios de Español de forma completa. Se debe dar énfasis a los aprendizajes base definidos para la nivelación académica y, en los casos que sea necesario, con base en los resultados del diagnóstico, se debe retomar aquellos aprendizajes base necesarios del año anterior, así como abordar los conocimientos indispensables (https://ddc.mep.go.cr/estrategia-covid19/ii-semestre-curso-lectivo-2021).

7.3.2 Diagnóstico:

El conocimiento de los niveles de desempeño alcanzados por la persona estudiante en el curso lectivo anterior, en aquellos aprendizajes base desarrollados, es fundamental para promover las estrategias de mediación docente y cualquier toma de decisiones por parte del personal docente (https://ddc.mep.go.cr/evaluacion-de-los-aprendizajes).

a) Propósito: el obtener información que ayude en la toma de decisiones, para la planificación de la mediación pedagógica, el reforzamiento de los aprendizajes y articulación entre estos, lo cual es fundamental en todo proceso diagnóstico.

b) Finalidad: la información que se obtiene a partir del diagnóstico de los aprendizajes base del año anterior servirá para fundamentar, principalmente, dos aspectos,

c) Fortalecimiento de aprendizajes base: se retoman en el planeamiento didáctico del nivel actual aquellos aprendizajes base que, de acuerdo con el diagnóstico, presentan menor nivel de desempeño con el fin de que faciliten la nivelación académica.

d) Lecciones de fortalecimiento: en aquellos centros educativos donde se encuentren asignadas, estas lecciones se utilizarán para el fortalecimiento de los aprendizajes base en aquellos estudiantes que reflejaron en el diagnóstico un bajo nivel de desempeño (punto 4).

7.3.3 Orientaciones para el planeamiento didáctico en Español:

a) Enfoque de la asignatura: este se orienta al desarrollo de la competencia comunicativa, en lo referente a la competencia lectora, la escrita y la oral-escucha; sin embargo, no deben verse de forma aislada, sino complementarse entre sí. De tal manera, a modo de ejemplo, una interpretación de un texto literario o no literario ofrece ideas o evidencias para poder producir un texto escrito, con la consideración de los aspectos de la gramática y textuales abordados, y, por último, se pueda compartir con el grupo este texto o su adaptación por medio de alguna técnica de comunicación oral.

b) Escogencia de los textos por leer: debe corresponder a la lista de textos literarios y no literarios, según el acuerdo No 04-36-2017 (http://cse.go.cr/sites/default/files/acuerdos/literatura_recomendada_2018_doc_ofc.pdf) y estar acordes con las necesidades diagnosticadas a nivel del centro educativo y, por ende, del aula.

c) Textos literarios: la lista ofrece un gran abanico de posibilidades para la selección de los textos. Al respecto, es importante recordar que su organización se da por géneros literarios, en Tercer Ciclo, y en Educación Diversificada, por la época en la que fueron escritos, la cual no corresponde necesariamente al movimiento literario. En ambos ciclos, la lista presenta una dosificación que debe trabajarse en la asignatura. La persona docente debe conocer el texto que seleccione para la lectura del estudiantado.

d) Textos no literarios: estos textos también se encuentran distribuidos en el acuerdo No 04-36-2017 y dosificados por nivel.

e) Criterios transversales: es pertinente recordar que estos criterios pueden mediarse en cualquier momento del curso lectivo, cuando se evidencie la necesidad de su fortalecimiento. En este caso, se deben agregar al planeamiento. Además, aunque

en el programa de estudio se encuentran los criterios del saber conocer, del saber hacer y del saber ser, se recomienda trabajar solo los criterios del saber hacer, dispuestos en las plantillas de planeamiento didáctico, pues implican a los otros dos.

f) Planeamientos anuales: la monografía, la lectura diaria y la novela (para Tercer Ciclo), se desarrollan durante todo el año, por lo que se recomienda realizar un cronograma a inicio del curso lectivo. Además, se sugiere valorar la posibilidad de integrarlos o correlacionarlos, de modo que en el tiempo destinado a la lectura diaria se lea las novelas y esta experiencia lectora se utilice como base para realizar la monografía.

g) Evaluación: es pertinente recordar la naturaleza y propósito de la asignatura al establecer los instrumentos de evaluación, que se van a utilizar, pues estos deben evidenciar en los indicadores la aplicación de los aprendizajes desarrollados en la interpretación (lectora) y producción de textos (escrita), además, de la puesta en práctica de las técnicas de comunicación oral. Además, esta debe obedecer fielmente a la mediación pedagógica realizada. Es importante indicar que todas las actividades, procesos y productos desarrollados, son una fuente para evaluar el desarrollo de un aprendizaje, pero no necesariamente deben incluirse todos en una prueba de carácter sumativo.

h) Uso de TIC: si el contexto y las condiciones lo permiten, el uso de las TIC constituye un recurso aprendido en los últimos años que no se debe omitir. Actualmente existen aplicaciones como *Kahoot*, la creación de Wikis o el uso de recursos en algunas plataformas como *Teams*, que, además de brindar componentes motivacionales por su interactividad, pueden ser de ayuda en la mediación pedagógica.

i) Recursos vigentes: Educatico (https://www.mep.go.cr/educatico), la Caja de herramientas (https://cajadeherramientas.mep.go.cr/app/), los videos de Aprendo en casa https://www.mep.go.cr/educatico/videoteca-aprendo-casa), constituyen, junto con otros disponibles en las Rutas de nivelación 2020-2021, recursos de apoyo valiosos para la mediación pedagógica.

j) Resultados de la prueba PISA y Faro: ofrecen insumos importantes referentes a los niveles de logro alcanzados por la población estudiantil. De acuerdo con estos, potenciar la interpretación y comprensión de textos literarios y no literarios, además de la producción de textos escritos, con la puesta en práctica de los aprendizajes

relacionados con la competencia escrita, son acciones primordiales que se deben desarrollar en el aula, lo cual es un reflejo del enfoque propio de la asignatura. En todo este proceso, es válido recordar también que la competencia oral-escucha debe fortalecerse en los procesos de mediación.

k) Atención a la población vulnerable y en condición de discapacidad y Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA): la persona docente al elaborar su plantilla de planeamiento debe considerar las diferencias particulares de la población estudiantil y la diversidad que esto conlleva con la finalidad de ofrecer iguales oportunidades en cuanto al desarrollo de los aprendizajes y los niveles de desempeño al cumplir los indicadores respectivos.; para ello, debe considerar los principios fundamentales del DUA: a) la representación que hace referencia a los contenidos y a los conocimientos (¿qué aprender?) y los medios para el acceso; b) la motivación implica compromiso y cooperación, supone involucrarse (¿por qué aprender?) y se fundamenta en el principio de captar y mantener el interés de la persona estudiante a lo largo del proceso de aprendizaje, promoviendo su autonomía y autorregulación; y c) la acción y la expresión que responden al ¿cómo aprender?, en el que se otorga el protagonismo al estudiante mediante metodologías activas.

l) Comunidad educativa: la familia, el personal docente, la población estudiantil, tienen diferentes roles dentro del sistema educativo pero que deben relacionarse entre sí. La familia debe cumplir un rol activo de acompañamiento y apoyo, la persona docente ser esa guía en el desarrollo de los aprendizajes y en un modelo en su asignatura, con la finalidad de que el actor principal dentro de la educación, la persona estudiante, asuma su rol protagónico, en este retorno activo a la presencialidad, que requiere de incentivo y apoyo constante, labor por la cual el personal docente se caracteriza.

7.3.4 Orientaciones para las lecciones de fortalecimiento:

a) Justificación: en el caso de que el centro educativo tenga lecciones de fortalecimiento aprobadas, debe velar y justificar por medio de evidencias la distribución equitativa de estas para el beneficio de las personas estudiantes. Para esto, se recomienda justificar con los resultados de los diagnósticos, los aprendizajes y estudiantes que requieren del fortalecimiento en los respectivos aprendizajes base de la asignatura.

b) Población atendida: las lecciones de fortalecimiento serán dirigidas a la población de Tercer Ciclo, de la cual se podría evidenciar, en la prueba de diagnóstico aplicada por su docente, un nivel bajo nivel de desempeño en determinado aprendizaje.

c) Se recomienda que, en la medida de las posibilidades del centro educativo, la lección de fortalecimiento se junte a la lección impar, con el fin de maximizar el tiempo.

d) Coordinación entre las personas docentes: si las lecciones de fortalecimiento en la asignatura son atendidas por una persona docente distinta a la que imparte las lecciones al estudiantado, es pertinente que existe una coordinación entre ambos, con la finalidad de ir comprobando los avances respectivos.

e) Mediación pedagógica: esta lección de fortalecimiento debe ofrecer una mediación pedagógica distinta. Si la persona estudiante presenta un nivel de desempeño bajo, no es conveniente usar la misma mediación con la que recibió el aprendizaje anteriormente, así como tampoco debe considerarse como una lección de repaso de aprendizajes del nivel en el que encuentra la persona estudiante.

7.4 Asesoría Nacional de Estudios Sociales - Tercer Ciclo y Educación Diversificada

7.4.1 Consideraciones generales:

Tomando en cuenta que,

a. El presente documento dispone orientaciones para la atención de la mediación pedagógica en Estudios Sociales, con base en la resolución No MEP-003-2022 / MS-DM-1001-2022, del 3 de enero del presente año, sobre el curso lectivo 2022 (https://www.mep.go.cr/sites/default/files/blog/ajduntos/resolucio%CC%81n-mep-003-2022-ms-dm-1001-2022-regreso-clases-presenciales-2022.pdf), la cual es parte de las medidas avaladas por el Ministerio de Salud.

b. En el curso lectivo 2022 se retomará la modalidad presencial en el 100 % de las instituciones educativas, siempre que las condiciones de salud a nivel mundial y de país así lo permitan y las autoridades determinen nuevos escenarios. Así las cosas, el curso lectivo estará dividido en dos periodos semestrales, de acuerdo con lo indicado en el Calendario Escolar 2022 (https://calendario.mep.go.cr/2022/app/).

c. En aras de llevar a cabo un proceso de mediación pedagógica pertinente, y así fortalecer los aprendizajes esperados, se hace necesario realizar uno o varios diagnósticos con el fin de tomar decisiones acerca de los aprendizajes base del año 2021, con la finalidad de reforzar aquellos que presenten menor nivel de desempeño.

   - En este sentido, la persona docente, principal tomadora de decisiones, será quien determine la cantidad de diagnósticos a realizar, partiendo de su conocimiento previo del contexto en el que se ubica el centro educativo, así como de la población a la que se atiende, considerando entre otros aspectos, el proceso de desarrollo cognitivo, así como los ritmos y estilos de aprendizaje del estudiantado a su cargo.

d. La directriz para la mediación de los aprendizajes comprende el desarrollo del Programa de Estudios de Estudios Sociales de forma completa.

   - (https://www.mep.go.cr/sites/default/files/programadeestudio/programas/esociales3ciclo_diversificada.pdf)

   - No obstante, la persona docente, deberá dar énfasis a los aprendizajes base definidos para la nivelación académica y, en los casos que sea necesario, - con base en los resultados del diagnóstico -, se deberán retomar aquellos aprendizajes base necesarios del año anterior, así como abordar los conocimientos indispensables que juzgue pertinente. (https://ddc.mep.go.cr/estrategia-covid19/ii-semestre-curso-lectivo-2021).

   -

7.4.2 Diagnóstico:

El conocimiento de los niveles de desempeño alcanzados por la persona estudiante en el curso lectivo anterior (2021), en aquellos aprendizajes base desarrollados, es fundamental para promover las estrategias de mediación pedagógica y cualquier toma de decisiones por parte del personal docente (https://ddc.mep.go.cr/sites/all/files/ddc_mep_go_cr/archivos/evaluacion_diagnostica_2013.pdf). Evaluación diagnóstica

a. Propósito: el obtener información que promueva la toma de decisiones estratégica, para la planificación de la mediación pedagógica, el reforzamiento de los aprendizajes y articulación entre estos, lo cual es fundamental en todo proceso diagnóstico.
b. Finalidad: la información que se obtiene a partir del diagnóstico de los aprendizajes base del año anterior servirá para fundamentar, principalmente, dos aspectos:

- Fortalecimiento de aprendizajes base: se retoman en el planeamiento didáctico del nivel actual aquellos aprendizajes base que, de acuerdo con el diagnóstico, presentan menor nivel de desempeño con el fin de que faciliten la nivelación académica.
- Lecciones de fortalecimiento: en aquellos centros educativos donde se encuentren asignadas, estas lecciones se utilizarán para el fortalecimiento de los aprendizajes base en aquellos estudiantes que reflejaron en el diagnóstico un bajo nivel de desempeño (punto 4).

7.4.3 Orientaciones para el planeamiento didáctico en Estudios Sociales:

En la elaboración del planeamiento didáctico por parte de la persona docente es fundamental que se observen y consideren entre otros los siguientes aspectos:

a) Este debe **ser adaptado** por el profesorado de acuerdo con la **flexibilización curricular** que es parte integral del planeamiento didáctico, conforme al contexto escolar y a las condiciones particulares requeridas por la población estudiantil (las necesidades educativas individuales -si las requiere- o bien de adecuaciones en virtud de ritmos de aprendizaje más avanzados) identificadas por la persona docente en el proceso de evaluación diagnóstica continua y, en el marco de la mediación pedagógica transformadora, para el logro de los Aprendizajes Esperados establecidos en el programa de estudio oficial vigente de la educación costarricense y; el desarrollo de habilidades para la vida consecuentes con lo indicado en las Políticas Curricular y Educativa vigentes.

La persona docente flexibiliza los elementos del currículo de las siguientes formas, en la columna estrategias de mediación sugeridas, en los tres niveles de desempeño cuando las necesidades educativas de las personas estudiantes, así lo requieren. La estrategia de mediación pedagógica para el desarrollo del proceso educativo estará sustentada, así como el programa de estudio, en el enfoque socio-constructivista con la intencionalidad de que el estudiantado desarrolle las capacidades que le posibiliten el aprender a Conocer, aprender a Aprender, aprender a Ser y aprender a Convivir en el marco de una sociedad democrática.

b) Dado lo anterior, el Consejo Superior de Educación (CSE), como órgano de Educación en Costa Rica, determina, según consta en el acuerdo 0744-2016, el planeamiento didáctico debe de promover la flexibilización curricular, la inclusión de todas las personas al proceso educativo y su progreso, con el fin de propiciar su desarrollo integral y que asuman su rol como protagonistas de los cambios individuales y sociales en sus contextos con visión planetaria.

c) **Para todos los efectos**, el programa de estudio de Estudios Sociales de Tercer Ciclo y Educación Diversificada aprobado por el Consejo Superior de Educación (CSE), es el documento oficial que orienta el proceso de enseñanza y aprendizaje de los Estudios Sociales en la educación secundaria de Costa Rica. (https://www.mep.go.cr/sites/default/files/programadeestudio/programas/esociales3ciclo_diversificada.pdf)

d) La Política Educativa: "La persona centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad"; así como de la Política Curricular: "Transformación Curricular: Bajo la Visión de Educar para una Nueva Ciudadanía"; establecen las intencionalidades, los fines y principios de una formación integral y humanística de la persona estudiante en el sistema educativo costarricense.

e) El programa de estudio de la Estudios Sociales, aprobado por el CSE establece la metodología del Aprendizaje Basado en Problemas (ABP), donde se promueve entre otras cosas, el pensamiento crítico, la problematización de los contenidos, la colaboración, la indagación, así como la socialización del conocimiento. Para ello se apoya en las didácticas específicas de la Geografía y la Historia, desde un enfoque que promueve el disfrute y el respeto por los Derechos Humanos y la inclusión de forma integral.

f) En tal sentido, las plantillas de planeamiento contenidas en la caja de herramientas son una guía para que el docente oriente en su mediación pedagógica en el aula. Por lo tanto, en virtud de su realidad y de su contexto inmediato, la persona docente desarrollara las estrategias de mediación, ajustándolas y contextualizándolas a fin de que respondan a las necesidades reales de la población que se atiende.

g) La persona docente, puede utilizar, según sus condiciones, los materiales más idóneos y óptimos para facilitar la construcción de los saberes y el desarrollo de las habilidades por parte de las personas estudiantes.

Por ejemplo, imágenes, audios, videos, crucigramas, mapas mentales, recortes, palabra gramas, diccionarios pictóricos, rompecabezas, así como técnicas diversas (lluvia de ideas, juego de roles, foros de discusión, exposiciones dinámicas) entre otras.

En este sentido, el uso de las TIC en educación: en aquellos contextos cuyas condiciones lo permiten, constituyen un valioso recurso que en los últimos años se ha venido implementado de forma exitosa en muchos contextos y que no se debe omitir en la modalidad presencial.

De igual manera la persona docente deberá de valorar entre otros los recursos oficiales del Ministerio de Educación Pública, entre ellos: Educatico (https://www.mep.go.cr/educatico), la Caja de herramientas (https://cajadeherramientas.mep.go.cr/app/), los videos de Aprendo en casa https://www.mep.go.cr/educatico/videoteca-aprendo-casa), constituyen, junto con otros disponibles en las Rutas de nivelación 2020-2021, recursos de apoyo valiosos para la mediación pedagógica, así como otros que la persona docente juzgue pertinente.

En lo relativo a la atención de la población vulnerable y en condición de discapacidad y con base en los principios del Diseño Universal de los Aprendizajes (DUA): la persona docente al elaborar su plantilla de planeamiento debe considerar las diferencias particulares de la población estudiantil y la diversidad que esto conlleva; con la finalidad de ofrecer igualdad de oportunidades en cuanto al desarrollo de los aprendizajes esperados y los niveles de desempeño.

La idea es que la lección resulte ser lo más atractiva posible a los estudiantes, donde ellos puedan ir construyendo sus propios aprendizajes siempre con la guía y el apoyo de la persona docente.

https://www.mep.go.cr/sites/default/files/3revistaconexiones2021_a4.pdf (El Diseño Universal para el Aprendizaje como base de la persona humana)
https://www.drea.co.cr/sites/default/files/Contenido/09.%20Folleto%20Dise%C3%B1o%20Univesal%20del%20Aprendizaje.pdf ¿Qué es el DUA?

h) Evaluación: es pertinente recordar el enfoque de la asignatura al establecer los instrumentos de evaluación, pues se debe privilegiar la aplicación de los aprendizajes desarrollados que faculten la reflexión y el desarrollo del pensamiento crítico

fundamentado en la metodología del programa de estudio que responde al Aprendizaje Basado en Problemas (ABP).

Además, esta debe obedecer fielmente a la mediación pedagógica realizada. Es importante indicar que todas las actividades, procesos y productos desarrollados, son una fuente para evaluar el desarrollo de un aprendizaje, pero no necesariamente deben incluirse todos en una prueba de escrita.

El ejercicio del proceso evaluativo que desarrolle la persona docente, deberá de considerar las tres formas de evaluación que propicia un mejor proceso de enseñanza y aprendizaje: una evaluación diagnóstica, formativa y sumativa que favorezca la potenciación de habilidades para la vida, y la comprensión de los saberes contenidos en el programa de estudio.

https://recursos.mep.go.cr/evaluacion_aprendizajes/data/evaluacion_diagnostica_2013.pdf Evaluación diagnóstica

https://recursos.mep.go.cr/evaluacion_aprendizajes/data/evaluacion_formativa_2013.pdf Evaluación formativa

https://recursos.mep.go.cr/evaluacion_aprendizajes/data/la_prueba_escrita_2011.pdf La prueba escrita

https://recursos.mep.go.cr/evaluacion_aprendizajes/ Departamento de Evaluación de los Aprendizajes, recursos disponibles

En este sentido, será vital recordar, que los momentos de la mediación pedagógica combinada, fueron definidas por las autoridades ministeriales, para ser implementadas tanto en su modalidad presencial o bien a distancia, por lo que referirse a estos momentos no riñe con la presencialidad en los procesos de mediación pedagógica, en tanto cumpla con la finalidad de facilitar la construcción de saberes y el desarrollo de habilidades.

Además, será fundamental que la persona docente, vincule los momentos de la mediación pedagógica combinada, con las etapas del Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) que establece el programa de Estudios Sociales en su apartado metodológico:

Momentos de la educación combinada	Aprendizaje Basado en Problemas (ABP)
Conexión	Problema
Clarificación	Análisis
Colaboración	Investigación e interpretación
Aplicación-construcción	Reporte

i) Comunidad educativa: la familia, el personal docente, la población estudiantil, tienen diferentes roles dentro del sistema educativo pero que deben relacionarse entre sí.

En ese sentido, la familia (padres o encargados) deben cumplir un rol activo de acompañamiento y apoyo. La persona docente debe ser esa guía en el desarrollo de los aprendizajes y en un modelo en su asignatura, con la finalidad de que el actor principal dentro de la educación, la persona estudiante, asuma su rol protagónico, en este retorno activo a la presencialidad, que requiere de incentivo y apoyo constante, labor por la cual el personal docente se caracteriza.

7.4.4 Orientaciones para las lecciones de fortalecimiento:

a) **Justificación:** en el caso de que el centro educativo tenga lecciones de fortalecimiento aprobadas, debe velar y justificar por medio de evidencias la distribución equitativa de estas para el beneficio de las personas estudiantes. Para esto, se recomienda justificar con los resultados de los diagnósticos, los aprendizajes y estudiantes que requieren del fortalecimiento en los respectivos aprendizajes base de la asignatura.
b) **Población atendida**: las lecciones de fortalecimiento serán dirigidas a la población estudiantil que lo requiera de Tercer Ciclo, de la cual se podría evidenciar, en la prueba de diagnóstico aplicada por su docente, un nivel bajo nivel de desempeño en determinado aprendizaje.
c) **Coordinación entre las personas docentes:** si las lecciones de fortalecimiento en la asignatura son atendidas por una persona docente distinta a la que imparte las lecciones al estudiantado, es pertinente que existe una coordinación entre ambos, con la finalidad de ir comprobando los avances respectivos.
d) **Mediación pedagógica:** esta lección de fortalecimiento debe ofrecer una mediación pedagógica distinta. Si la persona estudiante presenta un nivel de desempeño bajo,

no es conveniente usar la misma mediación con la que recibió el aprendizaje anteriormente, así como tampoco debe considerarse como una lección de repaso de aprendizajes del nivel en el que encuentra la persona estudiante. Lo idóneo es que se implemente una metodología distinta a fin de despertar el interés del estudiantado y lograr la mayor comprensión de los saberes transmitidos, así como el desarrollo de las habilidades esperadas.

Por lo anterior, se espera que esta lección de fortalecimiento sirva como un espacio para el estudiantado, logre construir esos puentes cognitivos que le faculten avanzar hacia otros saberes al mismo tiempo que, desarrollar un pensamiento crítico y sistemático de lo contemplado en el programa de estudio.

Por su parte, se espera que la persona docente utilice este espacio para retomar con su estudiantado, aquellos saberes que le han sido más difíciles de comprensión, y proponer juntos una metodología novedosa que le permitan a ambos descubrir otras formas de abordar estas temáticas, de manera que le resulte significativa y atractiva a ambos.

Nota final:

En relación con los procesos de macroevolución (FARO) y evaluación internacionales (PISA) la Asesoría Nacional de Estudios Sociales de Tercer Ciclo y Educación Diversificada, reitera que nuestra asignatura no participa y no ha participado en dichos procesos evaluativos, no obstante y como se ha indicado en reiterados criterios técnicos consideramos fundamental que la asignatura de Estudios Sociales sea objeto y participe en todos los procesos de macroevolución que se desarrollen en nuestro país, entre muchas otras razones debido a la importancia fundamental de esta asignatura en la formación humanística e integral de las personas estudiantes y en lo que significa en el desarrollo y progresión de las habilidades prescritas en el currículo oficial del Ministerio de Educación.

7.5 Orientaciones generales para Plan Integral de Nivelación Académica Lenguas Extranjeras (inglés, francés, italiano, alemán) para las ofertas educativas: Primera Infancia, Primero y Segundo Ciclos, Tercer Ciclo y Educación Diversificada, Jóvenes y Adultas (Proyección 2022-2025)

7.5.1 Orientaciones específicas para las modalidades de lengua extranjera en el nivel de Educación Preescolar: Grupo específico Inglés y Francés, experiencias de la jornada y docente de lengua extranjera de I y II Ciclos que amplían en un solo grupo de Educación Preescolar:

La enseñanza de la lengua extranjera en el nivel de Educación Preescolar, se desarrolla bajo un modelo inmersivo para todas las modalidades, utilizando el Programa de Estudio de Educación Preescolar (2014), las Orientaciones para la Mediación Pedagógica por Habilidades para la Educación Preescolar de la Política Curricular (2021), los documentos emanados por el Departamento de Educación de la Primera Infancia y lineamientos producto de la emergencia COVID 19.

Modelo inmersivo Se refiere a la adquisición del idioma extranjero de forma natural y espontánea a partir de sus propios contextos, integrando el aprendizaje esperado con las competencias lingüísticas.

La mediación pedagógica incluye todas las actividades, métodos y técnicas intencionadas que la persona docente realiza en el contexto educativo para promover y acompañar el aprendizaje esperado enfatizando en el desarrollo de la comprensión y producción oral para la adquisición de la lengua extranjera. Esta funciona como una lengua vehicular para lograr los aprendizajes.

El personal docente también puede planificar mini proyectos y/o talleres para promover el desarrollo de habilidades en los niños y las niñas, así como asumir la responsabilidad de su propio aprendizaje y avanzar paso a paso para demostrar lo aprendido de forma creativa, también permiten a las personas estudiantes mantenerse en contacto con la autenticidad del idioma extranjero durante las experiencias cotidianas.

Distribución de los aprendizajes: para la enseñanza de la lengua extranjera se desarrollan los aprendizajes esperados según la distribución y la periodicidad del planeamiento establecida para el curso lectivo 2022.

La persona docente de grupo específico Inglés/ Francés desarrolla los aprendizajes esperados correspondientes a la nivelación académica según ciclo y modalidad en la experiencia de seguimiento individualizado con la totalidad del grupo.

En cuanto a las personas docentes de experiencias de la jornada y profesores de lengua extranjera que amplían 10 lecciones en un solo grupo del nivel de Educación Preescolar, deben desarrollar simultáneamente los aprendizajes esperados correspondientes a cada ciclo y modalidad y los aprendizajes establecidos para la nivelación académica (Ver detalle en documento del Departamento de Educación de Primera Infancia)

El personal docente puede incluir en su planeamiento mini proyectos y/o talleres donde ofrezca la oportunidad de desarrollar habilidades tomando responsabilidad sobre su propio aprendizaje, además, le permite avanzar paso a paso para demostrar lo aprendido de forma creativa. Los mini proyectos y /o talleres permiten a las personas estudiantes mantenerse en contacto con la autenticidad del idioma extranjero y con las experiencias cotidianas.

7.5.2 Planeamiento

- Periodicidad del planeamiento: para los grupos específicos (Ciclo Materno Infantil (Grupo Interactivo II), Ciclo de Transición y Grupos Heterogéneos el planeamiento se realiza de manera trimestral según la descripción establecida anteriormente en este mismo documento.

- Para la modalidad de Inglés en experiencias de la jornada y ampliación de un solo grupo por docentes de lengua extranjera de I y II Ciclos el planeamiento didáctico se realiza de manera semanal, quincenal o mensual. (ver más detalle en el documento emanado por el Departamento de Educación de la Primera Infancia.

7.5.3 Evaluación

Es un proceso continuo, permanente e integral, el cual, a partir de la recopilación de la información de las evidencias, le permite a la persona docente identificar los niveles de logro del desempeño y las competencias lingüísticas de cada estudiante.

7.5.4 Francés

Las docentes que imparten el servicio de Francés en el nivel de Educación Preescolar continúan desarrollando los aprendizajes esperados según el Programa de Estudio de Educación Preescolar, los lineamientos generales del presente documento, los lineamientos específicos que se encuentran en la Caja de Herramientas y lo correspondiente a secciones bilingües de Francés.

Corresponde para este grupo las mismas propuestas de horario en total presencialidad detallados en este documento.

Anexos.

Periodicidad del planeamiento	Distribución de aprendizajes por ciclo	Distribución de aprendizajes por ciclo
	Ciclo Materno Infantil (Grupo Interactivo II)	**Ciclo de Transición**
17 febrero- 08 abril	• Autonomía, • Sentimientos y emociones, • Convivencia, • Elementos del medio • Expresión oral	• Autonomía, • Sentimientos y emociones, • Convivencia, • Elementos del medio • Expresión oral
Nivelación	• Autonomía • Expresión oral	• Convivencia • Elementos del medio
18 abril-mayo-01 julio	• Conciencia corporal, • Imagen corporal, • Centro Educativo • Sentido espacial	• Atención • Somos diferentes e iguales • Correspondencia término a término • Compresión oral
Nivelación	• Conciencia corporal, • Sentido espacial	• Correspondencia término a término • Compresión oral
18 Julio-agosto-30 setiembre	• Posibilidades de acción • Familia, • Sentido temporal • Comprensión oral	• Coordinación visomotora • Lateralidad • Seriación • Lectura
Nivelación	• Posibilidades de acción • Comprensión oral	• Coordinación visomotora • Lateralidad • Seriación • Lectura

Periodicidad del planeamiento	Distribución de aprendizajes por ciclo	Distribución de aprendizajes por ciclo
	Ciclo Materno Infantil (Grupo Interactivo II)	**Ciclo de Transición**
03 octubre-noviembre-16 diciembre	• Salud y nutrición • Comunidad • Conservación de la cantidad • Conciencia fonológica	• Identidad sexual • Inclusión de la parte al todo • Escritura • Conciencia fonológica
Nivelación	• Conservación de la cantidad • Conciencia fonológica	• Inclusión de la parte al todo • Escritura • Conciencia fonológica

Tabla 1: Distribución de aprendizajes por ciclo.

Nota: En cuanto a la nivelación se puede incorporar aquellos aprendizajes esperados que ya hayan sido abordados y que considere necesarios.

7.6 Orientaciones generales para las ofertas educativas de Primero y Segundo Ciclos, Tercer Ciclo y Educación Diversificada. Plan Integral de Nivelación Académica Lenguas Extranjera (Inglés, Francés, Italiano y Alemán). Proyección 2022-2025

Las asesorías nacionales de lenguas extranjeras de los Departamentos de Primero y Segundo Ciclos, Tercer Ciclo y Educación Diversificada emiten las siguientes orientaciones curriculares, pedagógicas, tecnológicas y administrativas a las personas docentes de lenguas extranjeras de todas las modalidades y ciclos del sistema educativo costarricense.

7.6.1 Curriculares

1. El programa de estudio completo es el referente para trabajar los cursos lectivos 2022-2025 en todas las ofertas y modalidades. No obstante, se deben tomar en cuenta los aprendizajes base definidos en las matrices de ruta de nivelación académica para cada unidad. Los aprendizajes base del Programa de sexto grado (Inglés-2016) se colgarán en la Caja de Herramientas como documento de consulta para la persona docente.

7.6.2 Pedagógicas

El aula como espacio de aprendizaje

1. Promueva ambientes de aula amigables acordes con la edad, los intereses, las necesidades y el contexto, que generen en el estudiantado actitudes positivas y el disfrute del aprendizaje de la lengua extranjera.

2. Utilice cada rincón del aula y del centro educativo como espacio de aprendizaje visual, táctil, auditivo y kinestésico que estimule el aprendizaje de la lengua extranjera en el estudiantado. Una buena práctica consiste en exhibir y socializar los trabajos de los estudiantes para evidenciar el progreso, promover la motivación y contribuir al proceso de nivelación.

3. Rotule el aula o espacio de aprendizaje con expresiones de uso cotidiano en lenguas extranjeras para estimular visualmente la cognición de la persona estudiante.

4. Mantenga el espacio de aprendizaje limpio y organizado para generar una atmósfera agradable.

Clima de aula

1. Establezca normas de convivencia que promuevan el respeto, la cooperación, la participación, la negociación, la autorregulación, la integración, la igualdad, la equidad, la no violencia, la no discriminación y el desarrollo sostenible.

2. Promueva un entorno seguro de aprendizaje que genere altas expectativas de logro en las personas estudiantes.

Planeamiento didáctico y mediación pedagógica

1. Para el planeamiento didáctico, se utilizará el programa de estudio vigente.

2. Se mantiene la periodicidad y la plantilla de planeamiento de lengua extranjera con todos sus elementos según circular DM-0004-01-2020 y el anexo 1, del 30 de enero del 2020.

3. En el caso de inglés de primaria y secundaria, haga uso de la guía didáctica como un recurso de apoyo que ***no sustituye el planeamiento didáctico***; el docente ***no*** debe olvidar la práctica responsable del planeamiento didáctico y su contextualización de acuerdo con las necesidades e intereses de las personas estudiantes.

Mediación pedagógica

1. Medie su clase en la lengua extranjera meta (Inglés, Francés, Italiano, Alemán) y promueva el uso de la misma en el estudiantado en todos los espacios posibles dentro y fuera del aula.

2. Utilice el tiempo de clase de forma efectiva a través de un planeamiento eficaz de las lecciones en el cual se especifique la secuencia didáctica de cada tarea, su respectiva competencia y el tiempo asignado.

3. Implemente el enfoque accional mediante distintos tipos de tareas enfatizando aquellas que incluyen situaciones de la vida real y documentos auténticos para desarrollar las competencias lingüísticas.

4. Diseñe tareas “task” (Inglés), “tâche” (Francés), “tasca” (Italiano), Sprachaufgaben (Alemán) que integren competencias lingüísticas especialmente en procesos de evaluación formativa tales como: el mini-proyecto integrador y con descriptores especialmente de producción oral y escrita.

5. Enseñe la gramática combinando ambas metodologías: inductiva y/o deductiva dentro de un contexto comunicativo, ***no*** de forma aislada.

6. Incluya los pasos de mediación pedagógica sugerida para el desarrollo de la conciencia fonológica y la fonología.

7. Siga la secuencia pedagógica del programa de estudio que corresponda al nivel y modalidad que imparte.

Recursos para la mediación

1. Recordar la relevancia y pertinencia de los documentos auténticos orales o escritos (videos, documentales, canciones, poesías, tarjetas postales, desplegables, literatura para jóvenes, emoticones, anuncios) en lengua extranjera para la mediación pedagógica. Se recomienda reflexionar en el qué, el para qué, el cuándo, el cómo, el dónde, el cuánto y el para quién cuando selecciona los recursos que utilizará en la mediación pedagógica.

2. **En cuanto a la utilización de libros**: Acatar lo establecido en el acta 15-99 de la sesión No 15 del 18 de febrero 1999, del Consejo Superior de Educación. **III.**

Evaluación

1. Se acatan los acuerdos emitidos por la autoridad superior en materia evaluación de los aprendizajes.

2. Recuerde que la evaluación debe estar orientada hacia el aprendizaje en su función diagnóstica, formativa y sumativa.

3. Diseñe instrumentos para la recolección de información sobre el proceso de

aprendizaje de las personas estudiantes con carácter formativo y sumativo tales como: escalas de desempeño, rúbricas, listas de cotejo, entre otras.

4. Comparta con las personas estudiantes los criterios, indicadores y evidencias esperadas para que el aprendiente tenga éxito.

5. Desarrolle tareas de evaluación inmersas en escenarios auténticos congruentes con las estrategias de evaluación y las competencias lingüísticas.

6. Utilice una evaluación que promueva el aprendizaje y fomente la motivación enfatizando el progreso y el logro de las competencias lingüísticas más que el fracaso.

7. Brinde realimentación oportuna promoviendo el desarrollo y la capacidad de la autorreflexión para la corrección.

8. Evidencie el desempeño de las personas estudiantes mediante pruebas de comprensión y producción oral y escrita.

9. Promueva la participación activa de las personas estudiantes en los procesos de auto y coevaluación.

7.6.3 Tecnológicas

1. Procurar la maximización de los recursos físicos y digitales para enriquecer la mediación pedagógica de la nivelación académica y la innovación de los procesos educativos transformando las formas de enseñar y aprender una lengua extranjera.

2. Las Asesorías Nacionales de Lenguas Extranjeras de la Dirección de Desarrollo Curricular y la Dirección de Recursos Tecnológicos han creado diferentes recursos de apoyo para la implementación de los programas de estudio los cuales incluyen guías, audios, videos, aplicaciones, juegos, CYBERL@B, entre otros. Los mismos pueden ser accesados en el sitio oficial del Ministerio de Educación, Caja de Herramientas, canales de YouTube: Aprendo en Casa TV Costa Rica, Profe en C@sa, Educ@tico, Apps, plataformas en línea, Plataforma Microsoft Teams, Tecno@prender. En

Francés se pueden consultar también TV5 monde Cours de FLE pour enfants de 3 à 12 ans: fiches pédagogiques et activités gratuites (tv5monde.com) y los sitios recomendados en la ruta de matriz de nivelación 2021. Fortalezca su mediación pedagógica a través de la autoformación la y participación en asesoramientos, talleres, webinarios, entre otros. En el caso de inglés, puede consultar la sección de Aprendo en Casa en la Caja de Herramientas (Recursos libres para aprender inglés-Embajada de Estados Unidos).

7.6.4 Administrativas (personas directoras de centros educativos)

1. Brinde condiciones óptimas de infraestructura, recursos didácticos (computadora, proyector, parlantes, aula propia) y la asignación adecuada del personal docente siempre y cuando las condiciones del centro educativo lo permitan.

2. Respete y procure que se impartan las 5 lecciones de Inglés/Francés/ Italiano en Primero y Segundo Ciclos, lo cual contribuye a desarrollar el currículo de forma eficaz, siempre y cuando las condiciones del centro educativo lo permitan.

3. En relación con el número de lecciones con que se va a trabajar, en la presencialidad se mantiene el número de lecciones de la malla curricular en todas las modalidades de secundaria, más las lecciones de fortalecimiento que se asignen en el centro educativo para las lenguas extranjeras.

4. Limite las asignaciones de labores extracurriculares a las personas docentes de lengua extranjera para garantizar el desarrollo de los programas de estudio correspondientes.

5. Asigne, en la medida de las posibilidades, una persona docente de lengua extranjera en el Comité de Evaluación. Esto es de suma importancia por las particularidades de la evaluación de las competencias lingüísticas en lenguas extranjeras.

6. Recuerde que las lecciones y el planeamiento didáctico son en el idioma Inglés/Francés, Italiano/ Alemán, tanto en primaria como secundaria.

7. En el caso de inglés, solicite el apoyo de las personas asesoras regionales para coadyuvar en el seguimiento y acompañamiento a la labor docente en la implementación de los programas de Inglés. En el caso de Francés, Italiano y Alemán a través de las personas docentes líderes y las personas asesoras nacionales.

8. Promueva que las personas estudiantes y las personas docentes participen en el Festival de Inglés institucional /Francofonía/ Semana de Italiano y otras actividades afines, con el fin de fortalecer aprendizajes que refuercen la nivelación académica en todas sus modalidades en sus centros educativos.

9. Promueva comunidades de auto y mutua colaboración, entre el personal docente de cada lengua extranjera.

10. Los centros educativos que cuentan en sus mallas curriculares con mayor cantidad de lecciones de Inglés, que el promedio de las ofertas académicas tradicionales y que no tienen lecciones de fortalecimiento, deben seguir las distintas estrategias sugeridas en este documento para lograr la nivelación académica en secundaria. Es importante destacar la relevancia del uso efectivo del tiempo de clase para propiciar la nivelación en las personas estudiantes que lo requieran

7.7 Orientaciones específicas para las ofertas educativas de Primero y Segundo Ciclos (inglés, francés e italiano) Proyección 2022-2025

7.7.1 Orientaciones generales para la nivelación académica lenguas extranjeras:

- En la especialidad de inglés se trabaja con el Programa de estudios completo 2016, desde primer año hasta sexto año, en las escuelas regulares, bilingües, escuelas laboratorios, indígenas, y con los módulos desarrollados para los CINDEA/ IPEC y Aula Edad en las especialidades de Inglés y Francés, enfatizando los Aprendizaje Base. En el caso de las escuelas unidocentes ver el apartado correspondiente.

- Las unidades del Programa de estudios que no fueron cubiertas en el 2021, deben ser articuladas con las unidades del programa por desarrollar en el 2022 para favorecer el proceso de nivelación académica.

- La persona docente realiza el proceso de nivelación académica de acuerdo con las orientaciones específicas que se exponen a continuación.

7.7.2 Mediación Pedagógica para la nivelación académica

I. Diagnostico Grupal por nivel y año escolar

Con el propósito de lograr la nivelación académica, la persona docente aplicará un diagnóstico que le permita identificar los aprendizajes esperados que de acuerdo con el nivel que cursa la persona estudiante, no han sido logrados o están en proceso, los cuales debe priorizar y articular con los nuevos aprendizajes como parte de un proceso continuo.

Conceptualización del diagnóstico de entrada: Aplicación de una serie de instrumentos técnicamente elaborados de carácter diagnóstico que permitan determinar los niveles de logro en los aprendizajes esperados (assessment strategies/ savoir faire/ saper fare) en las personas estudiantes en cada una de las competencias lingüísticas consignadas en los Programas de estudio, los cuales fueron implementados en el curso lectivo 2021 y corresponden a los aprendizajes previos requeridos para el año que cursen las personas estudiantes a partir del 2022.
Las tareas lingüísticas planificadas por la persona docente para este diagnóstico incluyen: juegos, solución a problemas de la vida real, presentaciones orales, descripciones, juegos de roles, entre otros, acordes con la edad y nivel de dominio lingüístico de la persona estudiante y la competencia lingüística, para lo cual se elaboran las rúbricas e instrumentos requeridos.
Propósito Conocer el nivel de logro del estudiantado que atiende.

Estrategias curriculares, evaluativas, pedagógicas y tecnológicas sugeridas para su aplicación

1. La persona docente puede utilizar una lista de cotejo con cinco columnas para planificar la elaboración y aplicación del diagnóstico inicial. En la primera columna

enlista los aprendizajes esperados (assessment strategies/ savoir faire/ saper fare) en cada una de las competencias lingüísticas consignadas en los Programas de estudio del año que ya cursó la persona estudiante priorizando los aprendizajes base. En la segunda columna propone tareas lingüísticas acordes con cada competencia lingüística (comprensión oral, comprensión escrita, producción oral, producción escrita) para recopilar la información sobre los niveles de logro alcanzados por las personas estudiantes.

Las tres columnas restantes servirán para consignar el resultado alcanzado por la persona estudiante, una vez realizada cada una de las tareas en lo referente a su nivel de logro: aún no logrado, en proceso y logrado.

2. El diagnóstico se realiza dentro del aula como parte de las actividades de mediación pedagógica al inicio del curso lectivo, al inicio y finalización de cada unidad para dar seguimiento al proceso de nivelación.

3. A partir de los resultados del diagnóstico**,** la persona docente determina cuales son los aprendizajes (competencias lingüísticas) que la persona estudiante aún no ha logrado o están todavía en proceso y son base para continuar con el proceso de adquisición de la lengua inglesa/francesa/italiana en cada una de las competencias lingüísticas, y que requieren ser fortalecidos y articulados con los nuevos aprendizajes por lograr, según las necesidades de cada persona estudiante.

4. La persona docente establece metas alcanzables de nivelación académica por grupo o por persona estudiante según contexto, según las necesidades de la persona estudiante, de acuerdo con los resultados de los diagnósticos aplicados que le permitirán guiar, orientar, evaluar y ajustar el proceso de nivelación académica.

5. La persona docente determina la cantidad de personas estudiantes que alcanzan los aprendizajes esperados para ver el avance logrado en el proceso de nivelación de acuerdo con las metas planteadas.

II. Uso de las plantillas de Aprendizajes Base como guía para priorizar aspectos fundamentales del Programa de estudio.

Las plantillas de aprendizaje base pueden utilizarse como insumo valioso en la toma de decisiones para facilitar el proceso de articulación y nivelación académica de los grupos de estudiantes por cuanto fueron seleccionados según criterios de pertinencia, relevancia y homogeneidad, para el desarrollo de las competencias lingüísticas en la población estudiantil.

Conceptualización Componentes fundamentales de los programas de estudio que contienen una selección de aprendizajes base por nivel.

Propósito Optimizar el tiempo en la priorización, preparación e implementación del planeamiento didáctico y su articulación con los aprendizajes por lograr.

Estrategias curriculares, evaluativas, pedagógicas y tecnológicas sugeridas

1. La persona docente hace uso de las plantillas de aprendizajes base como guía e insumo para priorizar aspectos fundamentales del Programa de estudio en la elaboración del diagnóstico y en la mediación pedagógica para la nivelación académica.

III. Uso de las plantillas de Ruta de Nivelación Académica

Las plantillas de ruta de nivelación académica pueden ser otro insumo valioso como guía para articular aprendizajes previos con los nuevos aprendizajes del Programa de estudio correspondiente.

Conceptualización Son plantillas que contienen los Aprendizajes Base y los conocimientos previos con los que están vinculados.

Propósito Orientar a la persona docente con los conocimientos previos que se requieren para lograr el aprendizaje base en aquellos casos que sean necesarios para cada persona estudiante.

Estrategias curriculares, evaluativas, pedagógicas y tecnológicas para su aplicación

1.La persona docente hace uso de las plantillas de Matriz de ruta de nivelación como guía e insumo para identificar los conocimientos previos que se requieren para lograr el aprendizaje esperado en los procesos de mediación pedagógica y sean necesarios según las necesidades de cada persona estudiante.

IV. Mediación pedagógica enriquecida y centrada en la persona estudiante

1. Planee lecciones atractivas, lúdicas, motivadoras para los estudiantes, centradas en el éxito y no en el fracaso. Parta siempre de las fortalezas y de lo que las personas estudiantes ya saben. Progresivamente desarrolle y potencie las competencias lingüísticas requeridas.

2. Siempre que pueda genere tareas lingüísticas que permitan integrar habilidades y sub-habilidades lingüísticas, como vocabulario, gramática, conciencia fonológica con las competencias de comprensión y producción oral o escrita.

3. Promueva el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo de acuerdo con las demandas de cada tarea y especialmente en los procesos de realimentación y coevaluación.

4. Utilice las estrategias del Diseño Universal para el Aprendizaje en la mediación pedagógica facilitando tareas lingüísticas con diferentes niveles de complejidad acordes con los aprendizajes por lograr según nivel que contribuyan en el proceso de nivelación académica de la persona estudiante en caso que lo requiera.

5. Utilice estrategias para nivelar el aprendizaje tales como andamiaje de las tareas lingüísticas iniciando con tareas simples a más complejas, desarrollando los componentes lingüísticos tales como vocabulario, pronunciación, frases de uso cotidiano que den confianza al aprendiente en el uso de la lengua, priorización de aprendizajes bases, y desarrollo de las unidades del programa de estudio correspondiente con mayor andamiaje cuando se requiera, con articulación de conocimientos previos.

6. Apoyo emocional por regreso a la presencialidad con actividades de socialización.

Apertura para uso de herramientas de mediación distintas a las GTA

Conceptualización La mediación pedagógica debe ser enriquecida tanto de forma presencial como a distancia con el propósito de reforzar aprendizajes previos y para que la persona estudiante consolide los aprendizajes y se evidencie su avance en el desarrollo de las competencias lingüísticas.

Propósito Ofrecer múltiples formas y oportunidades de reforzar aprendizajes previos, tanto dentro como fuera del aula.

Estrategias curriculares, evaluativas, pedagógicas y tecnológicas sugeridas

1. Con ese fin, la persona docente planifica sus lecciones utilizando el Programa de estudios y la plantilla oficial con todos sus componentes.

En el caso de inglés, puede utilizar como material de apoyo la Guía de Planeamiento (recordar que no sustituye la labor de planeamiento docente).

En lengua extranjera (Francés, Italiano e Inglés) están disponibles los recursos en la Caja de Herramientas y el Sitio Inglés Primaria.

2. Para el proceso de reforzamiento en la asignatura de Inglés, la persona docente puede utilizar, además de las estrategias de mediación pedagógica presencial, recursos tecnológicos disponibles en Educ@tico, en el Sitio de Inglés Primaria, plataformas tales como, ABC Mouse (Canal 13 y multimedios), Joy School, Poptropica, programas Aprendo en Casa, y la GTA. También pueden utilizar WhatsApp para envío de audios y videos de YouTube como parte del proceso de nivelación académica.

3. En Francés e Italiano, la persona docente además de la mediación pedagógica presencial, utiliza todos los recursos en línea que tenga disponibles y TV 5. También pueden utilizar WhatsApp para envío de audios y videos de YouTube.

V.Proyectos específicos para la nivelación académica

Festival Institucional de inglés, Día de la Francofonía y semana de la lengua italiana

Propósito: Fortalecer los aprendizajes esperados de las personas estudiantes

Estrategias curriculares, evaluativas, pedagógicas y tecnológicas sugeridas

1. La persona docente o el Departamento de idioma del centro educativo planifica las actividades a realizar durante estas celebraciones de forma que contribuya a los procesos de reforzamiento y nivelación académica.

Proyección de atención En la fecha establecida en el calendario o que defina el centro educativo o el docente para su realización. Se espera que participe el 100% del estudiantado, ya que son actividades que fortalecen los aprendizajes esperados.

2. Pilotajes plataformas ABC Mouse, JoySchool, Poptropica, Color Vowel Chart.

Propósito Fortalecer los aprendizajes esperados de las personas estudiantes

Estrategias curriculares, pedagógicas y tecnológicas sugeridas

1. El pilotaje de las plataformas ABC mouse, Joyschool, y poptropica se desarrollará en los centros educativos seleccionados para complementar y reforzar los aprendizajes esperados acorde con los programas estudios.
2. La persona docente que haya recibido los talleres de Color Vowel Chart y tenga los materiales para implementar la metodología “Color Vowel Chart” lo puede incorporar dentro de la mediación pedagógica para el desarrollo de la conciencia fonológica y el vocabulario.

7.7.3 Escuelas Unidocentes

Aspectos específicos para ***escuelas unidocentes*** con inglés:

1. La persona docente de inglés que labora en escuela unidocente está sujeta a los lineamientos establecidos en la circular DVM-AC-007-2021. En el 2022, trabaja de acuerdo con la distribución del cartel de alcance y secuencia de los Programas de estudio presentado en la circular DVM-AC-007-2021.

2. La mediación pedagógica que se desarrolla con el grupo completo o dividido por ciclos, trabaja las unidades del Programa de estudio correspondiente a primer año con las personas estudiantes de primer año, y el programa de segundo grado con los estudiantes de 2,3,4,5, y 6 año.

7.7.4 Módulos de fortalecimiento del Inglés- Francés para I y II Ciclos Nivel CINDEA e IPEC en Lenguas Extranjeras Módulo 16 (Inglés- Francés)

La malla curricular del I Nivel del Plan de Estudios de Educación de Adultos, incluye módulos opcionales. Estos módulos opcionales pueden trabajarse como módulos para el fortalecimiento del Inglés-Francés. Para lo cual, la persona docente hace uso del módulo 16.

Se recomienda hacer un diagnóstico de competencias lingüísticas orales y escritas similar al que se establece para las escuelas regulares. Una vez identificados los aprendizajes aún no logrados y en proceso por las personas estudiantes, la persona docente seleccionará estos aprendizajes con el propósito de ampliarlos, fortalecerlos, profundizarlos en el módulo de fortalecimiento de forma que los aprendizajes aun no logrados y en proceso se convierten en la base para el desarrollo de la mediación pedagógica en las lecciones de fortalecimiento. En el diseño de las tareas, los instrumentos deben procurar la integración de las competencias para un uso más auténtico de la lengua. No se debe incorporar elementos aislados de gramática y vocabulario sin ningún propósito comunicativo.

Con respecto a las lecciones de fortalecimiento se deben garantizar que el docente a cargo del grupo o los grupos sea quien imparta la lección o lecciones de fortalecimiento. En caso de que otro docente de lengua extranjera imparta esta lección, debe coordinar con el docente encargado del grupo, aspectos relacionados con planeamiento didáctico, mediación pedagógica y evaluación.

7.8 Orientaciones específicas para las ofertas de Tercer Ciclo y Educación Diversificada y Educación de Personas Jóvenes y Adultas (inglés, francés, italiano, alemán). Proyección 2022-2025

Las asesorías nacionales de lenguas extranjeras del Departamento de Tercer Ciclo y Educación Diversificada emiten las siguientes orientaciones a las personas docentes de lenguas extranjeras de todas las modalidades y ciclos del sistema educativo costarricense

1. Se debe realizar un diagnóstico para determinar nivel de logro de todas las competencias lingüísticas (comprensión y producción oral y escrita;

entiéndase escucha, habla, lectura y escritura) sin ninguna excepción, que permita definir una línea base sobre la cual empezar y/o establecer los apoyos requeridos y la toma de decisiones a nivel pedagógico. Lo anterior, permitirá definir la población que será atendida en las lecciones de fortalecimiento. Además, se debe tomar en cuenta en esta etapa, los resultados consignados en los informes descriptivos de logro del curso lectivo 2021 y las pruebas de dominio lingüístico.

2. Para efectos de la elaboración del diagnóstico, se brindan las siguientes recomendaciones:

Oferta Académica Tradicional

Niveles	**Recomendaciones**
Séptimo	✚ Determinar el agrado, el interés y la visión con respecto al aprendizaje de una lengua extranjera. ✚ Identificar los estilos de aprendizaje ✚ Juegos colaborativos ✚ Juegos de socialización ✚ Explorar el conocimiento previo de alguna lengua extranjera y de experiencias interculturales.
Octavo, Noveno Décimo Undécimo	✚ Diagnóstico de competencias lingüísticas orales y escritas basadas en los descriptores de Marco Común Europeo de

Niveles	Recomendaciones
Duodécimo	Referencia para las Lenguas y los perfiles de cada año escolar establecidos en el programa de estudio. En el diseño de las tareas, los instrumentos deben procurar la integración de las competencias para un uso más auténtico de la lengua. Por ejemplo: leer para hablar, escuchar para escribir, escuchar para hablar, leer para escribir, hablar para escribir y escribir para hablar. **Cabe mencionar que no se debe incorporar elementos aislados de gramática y vocabulario sin ningún propósito comunicativo**.

Talleres de Inglés para la conversación (INCO)

Niveles	Recomendaciones
Séptimo	✚ Determinar el agrado, el interés y la visión con respecto al aprendizaje de una lengua extranjera. ✚ Identificar los estilos de aprendizaje ✚ Juegos colaborativos ✚ Juegos de socialización ✚ Explorar el conocimiento previo de alguna lengua extranjera y de experiencias interculturales.

Niveles	Recomendaciones
Octavo Noveno	Diagnóstico de competencias lingüísticas orales y escritas basadas en los descriptores de Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas y los perfiles de cada año escolar establecidos en el programa de estudio. En el diseño de las tareas, los instrumentos deben procurar la integración de las competencias para un uso más auténtico de la lengua. Por ejemplo: leer para hablar, escuchar para escribir, escuchar para hablar, leer para escribir, hablar para escribir y escribir para hablar. **Cabe mencionar que no se debe incorporar elementos aislados de gramática y vocabulario sin ningún propósito comunicativo**. - Debe coordinar la elaboración del diagnóstico con la persona docente del área académica. - Seguir los lineamientos establecidos en el documento Orientaciones administrativas y curriculares de los Talleres de Idioma Inglés para la Conversación (INCO) del Programa de Innovación Educativa 2018

Liceos Experimentales Bilingües. Secciones Bilingües (Inglés, Francés)

Niveles	Recomendaciones
Séptimo	✚ Determinar el agrado, el interés y la visión con respecto al aprendizaje de una lengua extranjera. ✚ Identificar los estilos de aprendizaje ✚ Juegos colaborativos ✚ Juegos de socialización ✚ Explorar el conocimiento previo de alguna lengua extranjera y de experiencias interculturales.
Octavo Noveno Décimo Undécimo Duodécimo	✚ Diagnóstico de competencias lingüísticas orales y escritas basadas en los descriptores de Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas y los perfiles de cada año escolar establecidos en el programa de estudio. En el diseño de las tareas, los instrumentos deben procurar la integración de las competencias para un uso más auténtico de la lengua. Por ejemplo: leer para hablar, escuchar para escribir, escuchar para hablar, leer para escribir, hablar para escribir y escribir para hablar. **Cabe mencionar que no se debe incorporar elementos aislados de gramática y vocabulario sin ningún propósito comunicativo**.

Personas Jóvenes y Adultas CINDEA e IPEC

Niveles	Recomendaciones
Módulo 46	✚ Determinar el agrado, el interés y la visión con respecto al aprendizaje de una lengua extranjera. ✚ Identificar los estilos de aprendizaje ✚ Juegos colaborativos ✚ Juegos de socialización ✚ Explorar el conocimiento previo de alguna lengua extranjera y de experiencias interculturales.
Módulo 71	Diagnóstico de competencias lingüísticas orales y escritas basadas en los descriptores de Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas y los perfiles de cada año escolar establecidos en el programa de estudio. En el diseño de las tareas, los instrumentos deben procurar la integración de las competencias para un uso más auténtico de la lengua. Por ejemplo: leer para hablar, escuchar para escribir, escuchar para hablar, leer para escribir, hablar para escribir y escribir para hablar. **Cabe mencionar que no se debe incorporar elementos aislados de gramática y vocabulario sin ningún propósito comunicativo**.

Módulos opcionales de fortalecimiento para II y III Nivel CINDEA e IPEC en Lenguas Extranjeras

Módulo	Recomendaciones
Módulo 124 (inglés) **Módulo 129 (francés)**	Diagnóstico de competencias lingüísticas orales y escritas basadas en los descriptores de Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas y los perfiles de cada año escolar establecidos en el programa de estudio. En el diseño de las tareas, los instrumentos deben procurar la integración de las competencias para un uso más auténtico de la lengua. Por ejemplo: leer para hablar, escuchar para escribir, escuchar para hablar, leer para escribir, hablar para escribir y escribir para hablar. **Cabe mencionar que no se debe incorporar elementos aislados de gramática y vocabulario sin ningún propósito comunicativo**.

3. Con respecto a las lecciones de fortalecimiento se debe garantizar que la persona docente a cargo del grupo o los grupos sea quien imparta la lección o lecciones de fortalecimiento. En caso de que otra persona docente de lengua extranjera imparta esta lección, debe coordinar con la persona docente encargada del grupo, aspectos relacionados con planeamiento didáctico, mediación pedagógica y evaluación.

4. La malla curricular del II Nivel y III Nivel del Plan de Estudios de Educación de Adultos, incluye módulos opcionales. Estos módulos opcionales se trabajan como módulos para el fortalecimiento del Inglés-Francés. Para lo cual, la persona docente hace uso del módulo 124 o 129 para complementar los aprendizajes incluidos en los descriptores de los módulos 46 y 71. Posterior al diagnóstico y una vez identificados los aprendizajes aún no logrados y en proceso por las personas estudiantes, la persona docente seleccionará estos aprendizajes con el propósito de ampliarlos, fortalecerlos, profundizarlos en el módulo de fortalecimiento de forma que los aprendizajes aun no logrados y en proceso se convierten en la base para el desarrollo de la mediación pedagógica en las lecciones de fortalecimiento. En el diseño de las

tareas, los instrumentos deben procurar la integración de las competencias para un uso más auténtico de la lengua. No se debe incorporar elementos aislados de gramática y vocabulario sin ningún propósito comunicativo.

5. Las lecciones de fortalecimiento, en los centros educativos donde se impartan, deberán responder a un planeamiento acorde con los resultados obtenidos de los informes descriptivos de logro y del enfoque de programa de estudio que estén mediando en el centro educativo.

6. Es importante diseñar un instrumento con el perfil de salida de cada nivel que permita constatar el estado y progreso del mismo en las personas estudiantes que asisten a estas lecciones y en los centros educativos donde se imparte.

7. Es necesario identificar las personas estudiantes que aplicaron la estrategia de promoción, la estrategia Alerta Temprana y que en su Informe descriptivo de logro 2021, alcanzaron un nivel aún no logrado o en proceso para priorizar su atención.

8. Tener presente el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) para la atención de la diversidad de la población estudiantil en la planificación y diseño de las estrategias de mediación pedagógica.

9. Es importante recordar, el acompañamiento del personal de la Dirección Regional de Educación respectiva, en cuanto a la gestión, organización y disposición de apoyos educativos para atender a la diversidad estudiantil.

Distintas estrategias por parte de la persona docente que potencian la nivelación académica en secundaria

a) Brindar especial importancia a la activación de los conocimientos previos en la etapa de pre-enseñanza/ sensibilización en el planeamiento didáctico.

b) Considerar los conocimientos previos fundamentales para aprendizajes que se deben abordar posteriormente.

c) En el caso de los indicadores de aprendizaje donde se detectó un nivel de aún no

logrado y un nivel de en proceso, se debe mediar de una forma diferente a la que se utilizó previamente, en caso que haya continuidad de las personas docentes y sus grupos. Se sugiere, seleccionar estrategias pedagógicas que respondan al estilo del aprendizaje de los estudiantes y recursos de apoyo pertinentes.

d) Utilice diferentes estrategias para fortalecer las cuatro competencias lingüísticas.

En la comprensión oral

- ✓ Utilizar documentos orales diseñados para diferentes niveles de dificultad.
- ✓ Valorar la repetición del documento oral en forma individual o parejas.
- ✓ Proveer al estudiante de los documentos de audio, videos antes de llegar a la clase para que los escuche en su casa y pueda identificar sus dudas para resolverlas de manera colaborativa o con la persona docente.
- ✓ Brinde el texto del audio o video para revisar de forma individual o grupal las respuestas consignadas.

En la comprensión escrita

- ✓Lea los textos en voz alta o provea una versión en audio.
- ✓Promueva el trabajo en parejas para que alternen la lectura y puedan discutirla.
- ✓Utilice mapas mentales.

En la producción oral

- ✓ Determinar con claridad la tarea, la organización, la planificación, el diseño, la duración y los apoyos.
- ✓ Reactivar los conocimientos previos para saber si se tiene la información suficiente para realizar la tarea.

- ✓ En ausencia de conocimientos previos, retome solamente lo necesario para la desarrollar tarea.

- ✓ Promueva la producción oral individual, primeramente, luego en binomios y después en gran grupo.

En la producción escrita

- ✓ Determinar con claridad la tarea, la organización, la planificación, el diseño, la duración y los apoyos.

- ✓ Reactivar los conocimientos previos para saber si se tiene la información suficiente para realizar la tarea.

- ✓ En ausencia de conocimientos previos, retome solamente lo necesario para la desarrollar tarea.

- ✓ Promueva la producción escrita individual.

- ✓ Promueva la auto evaluación y la coevaluación de la producción escrita.

- ✓ Promueva la producción de diferentes tipos de texto en diferentes formatos.

e) Procure no saturar a las personas estudiantes de información en una lección, en pocos días o semanas.

f) Recuerde que las personas estudiantes necesitan actuar sobre la realimentación para lograr el éxito.

g) Recurra a todos los recursos tecnológicos disponibles dentro y fuera del centro educativo. Motívese y motive a las personas estudiantes a superar los desafíos y el uso de la tecnología para mejorar el nivel de logro en lengua extranjera.

h) Visite la Caja de Herramientas/Educ@tico para obtener más ideas.

Orientaciones pedagógicas para la nivelación académica en Educación para Personas Jóvenes y Adultas (EPJA)

Por las particularidades de la población estudiantil que se atiende en las modalidades EPJA y las diferencias entre estas, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

8.1 Para el Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED):

Por la naturaleza de esta modalidad las personas estudiantes cursan la malla curricular ya sea, a distancia, virtual o híbrido, según matricule la persona estudiante, por lo que, los lineamientos estipulados en las Orientaciones para la mediación pedagógica deben ser adaptados según corresponda.

Por lo anterior, la persona docente y la coordinación de asignatura deben elaborar documentos o recursos que promuevan el fortalecimiento de las áreas prioritarias como las Matemáticas, Ciencias, Español, Estudios Sociales y lenguas extranjeras, promoviendo momentos para la nivelación académica.

8.2 Para Educación Abierta

Se debe tener en cuenta que en esta modalidad el estudiantado asiste de manera regular como máximo tres días a la semana, además, en los proyectos y sedes de Educación Abierta se imparten tutorías que preparan a la persona estudiante para las pruebas de los programas educativos de Educación Abierta correspondientes a II y III Ciclos de la Educación General Básica Abierta y Bachillerato por Madurez Suficiente, es decir, para el curso lectivo 2022 se desarrolla el proceso educativo de manera presencial enfocados en la preparación de las convocatorias a pruebas 2022, según corresponda.

Educación Abierta ha buscado el desarrollo de los Programas de Estudio de forma completa por ser necesarios para la presentación de Pruebas nacionales.

Por otra parte, en el caso de las sedes o proyectos de Educación Abierta adscritos al régimen penitenciario, deben:

- ✓ Coordinar los diferentes procesos educativos con la persona coordinadora institucional del Ministerio de Justicia y Paz (MJP), para la toma de decisiones.

- ✓ Respetar los rangos de matrícula que se establecen para la apertura de grupos (Directrices y lineamientos modalidades EPJA, vigentes).

8.3 Para Escuelas Nocturnas

Debido a la malla curricular que se implementa en las Escuelas Nocturnas, la persona docente debe elaborar documentos o recursos que promuevan el fortalecimiento de las áreas prioritarias como las Matemáticas, Ciencias, Estudios Sociales y Español, promoviendo momentos para la nivelación académica.

8.4 Para Instituto Profesional de Educación Comunitaria (IPEC) y Centro Integrado de Educación de Adultos (CINDEA)

En el Plan de Estudios de Educación de Adultos que se implementa en los IPEC y CINDEA, permite en la Oferta Convencional lo siguiente:

- ✓ Generar espacios desde una perspectiva interdisciplinar para el fortalecimiento de áreas prioritarias como las Matemáticas, Estudios Sociales, Ciencias, Español y lenguas extranjeras. Para esto se considerarán los módulos de fortalecimiento de Matemática, Español, Inglés, Biología, Química, Física, Francés, Estudios Sociales y demás módulos opcionales con estas atinencias.

- ✓ Por lo anterior, la persona directora debe elaborar los cuadros de personal de forma regular, es decir, asignando a cada persona docente las lecciones como comúnmente se hace a partir de la malla curricular, pero reorganizando internamente los grupos para la nivelación académica haciendo uso de espacios destinados a los módulos opcionales de fortalecimiento a partir de un diagnóstico.

Por otra parte, en el caso específico de los IPEC y CINDEA adscritos al régimen penitenciario, deben:

- ✓ Vincular para la ejecución de la propuesta, a la persona coordinadora institucional del Ministerio de Justicia y Paz (MJP), para la toma de decisiones.

- ✓ Respetar los rangos de matrícula que se establecen para la apertura de grupos (Directrices y lineamientos modalidades EPJA, vigentes).

8.5 Para Colegios Académicos Nocturnos (CAN)

La malla curricular que se implementa en los Colegios Académicos Nocturnos permite generar espacios desde una perspectiva interdisciplinar para el fortalecimiento de áreas prioritarias como las Matemáticas, Ciencias, Español, Estudios Sociales y lenguas extranjeras. Para esto se considerarán las lecciones de fortalecimiento de Matemática para III Ciclo de la Educación General Básica, así como los cursos de Desarrollo Socio Laboral y Desarrollo Humano, con atinencias de las áreas prioritarias antes mencionadas.

Orientaciones pedagógicas para la nivelación académica en Educación Religiosa

Con la finalidad de clarificar y actualizar a la comunidad educativa se presentan aspectos por considerar en la asignatura de Educación Religiosa en el sistema educativo público costarricense para el Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.

La persona docente de Educación Religiosa, desde el campo específico de las ciencias de la educación, como lo asigna su condición de PEGB 1 (Profesor Enseñanza General Básica 1) para primaria y PEM (Profesor Enseñanza Media) para secundaria, debe planificar la mediación pedagógica para la nivelación académica.

Según las particularidades de la comunidad educativa donde labora se pueden planificar estrategias donde se posibilita tanto el uso de las Guías de Trabajo Autónomo (GTA) como otras herramientas de mediación distintas, para diversificar los instrumentos de mediación pedagógica y así favorecer el aprendizaje y la toma de decisiones.

9.1 Lineamientos específicos:

- El planeamiento didáctico en Educación Religiosa se hará conforme a los lineamientos generales del presente documento y las plantillas que se encuentran en la Caja de Herramientas.

- Se utilizan los programas de estudios vigentes 1996-2005 según cada ciclo con los 8 Aprendizajes Esperados respetando el orden secuencial.

- El desarrollo de los Aprendizajes Esperados para el primer semestre corresponde del 1 al 4 y durante el segundo semestre del 5 al 8.

- Para efectos de los Aprendizajes Esperados 4 y 8 se trabajan en el orden respectivo. Cuando se llegue a cada uno, la persona docente realiza, según diagnóstico y contexto institucional, la debida articulación con los Aprendizajes Previos Indispensables no desarrollados en los años anteriores.

- Utilizar las plantillas de planeamiento presentadas en la Caja de Herramientas para el año 2022, teniendo presente que las plantillas de planeamiento del Aprendizaje Esperado 1, contienen las sugerencias de Estrategias de Mediación (columna 4). En los subsiguientes Aprendizajes Esperados (2 al 8) las Estrategias de Mediación Pedagógica,

deben ser diseñadas por cada persona docente, de manera contextualizada y apropiada a la comunidad educativa.

- Utilizar la diversidad de recursos didácticos, como los Vida Clips para secundaria, y otros recursos propios de primaria, en la mediación pedagógica, favoreciendo así el dinamismo en la asignatura.

- Considerar con detalle, todos los lineamientos brindados por las autoridades competentes de manera contextualizada y apropiada a la naturaleza de la asignatura de Educación Religiosa.

Orientaciones pedagógicas para la nivelación académica para profesionales en Orientación de secundaria

- **Asesoría Nacional de Orientación**

10.1 Consideraciones generales:

Las siguientes consideraciones se establecen a partir de las disposiciones emitidas en el marco del Plan Integral de Nivelación Académica. Se implementará la modalidad presencial completa, a partir del curso lectivo 2022, con las excepcionalidades descritas la versión vigente en el documento LS-CS-014 Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en Centros Educativos públicos y privados ante el Coronavirus (COVID-19), novena versión.

- Se continúa con un calendario escolar dividido en dos periodos según lo establece el calendario escolar 2022.
- La disposición para la mediación pedagógica es de trabajar con el programa de estudio de Orientación de forma completa por medio de las plantillas de planeamiento ubicadas en la Caja de Herramientas.
- Para el desarrollo de la mediación pedagógica se requiere realizar un diagnóstico dando énfasis en los aprendizajes base y, en el caso de ser necesario, con referencia en los resultados del diagnóstico, se deben articular los conocimientos indispensables del curso 2021 conforme se avance en el programa de estudio de Orientación del año en curso. Enlace: "Tabla general de aprendizaje base e indispensables del Programa de Estudio"
- Revisar continuamente los aprendizajes base de cada criterio de evaluación, para reforzar con mayor profundidad estos; ya que son medulares, troncales y comunes.
- Fomentar el aprendizaje autónomo que contribuya a la nivelación académica con las herramientas digitales y recursos didácticos disponibles. Entre las opciones existentes se dispondrá de un campus virtual en la plataforma LMS. (Learning Management System).

- Desarrollar acciones específicas con estudiantes mediante el uso de plataformas virtuales y otros medios tecnológicos, para el trabajo y seguimiento del programa de estudio de Orientación.

- Conformación de redes de apoyo pedagógico y comunidades de aprendizaje en distintos niveles para implementar el Plan de nivelación académica. Entre las opciones existentes se dispondrá de un campus virtual en la plataforma LMS. (Learning Management System).

- Desarrollar acciones dirigidas a la población estudiantil que requiera de apoyos educativos.

10.2 Orientaciones para el planeamiento didáctico.

- Las personas profesionales en Orientación llevan a cabo procesos educativos utilizando los Programas de Estudio de Orientación de III Ciclo y Educación Diversificada, en todas las modalidades educativas mediante procesos de orientación grupal y colectiva, los cuales favorecen la formación integral del estudiantado, mediante el desarrollo de habilidades personales y sociales en la población estudiantil, según la etapa de vida en la que se encuentren y en apego a lo establecido para la nivelación académica. El proceso de la mediación pedagógica en Orientación, se basa en la metodología participativa del interaprendizaje, en la cual se busca que la persona estudiante pregunte, resuelva, construya y reconstruya los conocimientos para adquirir los nuevos aprendizajes.
- En el marco del Plan integral para la nivelación académica 2022-2025 se detallan aspectos a considerar en el momento de realizar el planeamiento didáctico.

- Planificar la mediación pedagógica utilizando las plantillas situadas en el sitio web de la Caja de Herramientas, realizando una lectura clara y detallada de lo que se establece para estos procesos, referidos a los criterios de evaluación del programa de estudio, indicadores de aprendizaje esperado y los niveles de desempeño.

- La periodicidad de la entrega de planeamiento es trimestral.
- Redacta en la columna cuatro denominada *Estrategias de Mediación,* de la plantilla de planeamiento, según nivel y modalidad, las actividades a desarrollar teniendo en consideración la totalidad de los criterios de evaluación del año en curso y articulando los aprendizajes indispensables, según diagnóstico.

- En el eventual escenario de educación combinada o a distancia ya sea individual o del centro educativo se debe considerar la GTA (guía de trabajo autónomo) como una herramienta didáctica corta y accesible a utilizar para la mediación pedagógica u otros recursos, según lo disponga la persona profesional en Orientación. Se debe incluir los momentos de la educación combinada con los espacios intencionados a partir de la metodología de interaprendizaje y el DUA (diseño universal para el aprendizaje).
- La evaluación en Orientación responde a la naturaleza, el enfoque y el propósito de los programas de estudio, por lo tanto, es formativa y posibilita el seguimiento de los procesos en la construcción del conocimiento mediante la valoración de los desempeños y logros de la persona estudiante.
- En apego a los lineamientos oficiales, la persona profesional en Orientación utiliza la herramienta tecnológica del MEP (SIRIMEP) para generar un Informe Descriptivo de Logro al finalizar cada periodo. Como parte del proceso formativo, este Informe Descriptivo de Logro (IDL), presenta los indicadores del aprendizaje esperado y el respectivo nivel de desempeño de las personas estudiantes, este documento es remitido por el centro educativo a la persona encargada legal o a la persona estudiante mayor de edad. Es importante recordar que Orientación al tener carácter formativo no genera actas ni condición final.

10.3 Orientaciones a considerar para las personas docentes guías en la implementación el Plan Integral de Nivelación Académica.

El accionar de la persona docente guía en el marco de la nivelación académica es fundamental en el apoyo educativo y emocional a la persona estudiante, para favorecer y potenciar habilidades, la autorregulación, proyectos de vida, el logro de la permanencia y el éxito escolar, dando seguimiento al rendimiento académico y condición socioemocional además de la comunicación y vínculo con la familia.

Aspectos a destacar para la persona docente guía:

- Cabe hacer mención que, dentro de sus tareas, no solo ejecuta la lección guía, sino que también efectúa otras estrategias en coordinación con la Administración y el

Departamento de Orientación dirigidas a estudiantes, personas encargadas de familia y otros actores educativos.

- Planifica la labor de la hora guía, basándose en las necesidades de la población estudiantil en el contexto actual con el apoyo técnico del Departamento de Orientación del centro educativo, además utiliza el Manual del Programa Guía y otros recursos avalados por el Departamento de Orientación Educativa y Vocacional (DOEV). Enlace: Recursos para docentes guías

- Planifica, organiza y lleva a cabo diversas actividades para favorecer los hábitos y técnicas de estudio, el sentido de pertenencia y el vínculo educativo, la creatividad, habilidades socioemocionales, que contribuyan a la permanencia y el éxito escolar de las personas estudiantes de su grupo a cargo.

- Realiza coordinaciones y reuniones con docentes de otras asignaturas, para la prevención o atención de situaciones que están afectando al estudiantado del grupo a cargo.

- Planifica acciones para fortalecer e incrementar la participación de las personas encargadas legales del estudiantado en los procesos educativos. Se facilita enlace a material de apoyo: https://www.mep.go.cr/sites/default/files/interactivo-centros-educativos-familia.pdf
- Reconoce la realidad de las personas estudiantes para mantener una comunicación constante con la familia, además, de una actualización y seguimiento de las condiciones socioeducativas de la población estudiantil.

Orientaciones pedagógicas para la nivelación académica en la Educación Técnica Profesional

Cada centro educativo implementará los procedimientos necesarios para el abordaje del proceso educativo en un ambiente de aprendizaje totalmente presencial, aplicando lo establecido en los protocolos sanitarios del Ministerio de Salud y las disposiciones emanadas por las autoridades del Ministerio de Educación Pública. La implementación del servicio educativo en un ambiente virtual se brindará de manera excepcional y temporal, según los lineamientos técnicos establecidos.

Dentro de este marco, los servicios educativos que oferta la Educación Técnica Profesional, implementarán el proceso de aprendizaje desarrollando el programa de estudio vigente de forma completa.

- **Talleres exploratorios:** se imparten en el III ciclo de la Educación General Básica en colegios técnicos profesionales, liceos experimentales bilingües y colegios académicos con orientación tecnológica.

- **Tecnologías:** se imparten en décimo y undécimo año, en los siguientes centros educativos diurnos: colegios académicos tradicionales, liceos experimentales bilingües, colegios Indígenas, liceo laboratorio, colegios académicos con orientación tecnológica, unidades pedagógicas y valor agregado en la educación académica diurna.

- **Inglés Conversacional:** se ofertan en el III ciclo de la Educación General Básica en colegios técnicos profesionales y colegios académicos con orientación tecnológica.

- **Especialidades Técnicas:** se ofertan en el Ciclo Diversificado en colegios técnicos profesionales y en algunos IPEC y CINDEA. Considerando que las subáreas que integran la estructura curricular del plan de estudios aprobado por el CSE, para cada una de las especialidades técnicas que se ofertan; permiten la adquisición de los conocimientos, el desarrollo de habilidades y destrezas, valores y actitudes requeridas por el sector productivo, en cada uno de los campos disciplinares; se trabajará con la totalidad de lecciones establecidas para cada una de las subáreas

que integran la estructura curricular del plan de estudios de la carrera técnica, así como el tiempo establecido para las lecciones (lecciones de 60 minutos)

Cabe resaltar que a la persona docente que imparta alguna de las subáreas de especialidad técnica en undécimo y duodécimo nivel durante el curso lectivo 2022, le corresponderá planificar dentro del período lectivo, espacios para el abordaje de los resultados de aprendizaje que requieren fortalecimiento. Además, contemplará aquellos resultados de aprendizaje que la persona estudiante no logró desarrollar, como parte del proceso de aprendizaje del nivel (es) educativo (s) anterior (es); considerados claves para el desarrollo de las competencias establecidas en el programa de estudio del nivel educativo que cursa. Esta planificación, a partir de la información que suministre la evaluación diagnóstica que implemente la persona docente.

En virtud de lo anterior, se plantea que la persona docente realice la planificación curricular anual, considerando la totalidad de resultados de aprendizaje que integran el programa de estudio; incluyendo el abordaje de resultados de aprendizaje que no han sido desarrollados o requieren ser fortalecidos; brindándole un mayor énfasis y más tiempo al proceso de mediación pedagógica, de aquellos resultados de aprendizaje considerados esenciales en el proceso educativo de las especialidades técnicas, según el criterio experto del docente.

11.1 Ruta para la implementación

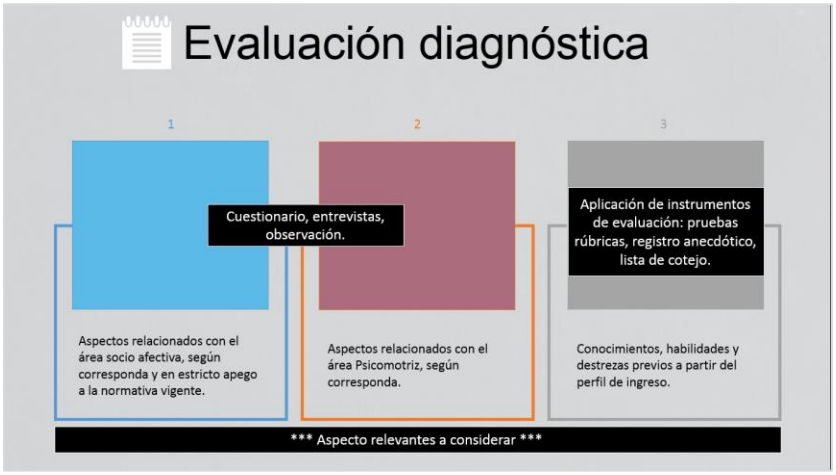
Ruta para la implementación del aprendizaje para el abordaje del proceso educativo.

1. Aplicación de la función diagnóstica de la evaluación y sistematización de la información.

La persona docente elabora y aplica instrumentos de evaluación técnicamente elaborados destinados a la recolección de información relacionada con aspectos del área socio afectiva, psicomotriz y cognoscitiva de las personas estudiantes a cargo; considerando para su confección los lineamientos técnicos establecidos por el Departamento de Evaluación de los Aprendizajes y la normativa vigente.

Así mismo, para la recopilación de la información del nivel de dominio cognoscitivo de la especialidad técnica, deberá considerar el perfil educativo de ingreso a cada nivel educativo,

que debería demostrar la persona estudiante, según el programa de estudio aprobado por el Consejo Superior de Educación (CSE).



La persona docente sistematizará la información recopilada a través de cuestionarios, aplicación de instrumentos de evaluación, observaciones según corresponda; en concordancia con los lineamientos establecidos por el ente competente y en apego a la normativa vigente.

Esta información, será el punto de partida para determinar la brecha real existente, relacionada con los conocimientos, habilidades y destrezas que posee el estudiantado y las capacidades que debería demostrar en el nivel educativo correspondiente.

2. Determinar la brecha real existente.

Producto de la información recopilada, y con el propósito de establecer la brecha existente de conocimientos, habilidades y destrezas que posee el estudiantado, y tomando como referencia los conocimientos, habilidades y destrezas que el estudiantado debe estar en capacidad de demostrar; según el perfil educativo aprobado por el CSE, vinculado a cada nivel educativo; la persona docente determinará los resultados de aprendizaje que requieren ser abordados en la planificación de la mediación pedagógica, para el logro de las competencias.

3. Planificación de la Mediación Pedagógica

El planeamiento educativo juega un papel fundamental por constituir un elemento central, no solo en el desarrollo de la labor de las personas docentes; sino en el proceso de

aprendizaje de las personas estudiantes; al brindar respuesta a las necesidades, intereses y las motivaciones que tienen los educandos; y al desarrollo de las competencias planteadas en los programas de estudio.

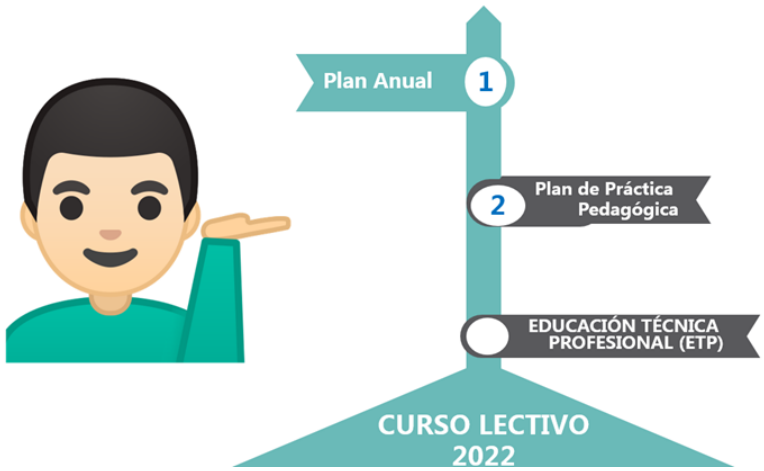
Con fundamento en la información sistematizada y el programa de estudio de la subárea que imparte, la persona docente establecerá la estrategia de mediación pedagógica requerida para la implementación del proceso de nivelación académica y el desarrollo del programa de estudio; a partir de los tiempos establecidos por parte de la persona docente y las semanas que conforman el calendario escolar.

Para coadyuvar y orientar el proceso, la Sección Curricular del Departamento de Especialidades Técnicas de la DETCE, brindará las disposiciones técnicas a considerar para la planificación de la mediación pedagógica mediante el documento **"Orientaciones para la planificación pedagógica de la Educación Técnica Profesional (ETP), curso lectivo 2022".** Así mismo, pondrá a disposición de los docentes el documento "Compendio de Estrategias para la mediación pedagógica 2022" y el documento "Estrategias para la mediación pedagógica de las Competencias para el Desarrollo Humano, ETP". La documentación que detalla el paso a paso a seguir para la implementación de la planificación de la mediación pedagógica de los servicios educativos que oferta la ETP, se encuentra disponible mediante el link **https://detce.mep.go.cr/orientaciones-pedadogicas-etp-2022**



11.2 Planificación de la mediación pedagógica

Para el desarrollo de la planificación de la mediación pedagógica la persona docente que imparte lecciones en alguno de los servicios educativos que oferta la Educación Técnica Profesional, elaborará dos documentos: **Plan anual y Plan de Práctica Pedagógica.**



Plan anual

El plan anual se realiza a partir del programa de estudio vigente y constituye el cronograma en el que se representa el desarrollo del programa de estudio en los meses y semanas que componen el curso lectivo.

Este documento representa la distribución en el tiempo, en la cual se desarrollarán las unidades de estudio con sus respectivos resultados de aprendizaje. Como se indicó anteriormente, para la elaboración del plan anual de las subáreas de las especialidades de undécimo y duodécimo nivel, la persona docente planificará dentro del período lectivo, espacios para el abordaje de los resultados de aprendizaje que requieren fortalecimiento. Además, contemplará aquellos resultados de aprendizaje que la persona estudiante no logró desarrollar como parte del proceso de aprendizaje del nivel (es) educativo (s) anterior (es); y se consideran clave para el desarrollo de las competencias establecidas en el programa de estudio del nivel educativo que cursa. Esta planificación, a partir de la información que suministre la evaluación diagnóstica que implemente la persona docente.

El plan anual lo elaboran por subárea aquellas personas docentes que imparten especialidades técnicas. Los docentes que imparten talleres exploratorios en el III Ciclo de

la Educación General Básica, realizarán un plan anual por taller exploratorio. Aquellos docentes que imparten lecciones de tecnologías en colegios académicos diurnos, desarrollarán un plan anual por tecnología

El plan anual debe ser entregado a la persona directora del centro educativo de manera física o digital, según lo establezca la administración, al inicio del curso lectivo.

Formato para la elaboración del Plan anual

El formato que se detalla a continuación será el utilizado para la elaboración del plan anual, por parte de las personas docentes de la ET¨P, durante el curso lectivo 2022: taller exploratorio, inglés conversacional, tecnologías de colegios académicos diurnos, subáreas de las especialidades técnicas. La persona docente deberá realizar pequeños ajustes al formato propuesto, de manera que responda al programa de estudio del taller, tecnología o subárea que imparte, lo cual se explica con detalle en el documento **"Orientaciones para la planificación pedagógica de la Educación Técnica Profesional (ETP), curso lectivo 2022"**

PLAN ANUAL

Institución Educativa: Elija un elemento.

Especialidad: Haga clic aquí para escribir texto. | Subárea: Haga clic aquí para escribir texto. | Nivel: Elija un elemento.

Nombre del Docente: Haga clic aquí para escribir texto. | Año: Haga clic aquí para escribir una fecha.

Unidades de estudio y resultados de aprendizaje	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Horas
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	

Plan de Práctica Pedagógica

El plan de práctica pedagógica constituye el documento que permite organizar el trabajo de la persona docente, además de orientar las experiencias de aprendizaje y la toma de previsiones. Deberá ser elaborado por unidad de estudio, en forma cuidadosa, constante y permanente.

Es de uso diario y se entrega al director o directora, de manera física o digital, en el momento en que la administración del centro educativo lo juzgue oportuno, de manera que se pueda comprobar que su desarrollo es congruente con lo planificado en el plan anual preparado al inicio del curso lectivo.

Se propone el uso de un formato de plan de práctica pedagógica, al cual la persona docente requiere realizarle pequeños ajustes, conforme con la oferta educativa de la educación técnica profesional, en la cual imparte lecciones (especialidad técnica, taller exploratorio, tecnologías en colegios académicos). Su formato contempla el desarrollo de dos partes: administrativa y técnica.

Formato para la elaboración del Plan de Práctica Pedagógica

El formato que se detalla a continuación será el utilizado para la elaboración del plan de práctica pedagógica, por parte de las personas docentes durante el curso lectivo 2022: taller exploratorio y las subáreas de las especialidades técnicas.

PLAN DE PRÁCTICA PEDAGÓGICA					
Institución educativa: Elija un elemento.					
Nombre del docente: Haga clic aquí para escribir texto.				Nivel: Elija un elemento.	
Especialidad: Haga clic aquí para escribir texto.	Modalidad: Elija un elemento.			Campo detallado[1]: Haga clic aquí para escribir texto.	
Subárea: Haga clic aquí para escribir texto.	Unidad de estudio: Haga clic aquí para escribir texto.			Tiempo estimado:	
Competencias para el desarrollo humano: Elija un elemento.				Eje política educativa[2]: Elija un elemento.	
Resultados de aprendizaje	**Saberes esenciales**	**Estrategias para la mediación pedagógica**		**Evidencias**	**Tiempo estimado (horas)**
1.		Docente	Estudiante	Conocimiento Desempeño Producto	
2.		Docente	Estudiante	Conocimiento Desempeño Producto	

Para el logro de los resultados de aprendizaje planteados, la persona docente deberá:

- Desarrollar una estrategia de mediación pedagógica con actividades de aprendizaje centradas en el estudiante, que aceleren el proceso de aprendizaje, aprovechando al máximo el tiempo lectivo.

- Implementar apoyos educativos para la persona estudiante considerando los estilos y ritmos de aprendizaje, favoreciendo sus intereses, autonomía y determinación.
- La administración del centro educativo establecerá los mecanismos que procuren el acceso a los recursos educativos institucionales.

11.3 Orientaciones pedagógicas para la elaboración de la planificación en el área de inglés que se imparte en la Educación Técnica Profesional.

A continuación, se presentan orientaciones generales para la implementación del planeamiento educativo en la mediación pedagógica en las siguientes asignaturas:

- Inglés Conversacional que se imparte en III Ciclo de la Educación General Básica en los colegios técnicos profesionales (CTP) y Académicos con Orientación Tecnológica.
- Subárea de Inglés Orientado a las especialidades que se incluye en los programas nuevos.
- Subárea de inglés de los programas de estudio vigentes (especialidades técnicas EBNC)
- Tecnología de Inglés conversacional de colegios académicos diurnos.

1. El programa de estudio vigente será el referente para trabajar en el curso lectivo 2022. El docente que imparta lecciones en sétimo y octavo nivel en la asignatura inglés conversacional que se oferta en el III Ciclo de la Educación General Básica en colegios técnicos profesionales y colegios académicos con orientación tecnológica, deberá utilizar como referente el programa de estudio nuevo. Para el nivel de noveno se continúa trabajando con el programa de estudio aprobado antes de la transformación curricular de la DETCE.

2. La sub área de inglés Orientado a la especialidad se desarrolla únicamente en los programas de estudio nuevos.

3. El docente que imparta la subárea de inglés en duodécimo nivel en las especialidades técnicas con programa de estudio nuevo; además de aquellas especialidades que continúan con el programa de estudio que se ha venido trabajando, deberán planificar con base en el programa de estudio aprobado antes de la transformación curricular en la DETCE, es decir, con los programas de estudio que fueron elaborados con un enfoque de Educación Basada en normas de competencias (EBNC). Estos programas de estudio son los que muestran dentro de la estructura curricular las subáreas de English for Communication,

Oral Communication, Inglés para Turismo, Written Communication, Translating and Interpreting entre otros).

4. Los docentes que imparten tecnología de inglés conversacional de colegios académicos desarrollarán su planificación con base en el programa de estudio vigente.

Los documentos que debe elaborar la persona docente para la planificación de la mediación pedagógica en el área de inglés se detallan a continuación.

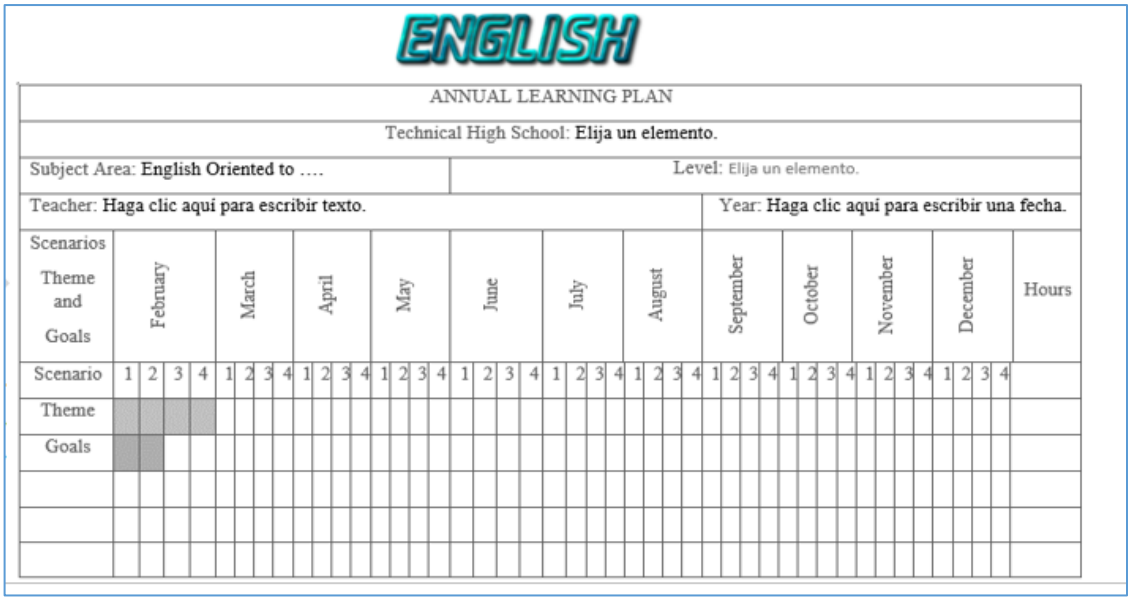
Plan anual

Constituye el cronograma en el que se presenta el desarrollo del programa de estudio, según los meses y semanas que componen el año escolar. Representa la distribución en el tiempo en que se cumplirán los escenarios y sus temáticas o bien las unidades de estudio con sus correspondientes “Goals o Linguistic Achievements” según el programa de estudio que le corresponda desarrollar a la persona docente.

Se debe indicar la cantidad de semanas y horas que se dedicarán para el desarrollo de cada uno de los escenarios o unidades. Incluye el nombre de los temas que componen cada escenario con sus respectivas metas de aprendizaje “Goals”; o bien el nombre de la unidad con los “Linguistic Achievements” respetando la secuencia lógica indicada en el plan de estudio para el abordaje del proceso educativo.

Formato para la elaboración del Plan Anual.

El formato que se detalla a continuación será el utilizado para la elaboración del plan anual, en las asignaturas del área de inglés citadas anteriormente. El docente deberá realizar pequeños ajustes al formato propuesto, de manera que responda al programa de estudio que imparte.



ENGLISH

| ANNUAL LEARNING PLAN | | |

Pedagogical Practice Plan		
Institution: Elija un elemento.	CEFR: Elija un elemento.	
Teacher: Haga clic aquí para escribir texto.	Level: Elija un elemento.	
Subject Area: English Oriented to …	Scenario: Haga clic aquí para escribir texto.	Time: hours
Essential question: Haga clic aquí para escribir texto.	Themes: Haga clic aquí para escribir texto.	
Essential Competences: Elija un elemento.	New Citizenship Axis2: Elija un elemento.	

Goals	Task Mediation Activity	Indicators
Essential Competences. New Citizenship Axis. Oral and Written Comprehension Listening: Reading: Oral and Written Production Spoken Interaction Spoken Production:	Task-Building Process: **Pre-Task:** 1. Create opportunities for schemata-building to introduce the meaning of unknown vocabulary, structures and functions as mention **Task Rehearsal:** 2. Expose learners to authentic materials to deal with 3. Focus on linguistic elements such as functions, discourse markers, grammar and vocabulary	
Writing	4. Give learners controlled practice in using the target language, vocabulary, structures and functions. **Post Task:** 5. Engage learners to meaningful productive tasks based on **Assessment:** Project: integration of activities. It has to be done in class during the whole period.	

Resources: Haga clic aquí para escribir texto.
Classroom: Haga clic aquí para escribir texto.
English Laboratory: Haga clic aquí para escribir texto.
Devices: Haga clic aquí para escribir texto.
Materials: Haga clic aquí para escribir texto.

Pautas pedagógicas para el abordaje del proceso educativo en el aprendizaje del idioma.

- Efectuar procesos para la función diagnóstica de la evaluación, que proporcione información acerca de las competencias lingüísticas orales y escritas, basadas en los descriptores de Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas y los perfiles de cada año escolar establecidos en el programa de estudio.

- En el diseño de las tareas, los instrumentos deben procurar la integración de las competencias para un uso más auténtico de la lengua. Por ejemplo: leer para hablar, escuchar para escribir, escuchar para hablar, leer para escribir, hablar para escribir y escribir para hablar. Cabe mencionar que no se debe incorporar elementos aislados de gramática y vocabulario sin ningún propósito comunicativo.

- Promover ambientes de aula amigables acordes con la edad, los intereses, las necesidades y el contexto, que generen actitudes positivas y el disfrute del aprendizaje de la lengua extranjera por parte del estudiantado.

- Utilizar cada rincón del aula y del centro educativo como espacio de aprendizaje visual, táctil, auditivo y kinestésico que estimule el aprendizaje del inglés en el estudiantado. Una buena práctica consiste en exhibir y socializar los trabajos de los estudiantes para evidenciar el progreso y promover la motivación.

- Rotular el aula o espacio de aprendizaje con expresiones de uso cotidiano en lenguas extranjeras para estimular visualmente la cognición de la persona estudiante.

- Mantener el espacio de aprendizaje limpio y organizado para generar una atmósfera agradable.

- Establecer normas de convivencia que promuevan el respeto, la cooperación, la participación, la negociación, la integración, la equidad, la no violencia y el desarrollo sostenible.

- Promover un entorno seguro de aprendizaje que genere altas expectativas de logro en los estudiantes.

- Mediar su clase en la lengua extranjera meta- Inglés y promover el uso de la misma en el estudiantado en todos los espacios posibles dentro y fuera del aula.

- Utilizar el tiempo de clase de forma efectiva a través de un planeamiento eficaz de las lecciones que especifique la secuencia didáctica de cada tarea, su respectiva competencia y el tiempo asignado.

- Implementar el enfoque accional por medio de distintos tipos de tareas enfatizando aquella que incluyen situaciones de la vida real y documentos auténticos para desarrollar las competencias lingüísticas.
- Diseñar tareas “task” (Inglés) que integren competencias lingüísticas especialmente en procesos de evaluación formativa tales como el proyecto integrador y con descriptores especialmente de producción oral y escrita.

- Enseñar la gramática combinando ambas metodologías: inductiva y/o deductiva dentro de un contexto comunicativo, no de forma aislada.

- Incluir los pasos de mediación pedagógica sugerida para el desarrollo de la conciencia fonológica y la fonología.

- Continuar la secuencia pedagógica del programa de estudio que corresponda al nivel y modalidad que imparte.

- Recordar la relevancia y pertinencia de los documentos auténticos (videos, documentales, canciones, poesías, tarjetas postales, desplegables, literatura para jóvenes, emoticones, anuncios) en lengua extranjera para la mediación pedagógica, tanto el documento oral como el documento escrito que se utilice. Se recomienda reflexionar en el qué?, para qué?, cuándo?, el cómo?, dónde?, el cuánto? y el para quién?.

- Procurar la maximización de los recursos físicos y digitales para enriquecer el proceso de mediación pedagógica.

ANEXO 1

Ejemplo de planeamiento didáctico de Primer año

Aprendizaje esperado	**Aprendizaje esperado**	**Indicadores del aprendizaje esperado**	**Estrategias de mediación sugeridas** **(Acá establece la nivelación académica en el proceso de mediación)**
Indicador para el desarrollo de la habilidad	**Componente del programa de estudio** **(contenido curricular procedimental)**		
Pensamiento crítico: **Razonamiento efectivo** (Evalúa los supuestos y los propósitos de los razonamientos que explican los problemas y preguntas vitales.) **Argumentación** (Fundamenta su pensamiento con precisión, evidencia enunciados, gráficas y preguntas, entre otros.) **Toma de decisiones** (Infiere los argumentos y las ideas principales,	4.1 Reconocimiento (gradual) de la correspondencia entre fonema y letra. (4. Conciencia fonológica **Como:** •Desarrollar lo propuesto en la Unidad de comprensión y expresión oral (de los dos primeros años) en los	Compara sonidos en diferentes contextos del entorno. Demuestra relaciones entre los sonidos del entorno y su forma de representación gráfica.	**Explicación para efectos del ejemplo:** Tomar como conocimientos previos de la Ruta de Nivelación Académica y PAB el tema el cual es: (Unidad de comprensión y expresión oral) 1.1 Identificación de los fonemas que componen las palabras (conciencia fonológica) reconociendo, separando y combinando sus fonemas y sílabas. Según la ruta de Nivelación. Y otros que surgieron del diagnóstico elaborado por el docente. **Actividades de inicio:** Desarrollar lo propuesto en la unidad de comprensión y expresión oral (de los dos primeros años), en los contenidos: conceptuales, punto 1, procedimentales puntos 1.1 y 1.2 y actitudinales correspondientes.

Aprendizaje esperado	Aprendizaje esperado	Indicadores del aprendizaje esperado	Estrategias de mediación sugeridas (Acá establece la nivelación académica en el proceso de mediación)
Indicador para el desarrollo de la habilidad	**Componente del programa de estudio** **(contenido curricular procedimental)**		
así como los pro y contra de diversos puntos de vista.)	contenidos: **Conceptuales**, punto 1 **Procedimentales,** puntos 1.1/ 1.2 y **Actitudinales correspondientes.** •Relación fonema – grafema. •Transcripción fonema – grafema. • Letras o seudoletras (garabatos). •Reproducción de patrones de grafemas.	Compara la relación entre fonema y grafía.	**Actividades de desarrollo:** -Mediante la utilización de libros, cubos, tarjetas con letras (mayúscula – minúscula- imprenta cursiva) juegos de mesa, abecedarios, murales, entre otros materiales, experimenta y se familiariza con el reconocimiento gradual del fonema y su letra (grafema). El estudiantado relaciona letras mayúsculas - minúsculas (M-m/M-m), letras distintas correspondientes a un mismo fonema (P-p-P- p). Se sugiere, con estos materiales y con la ayuda de los padres, madres de familia o encargados y la guía del docente, crear un rincón en el aula. Debe estar a la altura y alcance de los estudiantes. - Se introduce en actividades, individuales y colectivas, guiadas por el docente en las cuales nombran cada letra y observan las ilustraciones que las acompañan. Si el estudiante parece estar escribiendo, es importante mantenerse pendiente y felicitarlo. Se aprovecha el garabateo (seudoletras) para conversar sobre la diferencia entre las letras y los números. El

Aprendizaje esperado	Aprendizaje esperado	Indicadores del aprendizaje esperado	Estrategias de mediación sugeridas (Acá establece la nivelación académica en el proceso de mediación)
Indicador para el desarrollo de la habilidad	**Componente del programa de estudio** **(contenido curricular procedimental)**		
	•Fonemas iniciales, medios y finales. •Separación de fonemas y grafemas. •Fonemas en una palabra. •Rimas. •Grafemas con fonemas Iguales (mayúscula – minúscula). •Número de sílabas en una palabra. •Grafemas en mayúscula – minúscula, cursiva e imprenta.		docente anima al estudiante para que copie letras de murales (sin leerlas), que firmen los dibujos y que les pongan letreros (de acuerdo con su posibilidad: letras o seudoletras, rayas, círculos, etc.). Pueden usar las letras que conocen y que más les gusten. -Participa en actividades grupales guiadas por el docente. El estudiante porta sus propias tarjetas con las letras del abecedario (mayúscula – minúscula imprenta- cursiva). Durante tres sesiones consecutivas por semana, el docente selecciona una letra, la dibuja en un cartel y la coloca en el centro de un círculo formado con los educandos. Los estudiantes, cuyos nombres inician con la letra del día, se acercan y pegan una tarjeta con su nombre en el cartel. Al otro día se repite el ejercicio y se comparan los dos carteles. El tercer día, se comparan los tres carteles. Cada estudiante busca entre sus tarjetas las letras de los carteles. Es importante motivar al estudiante para que comprenda que cada fonema tiene un “disfraz o vestido” (representación gráfica en

Aprendizaje esperado	Aprendizaje esperado	Indicadores del aprendizaje esperado	Estrategias de mediación sugeridas (Acá establece la nivelación académica en el proceso de mediación)
Indicador para el desarrollo de la habilidad	**Componente del programa de estudio** **(contenido curricular procedimental)**		
	•Elementos comunes y distintos entre los grafemas.)		mayúscula – minúscula – imprenta – cursiva). También se sugiere para el hogar: dibujar las letras en el patio; la población estudiantil camina y marcha sobre la figura. Los otros dos días, el docente organiza juegos con las tres letras, entre ellos: detectan semejanzas y diferencias entre los grafemas estudiados. Repite la actividad con otras letras. Resulta significativo comenzar con las letras iniciales de los nombres de las personas. **Actividades de cierre:** -En actividades grupales, dirigidas por el docente, participa en ejercicios de separación de palabras en sílabas jugando a las palmadas. -A partir de una puesta en común, reconoce el número de sílabas en que se dividen palabras dadas. Por ejemplo: cada docente presenta una serie de imágenes. El estudiante las nombra y repite el nombre en voz alta dividiéndolo con palmadas. Traza

Aprendizaje esperado	Aprendizaje esperado	Indicadores del aprendizaje esperado	Estrategias de mediación sugeridas (Acá establece la nivelación académica en el proceso de mediación)
Indicador para el desarrollo de la habilidad	Componente del programa de estudio (contenido curricular procedimental)		
			una línea debajo de la imagen, según el número de sílabas que contiene el nombre. -Mediante la participación en diferentes plenarias, el estudiante ejercita la escucha atenta, detecta fonemas al oírlos en diferentes palabras. - Por medio de la repetición de: poemas, rimas, adivinanzas y resolución de materiales gráficos, identifica fonemas ubicados al principio, al medio o al final de palabras destacadas al alargar sus sonidos. -A partir de la repetición y escucha de poemas, señala palabras que riman y crea nuevas rimas completando oraciones o creando pequeños poemas.

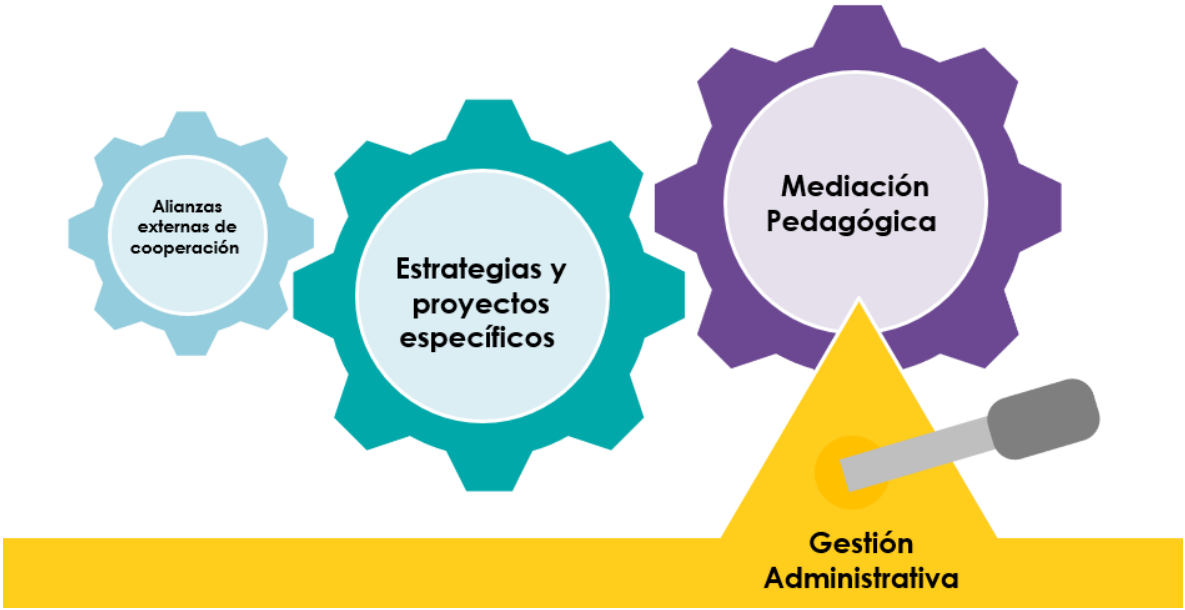
Otra alternativa viable, sí así lo considera el docente para la nivelación académica, es fortalecer la **correlación** y la flexibilidad del planeamiento didáctico que permite relacionar diferentes aprendizajes de distintas asignaturas. Se realiza durante las estrategias de mediación pedagógica. Integradas como un conjunto de actividades que permiten a las personas estudiantes adquirir el aprendizaje esperado y fortalecer las habilidades seleccionadas. Por ejemplo:

- Al desarrollar en la asignatura de Matemática diferentes conocimientos, podemos utilizar aprendizajes y datos reales como la cantidad de personas vacunadas contra el Covid-19, y relacionarlos con temáticas de Ciencias como por ejemplo función e importancia de las vacunas en la prevención de enfermedades.

- Las lecturas que la persona docente incorpore en su mediación pedagógica desde la asignatura de Español, pueden reforzar conocimientos científicos y sociales.

Ministerio de Educación Pública

Orientaciones para el apoyo técnico-administrativo de los procesos de nivelación académica.



Este plan se desarrolla con la colaboración de

UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

unicef para cada infancia

Tabla de contenido

I. Disposiciones generales 4

1.1 Disposiciones sanitarias y administrativas 4

1.2 Disposiciones para el cuidado de la salud mental de las personas estudiantes: 4

1.3 Disposiciones para gestión inclusiva del riesgo para la comunidad educativa: 5

1.4. Obligatoriedad de la educación presencial 6

1.5 Plan de apertura de los centros educativos 8

1.6 Vigilancia de la salud en personas estudiantes y personal que labora en Centros Educativos Públicos 9

1.7 Vacunación del personal 11

1.8 Calendario escolar 11

1.9 Listado de útiles escolares 2022 12

II. Implementación del Plan Integral de Nivelación Académica según sus áreas estratégicas y la participación de las direcciones regionales de educación y los centros educativos 12

2.1 Acciones de las Direcciones Regionales de Educación para atender al Plan Integral de Nivelación Académica. 13

2.2 Acciones de los Centros Educativos para atender al Plan Integral de Nivelación Académica. 16

2.3 Importancia de los programas co-curriculares de participación estudiantil para el bienestar socioemocional 18

2.4 Orientaciones para la atención de la población estudiantil en riesgo de exclusión o vulnerabilidad, en las direcciones regionales de educación y centros educativos, curso lectivo 2022 20

III Uso de las tecnologías digitales y procesos de formación permanente para fortalecer la nivelación académica 21

3.1 Estrategias de uso de tecnología para apoyo al Plan Integral de Nivelación Académica. 21

IV Rol de los diferentes actores: 24

Persona estudiante 24

Familias (personas encargadas legales) 26

Personal docente 27

Consejo Asesor Regional 27

Consejo de Participación Comunal 28

Persona directora regional 28
Personas Supervisoras de centros educativos 30
Personas directoras de centros educativos 32
Jefaturas de Asesorías Pedagógicas 37
Personas asesoras regionales de educación 37
Equipos técnicos itinerantes regionales (ETIR) 39
Equipos interdisciplinarios de I y II ciclos (EI) 40
Profesionales en Orientación que laboran en primaria y secundaria. 40
Rol de las personas bibliotecólogas 43
Coordinadores Académicos 46
Rol de la persona Asesora Nacional 48

Introducción

Con la finalidad de impulsar las acciones que posibiliten la implementación del Plan Integral de Nivelación Académica desde los distintos niveles e instancias del Ministerio de Educación Pública, se ha elaborado el documento "Orientaciones para el apoyo técnico administrativo de los procesos de nivelación académica". Este tiene como propósito fundamental ofrecer las líneas técnico-administrativas principales a los equipos operativos, con el fin de que planifiquen, organicen y ejecuten las acciones que, según su contexto, resulten de mayor pertinencia para el logro de los objetivos planteados para la nivelación académica.

El documento está estructurado en cuatro apartados. El primero, posee las disposiciones generales sanitarias y administrativas que permitirán organizar las tareas para el ingreso a un curso lectivo presencial; asimismo, preparar aquellas medidas de contingencia en situaciones que impliquen atender la continuidad del curso lectivo con modalidades alternas.

El segundo, expone las recomendaciones para la implementación del Plan Integral de Nivelación Académica, tanto a nivel regional como de centro educativo, y de manera específica, aclara aquellas medidas dirigidas hacia la atención de poblaciones en riesgo de exclusión educativa y vulnerabilidad. Tales acciones se fundamentan en la recopilación de sugerencias emitidas por distintos actores educativos regionales, nacionales e internacionales.

El tercer apartado se refiere a las disposiciones de uso de las tecnologías para el desarrollo de la nivelación académica. También hace alusión a aquellas líneas orientadoras para la implementación de los procesos de desarrollo profesional y la formación continua, aspectos que están relacionados directamente con la nivelación académica.

Un cuarto apartado se refiere a los roles esperados de los actores claves que, directa o indirectamente, están vinculados para posibilitar que la mediación pedagógica tenga como prioridad la nivelación académica de las personas estudiantes.

I. Disposiciones generales

1.1 Disposiciones sanitarias y administrativas

Para el retorno general a lecciones presenciales, se garantizará la implementación y continuidad de las medidas complementarias sanitarias: uso correcto y obligatorio de la mascarilla, los protocolos de lavado de manos, estornudo y tos, la limpieza y desinfección de espacios comunes y la aplicación de los protocolos específicos sanitarios.

Deberán aplicarse también, obligatoriamente y sin excepción, todos los protocolos autorizados y vigentes –así como sus actualizaciones–, emitidos por las autoridades competentes, para resguardar la salud de todas las personas con el fin de evitar daños graves o irreparables a la salud.

Los Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en centros educativos públicos y privados ante el coronavirus (LS-CS-014) y la actualización de los protocolos específicos sanitarios 2022 estarán disponibles en el siguiente enlace https://www.mep.go.cr/coronavirus

1.2 Disposiciones para el cuidado de la salud mental de las personas estudiantes:

- Promover el manejo adecuado del estrés y el autocuidado del personal y la población usuaria, haciendo uso de los lineamientos de salud mental y apoyo psicosocial en el marco de la alerta sanitaria por Coronavirus (COVID-19).
- Referir a las personas estudiantes y las familias que requieran apoyo emocional con el personal especializado presente en cada centro educativo. De no contar con este recurso especializado, hacer la referencia a la línea de atención “Aquí estoy” en el siguiente enlace https://www.mep.go.cr/aquiestoy o al número 1322 y pueden llamar a los teléfonos 2459-1598 y 2459-1599. El horario de atención es de 8 a.m. a 12 p.m. y de 1 p.m. a 5 p.m.
- Compartir información sobre lo que está pasando de una manera clara, concisa, respetuosa, paciente y ajustada a las capacidades de las personas estudiantes, centrada en cómo reducir el riesgo y poder identificar necesidades de salud surgidas de esta situación.
- Alentar a las personas estudiantes, en condiciones de salud para hacerlo, a compartir sus experiencias y fortalezas para apoyar en los esfuerzos del grupo.

- Incluir en las rutinas diarias de las personas estudiantes actividades que le relajen y aporten a su bienestar emocional y físico, tales como técnicas de relajación a través de la respiración consciente y otros.
- Como parte de las estrategias de las direcciones regionales de educación y de los centros educativos, deben implementarse acciones que favorezcan el cuidado de la salud mental de las personas estudiantes, docentes y personal que labora en las instituciones educativas.
- Realizar un registro adecuado de la población estudiantil identificada con dificultades socioafectivas en los sistemas de información oficiales (SIPO, Alerta Temprana).

1.3 Disposiciones para gestión inclusiva del riesgo para la comunidad educativa:

- El Comité Institucional para la Gestión del Riesgo (CIGR) debe elaborar o actualizar el Plan para la Gestión del Riesgo, el cual debe de incluir todas las amenazas que afecten la Comunidad Educativa, entre ellas la COVID-19 (virus SARS/COV2), y contar con la participación inclusiva en los procesos de toma de decisiones, en los ámbitos nacional, regional, local e institucional. Dentro de las recomendaciones a contemplar en la elaboración y actualización de los Planes de Gestión del Riesgo están:
    - Identificando, caracterizando y registrando a las personas con discapacidad en el centro de trabajo y educativo.
    - Promoviendo la participación de las personas funcionarias, comunidad, personas estudiantes, familia, actores sociales y educativos en la formulación y toma de decisiones con respecto al plan para la gestión del riesgo, de manera que el mismo responda a las necesidades sentidas y atención de las poblaciones.
    - Generando una comunicación y acciones accesibles tanto en los entornos, comunicación, información, producción de material que se gestione.
    - Aplicando la estrategia de Alerta Temprana a personas con discapacidad que presentan algún riesgo o vulnerabilidad, promoviendo la accesibilidad universal.
    - Construyendo redes de apoyo en los entornos laborales y comunales, que permitan fortalecer la atención inclusiva del riesgo, así como la reducción de brechas existentes que ponen en riesgo a las personas, la atención del impacto psicosocial de la emergencia, entre otras.
    - Las orientaciones especificas en materia de gestión de riesgo se encuentran ubicadas en la página:

https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/orientaciones-tecnicas-comites-institucionales-27-01-22.pdf

1.4. Obligatoriedad de la educación presencial

A partir del curso lectivo 2022 se establece la obligatoriedad de la educación presencial en el sistema educativo costarricense público y privado en los niveles de Educación Preescolar, I, II y III ciclos de la Educación General Básica y Educación Diversificada.

El desarrollo de lecciones presenciales busca asegurar la recuperación pedagógica del servicio educativo público y privado, mediante la nivelación académica a partir del año 2022, para que las personas estudiantes alcancen los aprendizajes esperados y los procesos de desarrollo integral que se encuentran estipulados en la Política Educativa y la Transformación Curricular vigentes. Artículo 1, Resolución No MEP-003-2022 / MS-DM-1001-2022. Disponible en: https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/resolucion-mep-003-22-regreso-clases-presenciales.pdf

Se considerará como excepción al retorno a lecciones presenciales los siguientes escenarios:

- Los centros educativos que presenten orden de cierre por parte del Ministerio de Salud, no podrán impartir clases en modalidad presencial. Para estos casos de cierres de instalaciones por infraestructura, el mecanismo debe ser la coordinación entre la dirección del centro educativo, la supervisión de circuito escolar, la Dirección Regional de Educación y la Dirección de Infraestructura Educativa, para el traslado temporal de las personas estudiantes a otra institución pública o instalaciones en préstamo a la comunidad educativa. De no ser posible concretar los escenarios de traslado antes indicados, las personas directoras y personas docentes del centro educativo promueven el ambiente educativo a distancia de carácter temporal (con material impreso y/o los recursos didácticos digitales, según sus posibilidades, y las de la persona estudiante, y las de su contexto familiar). En estas situaciones, se puede utilizar la Guía de Trabajo Autónomo (GTA) como herramienta didáctica, o cualquier otra que la persona docente considere (LS-CS-014. Lineamientos generales para

la reanudación de servicios presenciales en Centros Educativos públicos y privados ante el Coronavirus (COVID-19) Décima versión, p.6).

- Personas estudiantes que presentan alguna condición de salud debidamente comprobada mediante dictamen médico emitido por un especialista en la rama que corresponda. Para este grupo poblacional se establece el ambiente educativo a distancia asincrónico, aplicando cuando así proceda, el Lineamiento Técnico LT.GM.DDSS.060620: Referencia de niñas y niños hacia centros educativos para garantizar la continuidad del proceso educativo, durante periodos de convalecencia mayores a los 30 días hábiles de la CCSS. Para ampliar el abordaje de esta temática, consultar el documento Orientaciones Técnico-Administrativas para la Nivelación Académica (LS-CS-014. Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en Centros Educativos públicos y privados ante el Coronavirus (COVID-19) Décima versión, p.8).

Vigilancia de la salud en personas estudiantes y personal que labora en Centros Educativos Públicos y Privados:

Las familias o personas encargadas legales de las personas estudiantes menores de edad que sean reportadas como positivas, sospechosas o por nexo Covid-19, deben presentar al centro educativo utilizando medios digitales u otros, la orden sanitaria de aislamiento, emitida por el Ministerio de Salud; esto con el fin de que la persona directora en coordinación con las personas docentes a cargo, valoren la situación y si la condición de salud de la persona estudiante lo permite, les provean de los materiales didácticos necesarios para la continuidad del proceso educativo a distancia de carácter temporal, del estudiantado durante el período de aislamiento. Las personas estudiantes mayores de edad deben realizar este mismo proceso con el centro educativo en caso de ser reportados como positivos, nexos o sospechosos por Covid-19 (LS-CS-014. Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en Centros Educativos públicos y privados ante el Coronavirus (COVID-19) Décima versión, p.14

Educación presencial en centros educativos públicos que funcionan bajo modelos de cooperación pública o internacional y esquemas normativos propios.

Los centros educativos públicos que operan en el marco de convenios de cooperación interinstitucional o internacional, o con un esquema normativo propio, a saber sistema de colegios humanísticos, sistema de colegios científicos y el Colegio Franco Costarricense, establecerán las estrategias y acciones que apegados a sus normas y en coordinación con el MEP permitan atender a la población estudiantil en la modalidad

presencial. Con el fin de velar por el interés superior de la persona menor de edad y el derecho a la educación de la población estudiantil en general, corresponderá al centro educativo público, con el acompañamiento de la instancia cooperante y el Ministerio de Educación Pública, garantizar las condiciones de acceso y permanencia del estudiantado al momento de implementar la modalidad de educación presencial. Los centros educativos públicos del Programa del Diploma de Bachillerato Internacional (PDBI), desarrollarán el proceso educativo de la población estudiantil inscrita en el PDBI según las disposiciones administrativas y técnico académicas ya establecidas para tal Programa.

Pueden consultar mayores detalles establecidos para este retorno seguro en la Resolución No MEP-003-2022 / MS-DM-1001-2022, disponible en el siguiente enlace: https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/resolucion-mep-003-22-regreso-clases-presenciales.pdf

1.5 Plan de apertura de los centros educativos

El Plan de Apertura tiene cinco momentos claves para el ejercicio de planeación y organización, que se convierten en un proceso sistemático necesario para atender, de manera directa, las problemáticas priorizadas y para la gestión de los recursos humanos, administrativos, técnicos, financieros y pedagógicos requeridos para la administración segura e integral del presente curso lectivo. Los momentos son los siguientes:

- Revisión de los lineamientos y protocolos.
- Ajustes técnico administrativos para la atención de las tres áreas para la nivelación académica.
- Diagnóstico, identificación y atención de la población en condición de vulnerabilidad
- Comunicación, coordinación intra e inter interinstitucional e intersectorial
- Lecciones Aprendidas.

El documento completo lo encuentra en la siguiente dirección electrónica: https://www.mep.go.cr/sites/default/files/plan-apertura-2022.pdf

1.6 Vigilancia de la salud en personas estudiantes y personal que labora en Centros Educativos Públicos

- Es obligatorio que cada centro educativo por medio de la persona directora reporte los casos sospechosos, positivos y los positivos por nexo, en el sistema del "SIGECE" habilitado por el MEP, en el módulo de reportes de casos COVID, así como a las Áreas Rectoras de Salud.
- Los centros educativos, supervisiones educativas y las direcciones regionales de educación deben colaborar con las Áreas Rectoras de Salud y brindar la información que requieran en el contexto de atención de la pandemia. (Consultar el flujograma para el manejo de casos en centros educativos articulado con el Ministerio de Salud y la lista de enlaces regionales en los LSCS LS-CS-014. Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en Centros Educativos públicos y privados ante el Coronavirus (COVID-19).
- El equipo del centro educativo destinado para la gestión del riesgo debe colaborar con la Dirección de Área Rectora de Salud (DARS) en informar los contactos del paciente confirmado y sospechoso, incluidos las personas estudiantes y personas funcionarias (para esto deben llevar el listado correspondiente de las personas presentes en el centro de trabajo) con esta información se trabajará en conjunto al DARS con el fin de identificar a los contactos cercanos de la persona enferma.
- El centro educativo deberá controlar que las personas que ingresan a sus instalaciones ya sean personas estudiantes, funcionarias o visitantes no presenten sintomatología asociada al COVID-19. En caso de que se detecte la sintomatología asociada evitar el ingreso y hacer el reporte respectivo al Área Rectora de Salud correspondiente.
- Toda persona estudiante que presente síntomas sugestivos de COVID-19 o sus variantes, deberá ser reportado de inmediato a su familia para que procedan a recogerla en el centro educativo y sea llevado a atención médica. Mientras tanto serán aislados en un espacio previamente identificado siempre bajo la supervisión de un adulto. Así mismo, incluirlo en el SIGECE en el módulo de reportes de casos COVID y hacer el reporte al Área Rectora de Salud.
- En el caso de personas jóvenes adultas (visitantes o personas funcionarias) deben reportar en el centro educativo que tienen sintomatología sugestiva de COVID-19 y buscar atención médica en el centro de salud que les corresponda.
- Toda persona estudiante que presente la enfermedad por COVID-19 o bien se identifique como nexo, debe presentar al centro educativo utilizando medios digitales u otros, la certificación médica u orden sanitaria de aislamiento, emitida por el Ministerio de Salud; esto con el fin de que la persona directora en coordinación con las personas docentes a cargo, valore la situación y provean de los materiales

didácticos necesarios para la continuidad del proceso educativo a distancia de carácter temporal, del estudiantado durante el período de aislamiento.

- Cuando se identifique un caso sospechoso o confirmado de COVID-19, no es estrictamente necesario la fumigación del recinto y la suspensión de labores, pero sí se debe proceder a la limpieza y desinfección del aula donde estudia la persona enferma según se indica en el protocolo específicos sanitario establecido para este fin y que se encuentra en el siguiente enlace: https://www.mep.go.cr/coronavirus
- Como parte del proceso de investigación los centros educativos deben conocer la forma de traslado de las personas estudiantes (a pie, en carro, en bus comercial, bus escolar) para informar a la DARS de manera que se pueda completar la investigación correspondiente.
- El nuevo Lineamiento de Vigilancia de la enfermedad COVID-19 del Ministerio de Salud, en su versión 23 realiza modificaciones en periodos de aislamiento, en esa línea las personas positivas por COVID-19 reducen su aislamiento de 10 a 7 días, contándose el plazo a partir del inicio de síntomas, o en caso de ser asintomático, a partir de la fecha en que se realizó la prueba.
- En lo que respecta a trabajadores de la salud que den atención directa a las personas, así como colaboradores y residentes de hogares de larga estancia, funcionarios y privados de libertad en centros penitenciarios y cuidadores de personas adultas mayores, inmunocomprometidas o con discapacidad, su periodo de aislamiento al ser positivos COVID-19 se reduce de 14 a 10 días.
- Además, tomando en cuenta la situación epidemiológica el nuevo lineamiento amplía la posibilidad de confirmar por nexo epidemiológico, la cual anteriormente se limitaba a quienes residían en el mismo domicilio, y ahora abarca a las personas que hayan estado en contacto cercano con un caso confirmado 48 horas antes o hasta 14 días después de la fecha de inicio de síntomas relacionados con COVID-19.
- Asimismo, en caso de tener dudas sobre el uso del sistema, pueden dirigir las consultas a la cuenta: pgce.reportescovid@mep.go.cr.
- En lo que respecta a las personas trabajadoras del sector educación los procedimientos en caso de contagio o condiciones de salud se norman según lo descrito en los lineamientos LSCS LS-CS-014. Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en Centros Educativos públicos y privados ante el Coronavirus (COVID-19) y así como otros específicos que serán comunicados por las autoridades ministeriales.

1.7 Vacunación del personal

Se establece la obligatoriedad del personal del Ministerio de Educación Pública de todos los niveles y actividades, y de aquellas otras personas particulares que coadyuven con los servicios educativos públicos en los centros educativos (servidoras de comedores escolares contratadas por las juntas educativas o administrativas; padres, madres o personas representantes del estudiante que ingresen a los centros educativos, etc.), quienes tienen el deber de demostrar de manera fehaciente, que han recibido el esquema de vacunación contra el COVID 19, previsto por las autoridades sanitarias en forma completa o que están en proceso de completar el mismo, según lo descrito en la RESOLUCIÓN N°MEP-3150-2021.

En la citada resolución se establecen como excepciones:

De conformidad con lo dispuesto por la Comisión Nacional de Vacunación y Epidemiología, en la sesión extraordinaria celebrada el 28 de octubre 2021, acuerdo N° L-2021, se exceptúan de la obligación de vacunarse contra el COVID 19, a aquellas personas que presenten certificación médica emitida por profesional médico de la Caja Costarricense de Seguro Social, donde conste que se encuentran con alguna de las siguientes contraindicaciones:

i. Alergia a algún componente de la vacuna o su contenido.
ii. Trombosis con trombocitopenia, posterior a la aplicación de la primera dosis, por lo que no se deberá colocar la segunda dosis de la misma vacuna.
iii. Reacción anafiláctica grave a alimentos o medicamentos que haya ameritado hospitalización en caso de la vacuna *Pfizer.*

El proceso de verificación y seguimiento a las acciones de vacunación para las personas funcionarias, se define mediante la resolución 3150-2021, emitida por el señor ministro, Steven González Cortés, el 15 diciembre 2021. Disponible en la siguiente dirección electrónica: https://www.mep.go.cr/coronavirus

1.8 Calendario escolar

El calendario escolar se dispondrá de manera digital y se puede acceder desde una computadora o un teléfono celular a través de la página oficial del Ministerio de Educación Pública https://calendario.mep.go.cr/2022/app/

1.9 Listado de útiles escolares 2022

Las listas oficiales se encuentran disponibles en la página oficial del MEP, en el siguiente enlace: Lista de Útiles | Ministerio de Educación Pública (mep.go.cr)

II. Implementación del Plan Integral de Nivelación Académica según sus áreas estratégicas y la participación de las direcciones regionales de educación y los centros educativos

La coordinación de las diferentes acciones pedagógicas y administrativas para el logro de la nivelación académica; tanto desde el nivel central, como de las direcciones regionales y centros educativos es clave para avanzar en las metas propuestas en el Plan de Nivelación Académica. En el presente apartado se establecen las acciones específicas que corresponden a las direcciones regionales de educación y a los centros educativos para la implementación del Plan Integral de Nivelación Académica y el logro de sus objetivos.

A continuación, un cuadro que describe la proyección de grandes momentos para la implementación del Plan Integral de Nivelación Académica en el curso lectivo 2022:

ABC... de la implementación 2022 del Plan Integral de Nivelación Académica

Proyección estimada	Acciones clave del PINA	Acciones transversales
A Febrero 2022	Inducción técnico-pedagógica para actores educativos.	Implementación permanente de acciones de atención social y afectiva de personas estudiantes, así como la implementación de la estrategia Alerta Temprana. El monitoreo, seguimiento al logro de las metas planteadas en el Plan Integral de nivelación son transversales y continuos en todos los procesos. Acompañamiento de asesorías nacionales y regionales a los centros educativos de mayor prioridad según resultados de análisis diagnóstico.
B Febrero-Marzo 2022	Revisión y análisis de la información diagnóstica de insumos nacionales, regionales y de centros educativos.	
C Marzo 2022	Puesta en marcha de los procesos de mediación pedagógica para la nivelación académica en las DRE y CE.	
D Marzo 2022	Puesta en marcha de proyectos específicos, así como estrategias diferenciadas de apoyo según iniciativa de la DRE y CE	
E 18 al 26 de julio 09 al 21 de diciembre del 2022	Oferta Formativa Priorizada para el Desarrollo de Competencias y la Actualización Docente	
F Diciembre 2022	Valoración de resultados y replanteamiento de metas.	

Cuadro N. 1 ABC de la implementación del Plan Integral de Nivelación Académica en el 2022

2.1 Acciones de las Direcciones Regionales de Educación para atender al Plan Integral de Nivelación Académica.

Todas las acciones que las direcciones regionales de educación emprendan para apoyar el Plan Integral de Nivelación Académica, deben estar totalmente articuladas con los objetivos que se han establecido en los POA regionales (los cuales tendrán ajustes con base en lo establecido en el Plan Integral de Nivelación Académica) y, por consiguiente, estas acciones deben impactar positivamente los centros educativos.

A continuación, se describen acciones que las Direcciones Regionales de Educación deben desarrollar para atender los objetivos del Plan de Nivelación Académica:

- Conocer los objetivos que establece el Plan Integral de Nivelación Académica y sus áreas estratégicas, así como las pautas que establece el presente documento con el fin de articular las acciones del POA 2022 para el logro de la nivelación académica.
- Enriquecer las acciones que cada región establezca vinculando los lineamientos emanados por el Departamento de Programación y Evaluación de la Dirección de Planificación Institucional, (en los compromisos estratégicos para la elaboración del POA regional contienen ya objetivos relacionados con el Plan Integral de Nivelación Académica).
- Coordinar con sus dependencias DAP, DSAF, Supervisiones, personas directoras y centros educativos, procesos de inducción técnico-pedagógica en torno a la implementación del Plan Integral de Nivelación Académica, en donde sean prioridad temas de agenda como los siguientes:
    - Leer y analizar la documentación del Plan Integral de Nivelación Académica y sus documentos vinculantes.
    - Identificar y comprender las conceptualizaciones sustanciales para unificar las interpretaciones y proceder de manera más articulada.
    - Definir responsabilidades de los distintos actores en torno a las acciones a realizar en la región.
    - Acciones para promover la salud mental de las personas funcionarias del centro educativo y personas estudiantes.
    - Estrategias de integración de las familias a los procesos educativos para la nivelación académica.
    - Implementación de la Estrategia de Alerta Temprana para identificar, atender, referir o dar seguimiento a estudiantes en riesgo de exclusión educativa o vulnerabilidad.
- Cada dirección regional, de acuerdo con sus dependencias, identificará las necesidades y particularidades de sus centros educativos, con el propósito de que los procesos de asesoría regional y acompañamiento a docentes, profesionales en Orientación y equipos interdisciplinarios de I y II ciclo, sean priorizados para la atención de aquellas poblaciones o situaciones que requieran mayor apoyo o acompañamiento o para asignar asesorías específicas según necesidades detectadas. Algunas de las acciones prioritarias de los DAP:
    - Acompañar con estrategias y apoyos a las personas estudiantes y docentes para la mejora de las competencias lingüísticas y competencias digitales que demanda el Plan Integral de Nivelación Académica.
    - Apoyar y motivar para la asistencia de las capacitaciones del Plan Integral de Nivelación Académica.

- Promover que las personas asesoras revisen el material y que a través de los asesoramientos y visitas promuevan el uso del banco de recursos disponibles en el MEP.
- Acompañar y apoyar mediante asesoramientos in situ[1], inducciones a estrategias de nivelación académica, y apoyos específicos según necesidades de las personas docentes, profesionales en Orientación y de equipos interdisciplinarios de I y II ciclo.
- Elaborar y promover el uso de materiales según las necesidades identificadas para el apoyo a procesos de nivelación académica.

- Identificar a las poblaciones estudiantiles en los distintos circuitos educativos según su contexto y necesidades (población vulnerable, indígena, en condición de pobreza, en situación de discapacidad, desconectados) y determinar cómo se trabajará con cada población en función de su contexto y necesidades.
- Establecer mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas en torno a la implementación del proceso continuo del Plan Integral de Nivelación Académica, y sus especificidades a nivel de mediación pedagógica y evaluación, tomando en cuenta cada contexto.
- Identificar a nivel interinstitucional alternativas para la articulación de las políticas y las acciones del sector educación con otros tales como el sector salud, cultura y juventud, deporte, seguridad, justicia y paz, desarrollo humano e inclusión social, entre otros, para apoyar el Plan Integral de Nivelación Académica (en coordinación con la Dirección de Asuntos Internacionales).
- Cada dirección regional coordinará con organizaciones sociales cercanas a sus comunidades como sedes de instituciones públicas como las Universidades, ONG, fuerzas vivas de la comunidad, municipalidades para contribuir en los procesos que propone el Plan Integral de Nivelación Académica. Lo anterior para fomentar el trabajo colaborativo, el intercambio de buenas prácticas, el fortalecimiento de las culturas regionales, que permitan la elaboración de proyectos conjuntos en distintos contextos y realidades, con el propósito de lograr el desarrollo de los aprendizajes y el mejoramiento de la calidad educativa, siempre teniendo presente el cuido y bienestar de la persona estudiante, así como las disposiciones para optimizar el tiempo lectivo de las personas estudiantes.
- Ordenar y ejecutar los procedimientos para la aprobación de recursos y de adecuaciones de política institucional al nivel regional con el fin de implementar el Plan Integral de Nivelación Académica.
- Promover y ser parte activa de las acciones que el Plan de Formación Permanente ofrece a las personas docentes y técnico docente en Orientación para su desarrollo de las competencias requeridas para los procesos de nivelación académica.

[1] Según la RAE significa en el lugar, en el sitio.

- Coordinar y generar estrategias para el servicio de psico educación y autocuidado que apoyen a las personas funcionarias.

2.2 Acciones de los Centros Educativos para atender al Plan Integral de Nivelación Académica.

A continuación, se describen acciones que los centros educativos deben desarrollar para atender el Plan de Nivelación Académica:

- Coordinar procesos de inducción técnico-pedagógica en torno a la implementación del Plan Integral de Nivelación Académica, en donde sean prioridad temas de agenda como los siguientes:
    - Leer y analizar la documentación del Plan Integral de Nivelación Académica y sus documentos vinculantes.
    - Identificar y comprender las conceptualizaciones sustanciales para unificar las interpretaciones y proceder de manera más articulada.
    - Definir responsabilidades de los distintos actores en torno a las acciones a realizar en el centro educativo.
    - Acciones para promover la salud mental de las personas funcionarias del centro educativo y personas estudiantes.
    - Estrategias de integración de las familias a los procesos educativos para la nivelación académica.
    - Estrategias que apoyen los procesos de nivelación académica.
    - Organización institucional que busque optimizar el tiempo y las actividades con prioridad para la nivelación académica.
    - Estrategias para informar lo que se realizará con las personas estudiantes en materia de nivelación académica, además, estrategias de como integrar a las familias en los procesos de nivelación académica y en la implementación de la estrategia de Alerta Temprana.
    - Estrategias de monitoreo y seguimiento a resultados de las estrategias planteadas.
- Revisar el Plan Anual de Trabajo (PAT) y ajustar aquellos aspectos que integren acciones directas para el logro de la nivelación académica de la comunidad educativa.

- Realizar la calendarización de los procesos que involucran la planificación técnica y pedagógica haciendo los ajustes necesarios para optimizar el tiempo y destinar con prioridad las acciones para la nivelación académica.
- El liderazgo de las gestiones para implementar procesos de nivelación académica estará a cargo de las personas directoras, junto con su equipo trabajo quien definirá una ruta de acciones a nivel interno según el contexto en que se encuentre cada centro educativo.
- Crear espacios para realizar diagnósticos que permitan la identificación de los principales apoyos que debe ofrecer a las personas estudiantes en sus diversos niveles de desempeño.
- Diseñar estrategias de aprendizaje basadas en la búsqueda de cierre de las brechas que identifiquen en el centro educativo.
- Establecer y comunicar oportunamente cómo se dará el seguimiento a los resultados sobre el éxito del plan de nivelación, y qué indicadores lo operativiza.
- Integrar y fortalecer el rol de las familias en la construcción de la nueva realidad educativa de regreso a la presencialidad.
- Fortalecer las acciones de bienestar emocional que contribuyan a que la persona estudiante mantenga su vínculo con el centro educativo.
- Las instituciones que tienen recargos reorientados para la nivelación académica (por ejemplo: escuelas Laboratorio, escuelas de Horario regular, recargos PRIN, entre otros Resolución MEP N°1724-2021 Recargo de Facilitadores Curriculares, Resolución MEP N°1723-2021 Recargo de Escuelas modalidad Horario Ampliado, Resolución MEP N°1718-2021 Recargo de Liceo Laboratorio, Resolución MEP N°1715-2021 Recargo de Escuela Laboratorio, Resolución MEP N°1450-2021 Recargo de Escuelas modalidad Horario Ampliado Indígena) deben establecer las estrategias de seguimiento para velar por el cumplimiento de lo establecido en los objetivos de la nivelación académica, los resultados de los procesos y lo establecido en las resoluciones respectivas según modalidad.
- El centro educativo promoverá la coordinación, para que las personas docentes, según el ciclo correspondiente, creen alianzas para que se implementen estrategias que potencien el proceso de aprendizaje del estudiantado.
- Promover la inclusión de información en las plataformas que establezca el MEP para el reporte de los datos.

- Revisar y analizar los datos provenientes de las plataformas para detectar situaciones que ameriten atención inmediata en los procesos de nivelación académica.
- Informar a las familias acerca de las estrategias que se desarrollarán para atender el plan de nivelación académica.
- Buscar las estrategias idóneas que permitan el involucramiento de las familias en las acciones de la Nivelación Académica de las personas estudiantes.
- El centro educativo conformará redes de apoyo pedagógico para el intercambio de experiencias pedagógicas, ideas, materiales y la conformación de comunidades de aprendizaje entre docentes para la atención estratégica de las necesidades detectadas en su población estudiantil.
- El centro educativo participará en comunidades de aprendizaje con otras instituciones educativas, para que se compartan buenas prácticas, experiencias exitosas y retos pendientes, con el propósito de que se dé una realimentación conjunta que permita el avance en los procesos de nivelación académica para el desarrollo de los aprendizajes.
- Atender las recomendaciones y apoyos dados desde las asesorías pedagógicas para mejorar y fortalecer las estrategias de mediación pedagógica para la nivelación académica.
- Desarrollar acciones o iniciativas de centro educativo contextualizadas que permitan a las personas estudiantes desarrollar los procesos de nivelación académica de forma atractiva y retadora.
- Promover el desarrollo de las competencias digitales y el fortalecimiento de estrategias de mediación pedagógica para la nivelación académica a través de la participación en la oferta formativa priorizada.
- Generar estrategias de acompañamiento a las personas estudiantes en la mejora de las competencias lingüísticas y competencias digitales.
- Comprender y aplicar la estrategia alerta temprana y promueven el uso de la línea Aquí Estoy.

2.3 Importancia de los programas co-curriculares de participación estudiantil para el bienestar socioemocional

Los programas de participación o agenda estudiantil forman parte de la Política Curricular para el desarrollo de habilidades estudiantiles y constituyen una oportunidad para sumar en el esfuerzo país de reactivación educativa.

La participación estudiantil en actividades escolares genera bienestar emocional porque permite el vínculo, sentido de pertenencia y propicia relaciones para que las personas estudiantes puedan adaptarse y aprender a superar situaciones en su centro educativo.

El desarrollo de la creatividad y la empatía son centrales para la potenciación de competencias emocionales; lo anterior permite canalizar y hacer frente a situaciones familiares y sociales que puede colocar en situación de vulnerabilidad a las personas estudiantes. Dar espacio a actividades lúdicas combinadas con arte, actividad física, convivencia y escucha evitan el aislamiento social y fortalecen la confianza necesaria para los aprendizajes, el éxito educativo y, en consecuencia, la permanencia escolar. Por tal razón, el Plan Integral de Nivelación Académica integra o mantiene la ejecución de algunas de las actividades de participación estudiantil que generalmente se realizan.

Aporte de las actividades co-curriculares al plan de nivelación académica

El plan de nivelación académica requiere acciones en el ámbito pedagógico, tecnológico y socioemocional. Los programas de participación estudiantil en arte, deporte, cultura, participación política, ambiente, entre otros, todo ellos con una amplia trayectoria y en los que participan miles de estudiantes al año, han generado adaptaciones que buscan aprovechar la tecnología por medio de actividades virtuales y uso de plataformas que se combinan con actividades presenciales, disminuir etapas y disciplinas, disminuir el tiempo requerido para la organización y ejecución, ajuste de calendarios y colocación de la mayor cantidad de actividades en el segundo semestre.

Programas: Juegos Deportivos Estudiantiles, Festival Estudiantil de las Artes, Gobiernos Estudiantiles, Convivencia, Educación y cultura. Para mayor información, ingresar a: Programas y proyectos DVE.[2]

[2] Ingresar a la carpeta web.

2.4 Orientaciones para la atención de la población estudiantil en riesgo de exclusión o vulnerabilidad, en las direcciones regionales de educación y centros educativos, curso lectivo 2022

La UPRE pone a disposición el documento “Líneas técnico-administrativas para la atención de la exclusión y reincorporación estudiantil en las Direcciones Regionales, centros educativos y sedes o proyectos de educación abierta”, en el cual se encuentra la información detallada de las acciones que les permite potenciar el trabajo en estas áreas.

I. Dicho documento tiene un apartado dirigido a los equipos regionales para la permanencia (ERPP) y otro para, los equipos para la permanencia del nivel institucional (EPI), con sus respectivos anexos que describen la ruta de Alerta Temprana, el paso a paso de la Reincorporación de personas al sistema educativo y los roles asociados con el desarrollo de las actividades para promoción de la permanencia estudiantil.

II. Desde este marco de atención, se les solicita a las personas Directoras Regionales de Educación, la ratificación de los miembros que conformarán el Equipo Regional para la Permanencia durante el año 2022 según lo establecido en el documento “Líneas técnico-administrativas para la atención de la exclusión y reincorporación estudiantil en las Direcciones Regionales, centros educativos y sedes o proyectos de educación abierta”

III. Además, se instruye a las personas directoras de centros educativos, sedes y proyectos de educación abierta, la conformación de equipos para la permanencia en las instituciones educativas, así como, velar por la implementación de la Estrategia de Alerta Temprana y el protocolo de reincorporación de personas al sistema educativo costarricense.

IV. Estas orientaciones y sus anexos dejan sin efecto circulares, orientaciones, directrices y demás lineamientos emitidos por la UPRE en años anteriores. Los documentos para el año 2022 se encuentran disponibles en la página https://www.mep.go.cr/unidad-permanencia , donde encontrarán material actualizado (videos, documentos, entre otros) de apoyo para ejecutar lo solicitado.

III Uso de las tecnologías digitales y procesos de formación permanente para fortalecer la nivelación académica

3.1 Estrategias de uso de tecnología para apoyo al Plan Integral de Nivelación Académica.

Desde las direcciones regionales y los centros educativos, mediante la innovación de la práctica pedagógica, se debe promover el uso y aprovechamiento de las tecnologías digitales por parte de las personas docentes así como para el personal técnico docente en Orientación, para el abordaje del currículo nacional. Lo anterior de manera que se aprovechen los recursos físicos, tecnológicos y digitales para el trabajo de mediación en el aula.

En el documento Orientaciones pedagógicas para la nivelación académica 2022, se encuentra el detalle de cómo pueden utilizarse las tecnologías como un recurso didáctico para la mediación pedagógica en los procesos de nivelación académica con personas docentes de I, II y III Ciclos, así como Educación Diversificada. Para más información visitar el siguiente enlace: https://recursos.mep.go.cr/2021/nivelacion_academica/

Desde la perspectiva del Plan Integral de Nivelación Académica el rol de la tecnología se configura como un aspecto de gran relevancia que busca fortalecer y mejorar la mediación pedagógica para la nivelación académica. Para ello se espera que los centros educativos que tienen equipos asignados en los diversos programas de inclusión de tecnologías digitales realicen las siguientes acciones:

- Promover el uso de los recursos, y espacios para el desarrollo de las diferentes actividades académicas con el uso de la tecnología.
- Gestionar el inventario de tecnologías digitales, el cual detalla la cantidad, el estado de los recursos tecnológicos disponibles y las condiciones asociadas a su adquisición y uso (garantía, soporte, entre otros).
- Elaborar e implementar una normativa de uso de las TD disponibles, que oriente y regule todas las actividades que refieran al uso de los recursos tecnológicos, laboratorios e Internet, que involucre temas de salud y seguridad de la comunidad educativa cuando se utilizan estas TD.

- Generar una cultura organizacional que permita la formación integral de cada una de las personas estudiantes. Asimismo, velar por el uso adecuado de las tecnologías digitales como apoyo en el desarrollo del currículo y posibilitar espacios para que la comunidad educativa, en general, conozca los proyectos con el uso de la tecnología y pueda utilizarlas en ocasiones determinadas.
- Facilitar el acceso a las TD disponibles por parte de estudiantado y el profesorado.
- Gestionar los procesos para el préstamo del equipo, por medio del Sistema Tecnopresta https://tecnopresta.mep.go.cr/ establecido en la circular DRTE-008-2020 (Procedimiento para el préstamo de recursos tecnológicos digitales disponibles en los centros educativos públicos del área académica).
- Habilitar espacios de comunicación para que las familias conozcan las acciones de nivelación académica que se llevarán a cabo con las personas estudiantes y contribuyan a este proceso.
- Promover la comunicación en toda la población docente de manera sincrónica o asincrónica con otras personas de la comunidad educativa, por medio de Teams, aplicando las normas de comportamiento en entornos digitales (netiqueta).
- Promover el fortalecimiento de las acciones de bienestar emocional que contribuyan a que la persona estudiante mantenga su vínculo con el centro educativo.
- Mantener comunicación con las familias por medio de diferentes canales que incluyen el correo electrónico, la plataforma Teams, espacio institucional en la web, entre otros.
- Promover en el personal docente y administrativo el compartir datos, información y contenido digital por medio de las TD disponibles, adaptando las estrategias de comunicación a la población específica referente a la nivelación académica.
- Promover el intercambio de recursos y experiencias exitosas con el uso de las TD entre personas estudiantes y docentes, para promover la participación en el desarrollo de proyectos a nivel regional, nacional e internacional.
- Atender los lineamientos y estrategias y proyectos específicos para la nivelación académica que se desprenden de los programas:
    - Programa Nacional de Informática Educativa (PRONIE MEP-FOD).
    - Programa Nacional de Tecnologías Móviles (PNTM).
    - Programa Nacional de Innovación Educativa.

- Tanto el personal docente, técnico docente como administrativo debe estar atento a participar en la implementación del Plan de formación docente regulado (calendarización de actividades y selección según temas prioritarios).
- El Plan Integral de Nivelación Académica establece dentro de sus prioridades el fortalecimiento de las competencias digitales por lo que este tema es necesario posicionarlo en Consejo de profesores (secundaria) y reuniones de circuito y de centro educativo.
- Planificar en colaboración con el personal docente, técnico docente y administrativo docente, las estrategias para la implementación y mejoramiento del programa o proyecto para la inclusión de las TD en su centro educativo.
- Revisar y organizar un cronograma de actividades co-curriculares revisadas y adaptadas al tiempo efectivo y el calendario escolar.
    - Encuentro de Proyecto Robótica Educativa para centros educativos beneficiados.
    - Encuentro Programa Nacional de Tecnologías Móviles (PNTM) para centros educativos beneficiados.
    - Encuentro de Innovación Educativa para centros educativos beneficiados.
    - Conferencia Modelo para la Inclusión de las Tecnologías Digitales en Educación (MITDE).

3.2 Estrategias para el desarrollo Oferta Formativa Priorizada para el Desarrollo de Competencias y la Actualización Docente

En el marco de la implementación del Plan Integral de Nivelación Académica, de manera innovadora se propone la Oferta Formativa Priorizada para el Desarrollo de Competencias y la Actualización Docente, constituida por actividades formativas virtuales de alcance masivo, cuyo propósito es contribuir con la formación permanente de las personas docentes y técnico docente en Orientación de todos los niveles y modalidades, para el fortalecimiento de la calidad y la innovación del sistema educativo costarricense.

La Oferta Formativa Priorizada para el Desarrollo de Competencias y la Actualización Docente, se brinda mediante convocatoria, durante periodos específicos, establecidos dentro del calendario escolar, con la intencionalidad de capacitar al personal docente y técnico docente en Orientación en

dos temáticas fundamentales: el fortalecimiento de las competencias digitales y la mediación pedagógica de acuerdo con la transformación curricular. Los períodos establecidos en el 2022 son los siguientes:

- 10 al 20 de enero 2022.
- 18 al 26 de julio 2022.
- 09 al 21 de diciembre 2022.

En ese marco, la persona docente y técnico docente en Orientación debe contar con el tiempo requerido como parte de la jornada laboral, para la ejecución de las actividades formativas convocadas. Por ello, la persona directora establecerá los mecanismos de participación del personal docente y técnico docente en Orientación a su cargo, de acuerdo con las características institucionales del centro educativo.

Adicionalmente, el IDPUGS pone los Centros de Formación ubicados en las DRE a la disposición, para aquellos casos en los que no se cuente con conectividad para la ejecución de las actividades formativas, esta gestión se coordina desde las direcciones regionales.

IV Rol de los diferentes actores:

Las características del curso lectivo 2022 y la necesidad de la implementación de los procesos de nivelación académica requieren el señalamiento de los roles fundamentales que deben cumplir cada actor del sistema educativo, a continuación, se presentan los principales:

Persona estudiante

- Participa, de manera activa y comprometida, con los procesos que la persona docente le proponga. En el caso de que una disposición sanitaria solicite un cambio en los ambientes de aprendizaje, la persona estudiante atenderá las tareas emanadas, tanto en la presencialidad como en el proceso educativo a distancia.

- La persona estudiante cumple con las tareas y responsabilidades de todas las asignaturas en las que participa (el compromiso y la exigencia de cada aspecto se incrementa seg{un la edad y grado académico) para la atención de los procesos de nivelación académica. Además, autogestiona sus procesos de aprendizaje de manera responsable cuando así se requiera.
- La persona estudiante debe cumplir con el horario tal como lo establece el centro educativo.
- Utiliza los materiales o recursos disponibles para el desarrollo del proceso educativo.
- Asume un rol activo al aprender de los otros y con nosotros (docentes – estudiantes – familia - comunidad) y se propone mejorar su habilidad de trabajar en equipo y ser más flexible, responsable y creativo. Manifiesta disponibilidad para compartir experiencias de vida y educativas, comunicarse de manera efectiva y asertiva, y de acuerdo con sus posibilidades, en el escenario educativo en el que se encuentre.
- Aplica procesos como la planificación de su trabajo, al asegurarse de que cuenta con los materiales que requiere, al verificar que comprende las indicaciones que se le dan y reconocer la ayuda que debe solicitar.
- Al autorregularse se detiene para reconocer el logro en las tareas solicitadas y constatar si ha seguido las indicaciones, si lo que ha realizado se comprende y si se puede mejorar el trabajo.
- Al terminar su labor, la persona estudiante debe revisar y evaluar su desempeño y reconocer las fortalezas y debilidades de su trabajo y cómo hacerlo mejor la próxima vez.
- Apoya en las acciones programadas por el centro educativo para la promoción de la permanencia y reincorporación estudiantil.
- Participa en espacios que le permitan fortalecer su desarrollo socioemocional y vocacional a través de experiencias que favorezcan su participación y representación personal mediante la exposición de ideas, experiencias, dilemas entre otras.

Familias (personas encargadas legales)

Corresponde a la familia (entiéndase padres, madres y personas encargadas legales):

- Como parte de los alcances jurídicos de la patria potestad (artículos 4, 6, 24 y 26 de la Convención sobre Derechos del Niño; arts. 45 del Código de la Niñez y la Adolescencia; 1, 2, 140 y 144 del Código de Familia; y 9, 13, 14 y 20 de la Ley General de Salud), cumplir con el deber público e inexcusable de proteger la salud y la vida de sus hijos, hijas o personas menores bajo su responsabilidad, siendo que, por el principio de subsidiariedad, el Estado en relación con esta responsabilidad (potestad/deber) de la familia, solo debe intervenir en aquellas áreas en las que la familia requiera apoyo. En consecuencia, corresponde a los padres, las madres representantes legales, acatar las disposiciones establecidas en esta Resolución y la dictadas en el documento LS-CS-014, Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en centros educativos públicos y privados ante el coronavirus (COVID-19). Las personas estudiantes mayores de edad deberán, de igual manera, acatar las disposiciones emanadas de ambos documentos. (Art. 7 Derechos y Responsabilidades de la Familia, Resolución N° MEP-003-2022 / MS-DM-1001-2022).
- Estar en constante comunicación (presencial, virtual, u otro medio disponible) con el centro educativo para la supervisión del proceso que involucra la nivelación académica para el desarrollo del aprendizaje.
- Asistir puntualmente a reuniones (presenciales o virtuales) o llamados que las personas funcionarias realizan desde centro educativo para la organización de los procesos que involucren la nivelación académica.
- Justificar mediante dictamen médico o u otro documento certificado oficial situaciones de salud u otras de fuerza mayor ante las ausencias de los procesos educativos de las personas estudiantes.
- Corresponde a la familia conocer los procesos de nivelación académica que estará trabajando la persona estudiante, con el propósito de que apoye la continuidad del desarrollo de los aprendizajes.
- Regular el tiempo de exposición tecnológica y mediática de ocio que tiene la persona menor de edad, dar apoyo emocional, escucharla, conocer las publicaciones y sitios que visitan y

hacer uso de apps de control parental, según la edad correspondiente.

- Vincularse activamente con el centro educativo y participar en acciones, iniciativas o proyectos de todas las asignaturas y figuras afín, impulsados en pro del bienestar de la persona estudiante. Por ejemplo, participar en procesos como el fomento de la lectura recreativa (literaria y no literaria), a partir del modelaje de la lectura en voz alta; o bien, involucrarse en iniciativas o tareas conexas al proceso de lectoescritura; u otras iniciativas.
- Acompañar a las personas estudiantes para acceder a diversos recursos digitales con el fin de cumplir cabalmente con las asignaciones y procesos autónomos de aprendizaje.

Personal docente

Los roles asociados con el desarrollo de las actividades pedagógicas y de uso de las tecnologías por parte de las personas docentes están consignados en el documento Orientaciones pedagógicas para el Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025, el cual se sugiere leer en detalle. Disponible en el sitio: https://recursos.mep.go.cr/2021/nivelacion_academica/ Así como en el documento: "Líneas técnico-administrativas para la atención de la exclusión y reincorporación estudiantil en las Direcciones Regionales, centros educativos y sedes o proyectos de educación abierta"

Consejo Asesor Regional

- Conoce y analiza el Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025, con el propósito de crear estrategias que permitan enfrentar cualquier dificultad que obstaculicen la implementación del mismo en la región.
- El CAR debe colaborar en la formulación y actualización de planes y estrategias regionales, tanto anuales como plurianuales, como lo es la implementación del Plan de Nivelación Académica 2022-2025 con el propósito de brindar especial atención al mejoramiento de la calidad de la educación, el cumplimiento del desarrollo de aprendizaje y la reducción de la exclusión estudiantil y la promoción de la reincorporación de personas al sistema educativo.
- Las decisiones que tome el CAR, para mejorar y apoyar la estrategia de la nivelación académica, serán las más oportunas y apegadas a la realidad que se vive en cada contexto educativo regional y nacional.
- Promueve la atención integral de los centros educativos con el fin de mejorar su capacidad de gestión académica y administrativa, así como el cumplimiento de las acciones para el desarrollo del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025, mediante la programación de visitas colegiadas.

- Vela por el cumplimiento de las disposiciones para la implementación del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025, mediante la promoción de las acciones que impliquen menores cargas de trabajo a las personas docentes, por ejemplo: “menos papeleo”.
- Informa, a la comunidad educativa sobre las acciones que realiza la DRE para los procesos de nivelación académica.
- Verifica, a través de las dependencias de la DRE, el cumplimiento de las estrategias del Plan Integral de Nivelación Académica.

Consejo de Participación Comunal

- Las actividades que se realicen en el Consejo de Participación Comunal estarán orientadas en la promoción de iniciativas que apoyen los procesos planteados en el Plan Integral de Nivelación Académica, involucrando mediante la participación a las organizaciones locales de la región.

Persona directora regional

Es indispensable que cada persona Directora Regional brinde acompañamiento a su regional asignada, para la continuidad de los procesos administrativos y pedagógicos, desde el Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025. Cada persona directora regional debe:

- Promover mecanismos de comunicación, apoyo, seguimiento y evaluación de los resultados del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025, con la utilización de la tecnología en los procesos de gestión, así como en las actividades coordinadas desde las dependencias con el fin de lograr integralidad en las disposiciones regionales.
- Conocer los objetivos que establece el Plan Integral de Nivelación Académica y sus áreas estratégicas, así como las pautas que establece el presente documento con el fin de articular las acciones del POA 2022 para el logro de la nivelación académica.
- Enriquecer las acciones que cada región establezca vinculando los lineamientos emanados por el Departamento de Programación y Evaluación de la Dirección de Planificación Institucional. (El POA regional contiene ya objetivos estratégicos relacionados con el Plan Integral de Nivelación Académica).
- Coordinar con sus dependencias DAP, Supervisiones, personas directoras y centros educativos, procesos de inducción técnico-pedagógica en torno a la implementación del Plan Integral de Nivelación Académica, en donde sean prioridad temas de agenda como los siguientes:

- Leer y analizar la documentación del Plan Integral de Nivelación Académica y sus documentos vinculantes.
- Identificar y comprender las conceptualizaciones sustanciales que posee el Plan Integral de Nivelación Académica para unificar las interpretaciones y proceder de manera más articulada. (Por ejemplo: Nivelación Académica, rezago educativo, entre otros).
- Definir responsabilidades de los distintos actores en torno a las acciones a realizar en la región, unificando las instrucciones.
- Velar porque en la región se implementen acciones para promover la salud mental de las personas funcionarias y personas estudiantes.
- Velar porque en la región se implementen estrategias de integración de las familias a los procesos educativos para la nivelación académica.
- Coordinación con entidades regionales que puedan apoyar a las estrategias de nivelación académica.

- Identificar las necesidades y particularidades de sus centros educativos, con el propósito de que los procesos de asesoría regional y acompañamiento a docentes, profesionales en Orientación y equipos interdisciplinarios, sean priorizados para la atención de aquellas poblaciones o situaciones que requieran mayor apoyo o acompañamiento o para asignar asesorías específicas según necesidades detectadas.
- Unificar esfuerzos nacionales, regionales, circuitales y de centro educativo que hagan posible las acciones planificadas para el Plan Integral de Nivelación Académica, desde el POA Regional, ajustes desde el PRAP, PRS, PFP, Plan de Mejoramiento Quinquenal Institucional, así como su respectivo PAT ajustado con el Plan Integral de Nivelación Académica.
- Conocer y apoyar algunas de las acciones prioritarias de los DAP en torno a la implementación de acciones para la nivelación académica:
  - Acompañar en la mejora de las competencias lingüísticas y competencias digitales que requieren las personas estudiantes y docentes respectivamente.
  - Promover que las personas asesoras regionales revisen los materiales disponibles en las plataformas del MEP y que a través de los asesoramientos y visitas promuevan el uso de los mismos.
  - Acompañar y apoyar mediante visitas técnicas y colegiadas programadas inducciones a estrategias de nivelación académica, y apoyos específicos según necesidades a las personas docentes, profesionales en Orientación y equipos interdisciplinarios.

- Realizar, en conjunto con el DAP, un cronograma de actividades co-curriculares (en función del PINA) adaptadas al tiempo efectivo del calendario escolar, sin detrimento de las clases presenciales.
- Gestionar**,** en conjunto con el equipo de supervisores y centros educativos**,** estrategias de intervención para la mejora (entiéndase como aquellas acciones que diseña la persona docente para reforzar los aprendizajes de menor logro en las personas estudiantes) a partir de los datos obtenidos en las pruebas nacionales.
- Operacionalizar, desde los comités existentes en los centros educativos, la implementación del PINA 2022-2025.
- Planificar, organizar y dirigir el funcionamiento de la Dirección Regional de Educación, de conformidad con lo establecido en el Plan Integral de Nivelación Académica.
- Promover, en coordinación con el DAP, la contextualización y pertinencia de la Política Educativa, procurando la articulación y conciliación del currículo nacional completo y en consonancia con las PAB, con las particularidades de las comunidades educativas de la región.
- Promover el trabajo en equipo y la atención integral de los centros educativos por parte de las distintas dependencias.
- En coordinación con el DAP y Personas Supervisoras, dar seguimiento a la implementación del PINA, velando, desde el control interno, por el cumplimiento del bloque de legalidad.
- Velar para que los centros educativos, en todos los ciclos, niveles y modalidades, implementen Plan Integral de Nivelación Académica, así como los lineamientos técnicos y administrativos establecidos por las autoridades superiores del Ministerio de Educación Pública, para su ejecución, seguimiento y evaluación.
- Conocer y analizar el Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025, con el propósito de planificar desde la Gestión de Riesgos, estrategias que permitan enfrentar cualquier dificultad que obstaculicen la implementación del mismo en la región.
- Identificar las necesidades de apoyo del personal docente, profesionales en Orientación, equipos interdisciplinarios y personal directivo y las canaliza a los departamentos de Asesoría Pedagógica y de Servicios Administrativos y Financieros, con el fin de programar la atención oportuna, en coordinación con las oficinas de Supervisión respectivas.
- En coordinación con el DAP y las personas supervisoras, realizar análisis del resultado de la implementación del PINA realizado a nivel regional.

Personas Supervisoras de centros educativos

Es indispensable que cada persona supervisora brinde acompañamiento a las personas directoras de centros educativos, para la continuidad de los procesos administrativos y pedagógicos, desde el Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.

Cada oficina de supervisión debe fortalecer los mecanismos de comunicación, apoyo, seguimiento y evaluación de los resultados, con la utilización de la tecnología en los procesos de gestión, así como en las actividades coordinadas por el personal docente y técnico docente en Orientación para trabajar con la población estudiantil.

Para apoyar el Plan Integral de Nivelación Académica cada persona supervisora:

- Vela porque los procesos de inducción técnico-pedagógica en torno a la implementación del Plan Integral de Nivelación Académica, tomen en cuenta con nivel de prioridad temas de agenda como los siguientes:
    - Leer y analizar la documentación del Plan Integral de Nivelación Académica y sus documentos vinculantes.
    - Identificar y comprender las conceptualizaciones sustanciales para unificar las interpretaciones y proceder de manera más articulada.
    - Definir responsabilidades de los distintos actores en torno a las acciones a realizar en la región.
    - Velar por la implementación de acciones para promover la salud mental de las personas funcionarias y personas estudiantes en su circuito.
    - Velar por la implementación de estrategias de integración de las familias a los procesos educativos para la nivelación académica.
    - Estrategias que apoyen los procesos de nivelación académica.
    - Organización institucional que busque optimizar el tiempo y las actividades con prioridad para la nivelación académica.
    - Estrategias para informar lo que se realizará con las personas estudiantes en materia de nivelación académica, además, estrategias de cómo integrar a las familias en los procesos de nivelación académica.
    - Monitoreo y seguimiento de los resultados de las estrategias planteadas en el PINA.

- Promueve las comunidades de aprendizaje y el uso de herramientas tecnológicas para la continuidad de la gestión pedagógica y administrativa de los centros educativos de su Circuito, con el fin de intercambiar material didáctico, estrategias o experiencias de buenas prácticas.
- Promueve en el circuito educativo, el uso de los medios de comunicación dispuestos para atender consultas y resolver denuncias del respectivo Circuito, canalizando aquellos asuntos que no sean de su competencia a las instancias correspondientes.
- Gestionar, en conjunto con el equipo de supervisores y centros educativos, estrategias de intervención para la mejora (entiéndase como aquellas acciones que diseña la persona docente para reforzar los aprendizajes de menor logro en las personas estudiantes) a partir de los datos obtenidos en las pruebas nacionales.
- Coordina, con su jefatura inmediata, la elaboración y entrega de informes relacionados con su labor desde el Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Coordina con personas directoras la implementación de mecanismos que permitan la participación estudiantil y la aplicación de los protocolos emitidos por UPRE con la implementación de la estrategia Alerta Temprana.
- Coordina con todas las dependencias de la Dirección Regional de Educación, el cumplimiento de las estrategias para el apoyo de los procesos de aprendizaje en la mediación pedagógica desde el Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Coordina, en las reuniones de personas directoras del mes, un espacio de análisis para la mejora de métodos y procedimientos de trabajo, actualizar conocimientos, analizar problemas que se presentan en el desarrollo de las labores y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas en el cumplimiento del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Identifica las necesidades de apoyo del personal docente, profesionales en Orientación, equipos interdisciplinarios y personal directivo y las canaliza desde la persona directora regional hacia los departamentos de Asesoría Pedagógica, con el fin de programar la atención oportuna, en coordinación con las oficinas de Supervisión respectivas.

Personas directoras de centros educativos

- Coordinar procesos de inducción técnico-pedagógica en torno a la implementación del Plan Integral de Nivelación Académica, en donde sean prioridad temas de agenda como los siguientes:
    - Leer y analizar la documentación del Plan Integral de Nivelación Académica y sus documentos vinculantes.

- Identificar y comprender las conceptualizaciones sustanciales para unificar las interpretaciones y proceder de manera más articulada.
- Definir responsabilidades de los distintos actores en torno a las acciones a realizar en la institución.
- Acciones para promover la salud mental de las personas funcionarias y personas estudiantes.
- Implementar estrategias de integración de las familias a los procesos educativos para que logren ser partícipes de la nivelación académica.
- Implementar estrategias a nivel institucional para fortalecer y apoyar los procesos de nivelación académica.
- Planificar acciones a nivel institucional para optimizar el tiempo y permitir la realización de actividades priorizadas para la nivelación académica
- Coordinar estrategias, a nivel institucional, para mantener a las familias informadas acerca de los procesos que serán llevados a cabo con las personas estudiantes en materia de nivelación académica.
- Definir estrategias de monitoreo y seguimiento a los resultados obtenidos a partir de las acciones planeadas para alcanzar la nivelación académica.

- Revisar y ajustar el Plan de Trabajo Anual (PAT) para planificar acciones que integren la nivelación académica como una prioridad. incluyendo el Plan de Acciones de los servicios de Educación Especial.
- Realizar la calendarización de los procesos que involucran la planificación técnica y pedagógica haciendo los ajustes necesarios para optimizar el tiempo y destinar con prioridad las acciones para la nivelación académica.
- Liderar las gestiones para implementar procesos de nivelación académica, junto con su equipo, que definirá una ruta de trabajo interno según el contexto en que se encuentre cada centro educativo.
- Crear espacios para realizar diagnósticos efectivos que permitan la identificación real de los principales apoyos que se debe ofrecer a las personas estudiantes en sus diversos niveles de desempeño o logro; respetando la naturaleza de cada asignatura y las orientaciones emanadas en el documento de Orientaciones pedagógicas definidas para cada una de ellas.
- Promueve estrategias de aprendizaje basadas en la búsqueda de cierre de las brechas que identifiquen en el centro educativo.
- Identificar, establecer y comunicar, desde la gestión curricular, cómo se dará el seguimiento a los resultados acerca del éxito del plan de nivelación, y qué indicadores lo operacionaliza.

- Integrar y fortalecer el rol de las familias en la construcción de la nueva realidad educativa de regreso a la presencialidad.

- Coordinar acciones para promover el bienestar emocional (prevención) de la persona estudiante con el fin de fortalecer su vínculo con el centro educativo.
- Participar en los procesos de inducción pedagógica relacionados con el Plan Integral de Nivelación Académica que sus superiores le soliciten.
- Velar porque las acciones y estrategias que se designan como parte del Plan Integral de Nivelación Académica se realicen en el centro educativo que tiene a su cargo, así como identificar y aplicar procesos de acompañamiento y seguimiento para el logro y reporte de resultados.
- Corresponderá a la persona directora o figura afín del centro educativo, con la asesoría de la supervisión del circuito y la dirección regional de educación competente, organizar y planificar el proceso de enseñanza aprendizaje y el retorno a lecciones presenciales en el curso lectivo 2022 en el sistema educativo costarricense. Lo anterior tomando en consideración las excepcionalidades planteadas en el artículo 1 de la Resolución N° Resolución N° MEP-003-2022 / MS-DM-1001-2022.
- Cada institución educativa, debe velar por el estricto cumplimiento de todos los protocolos sanitarios establecidos y de los Lineamientos generales para la reanudación de servicios presenciales en centros educativos públicos y privados ante el coronavirus (COVID-19) (Art.5 de la Resolución N° MEP-003-2022 / MS-DM-1001-2022).
- Potenciar su papel como líder pedagógico, cuyas acciones deberán enfocarse en que, la gestión administrativa que se realice, sean de éxito.
- Establece y coordina las acciones necesarias para el cumplimento de lo establecido en las “Líneas técnico-administrativas para la atención de la exclusión y reincorporación estudiantil en las Direcciones Regionales, centros educativos y sedes o proyectos de educación abierta”
- Identificar los recursos tecnológicos que posee el centro educativo y designarlos, de manera que sirvan de apoyo para la implementación de los procesos educativos, tanto para personas docentes, profesionales en Orientación, equipos interdisciplinarios como para personas estudiantes.
- Guiar a todos sus colaboradores hacia una gestión administrativa y pedagógica planificada, en función del éxito escolar de las personas estudiantes como fin primordial.
- Promover la participación equitativa a todas las personas funcionarias del centro educativo, y se enfoquen todos sus esfuerzos en el apoyo a los procesos de nivelación académica. De esta forma, todos los recursos físicos, tecnológicos, materiales y financieros deberán ser utilizados en función de satisfacer las necesidades y expectativas del talento humano con el que se cuenta para que este, a su vez, se enfoque en la consecución del fin propuesto.

- Promover la creación de un clima escolar caracterizado por la flexibilidad, solidaridad, colaboración y comunicación asertiva para toda la comunidad educativa. Un clima escolar en el cual se diagnostiquen a tiempo las necesidades del centro educativo y estas se atiendan de manera eficiente, de forma que se maximicen todos los recursos disponibles.
- Gestionar, en conjunto con el equipo docente institucional, estrategias de intervención para la mejora (entiéndase como aquellas acciones que diseña la persona docente para reforzar los aprendizajes de menor logro en las personas estudiantes) a partir de los datos obtenidos en las pruebas nacionales.
- Es indispensable que cada persona directora brinde acompañamiento al personal de la institución, para la continuidad de los procesos de gestión administrativa y pedagógica, en el marco del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Fortalecer los mecanismos de comunicación, apoyo, seguimiento y evaluación en los procesos de gestión, así como en las actividades coordinadas por el personal docente para trabajar con la población estudiantil.
- Promueve nuevos medios de comunicación para atender consultas, canalizando aquellos asuntos que no sean de su competencia a las instancias correspondientes.
- Planificación de un cronograma de actividades co-curriculares revisadas y adaptadas al tiempo efectivo y el calendario escolar en la institución.
- Operacionalizar, desde los comités existentes en los centros educativos, la implementación del PINA 2022-2025.
- Promover acciones que permitan identificar a las poblaciones estudiantiles según su contexto y necesidades (población vulnerable, indígena, en condición de pobreza, en situación de discapacidad, desconectada) y cómo se trabajará con cada población en función de su contexto y necesidades. Para su atención adecuada.
- Planificar, organizar y dirigir el funcionamiento del centro educativo, de conformidad con lo establecido en el Plan Integral de Nivelación Académica.
- Promover el trabajo en equipo y la atención integral de la persona estudiante y del personal, por parte de las distintas dependencias.
- Coordina su jefatura inmediata, para analizar las opciones de solución en la Implementar la Estrategia Alerta Temprana y activar los protocolos que se requieran.
- Coordina por medio de la persona supervisora y persona directora regional, el apoyo del personal del DAP, para atender las necesidades del personal docente acerca de normas de evaluación, metodologías, técnicas y procedimientos pedagógicos para este 2022, en un claro ejercicio de innovación y aprovechamiento de todo recurso para la mediación pedagógica, en el marco del Plan Integral de Nivelación Académica.

- Coordina, con su jefatura inmediata, la entrega de datos que permitan conocer la condición del centro educativo en los ámbitos administrativos y pedagógicos.
- Informa a su jefatura inmediata acerca de los resultados obtenidos con la presencialidad, mediación pedagógica, visitas a las aulas, seguimiento de cada proceso, así como realimentación constante.
- Revisa las consultas relacionadas con la dinámica de la presencialidad que le presente el personal docente, estudiantes, padres, madres de familia o personas encargadas; así como de las autoridades regionales.
- Revisa, con su jefatura inmediata, el avance y cumplimiento de las estrategias de continuidad de las lecciones de manera presencial.
- Revisa los planeamientos, actividades curriculares y estrategias de mediación pedagógica de la persona docente y brinda seguimiento a la implementación de los cambios sugeridos, así como recomendaciones para la mejora, garantizando su correcta aplicación, procurando evitar el exceso de carga académica para la persona estudiante.
- Revisa todos los horarios de la institución para garantizar la adecuada organización del tiempo y la participación de los estudiantes, así como el correcto cumplimiento de los Lineamientos sobre horarios para los diferentes ciclos, niveles, ofertas y modalidades del sistema educativo costarricense del 2016.
- Participa en procesos colaborativos y cooperativos entre pares (personas directoras) que permiten la optimización de las herramientas tecnológicas, para la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones del circuito educativo.
- Dar seguimiento a las acciones plasmadas en el planeamiento didáctico (activación de aprendizajes previos indispensables y reforzamiento de aprendizajes base) por parte de la persona docente para lograr el plan Integral de Nivelación Académica.
- Promover la conformación de redes de apoyo pedagógico en los distintos niveles para implementar el Plan de nivelación académica, intercambiando recursos didácticos y experiencias de buenas prácticas.
- Construye con el apoyo del equipo especialista institucional (Profesionales en Orientación, equipo Interdisciplinario, cuando exista), estrategias que favorezcan el bienestar emocional de las personas estudiantes, según el contexto del centro educativo y la comunidad, o bien buscar asesoría en materia de las acciones que se puedan realizar.
- Comunicar oportunamente a la comunidad educativa el éxito en los resultados obtenidos y los indicadores que operativizan el plan de nivelación.

Jefaturas de Asesorías Pedagógicas

- Las personas jefas del DAP deben participar activamente en las acciones que se describen en el presente documento con respecto a las estrategias que deben generar las Direcciones Regionales de Educación.
- Conocer detalladamente las acciones que se plantean para los centros educativos, así como para las personas asesoras regionales con el fin de coordinar y establecer las estrategias que apoyen los procesos de nivelación académica.
- Conocer con detalle lo descrito en el documento Orientaciones pedagógicas para la Nivelación Académica, disponible en el sitio: https://recursos.mep.go.cr/2021/nivelacion_academica/

Personas asesoras regionales de educación

- Contribuye y ajusta el Plan Regional de Asesorías Pedagógicas por medio de un Plan anual de trabajo que vincula las acciones estratégicas del Plan Integral de Nivelación Académica en articulación con el POA.
- Velan para que el personal docente y técnico docente en Orientación de los centros educativos de la región, cumpla con lo dispuesto en el documento Orientaciones pedagógicas para el Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Diagnostica los problemas que puedan afectar el desempeño del personal docente y hacer las recomendaciones pertinentes, para la continuidad del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025 y el logro de resultados.
- Participan activamente en la resolución de las necesidades o los requerimientos educativos a la luz de lo dispuesto en el POA regional relacionado con el Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Conocen y analizan los resultados de las evaluaciones nacionales e internacionales, con el fin de enriquecer la dinámica y potenciar los resultados positivos del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Propone el empleo de guía y material didáctico, recursos metodológicos y técnicos y cualquier otro instrumento para el mejoramiento de la enseñanza de estrategias de mediación propuestas en el documento del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025 desde su especialidad.
- Realiza demostraciones técnicas y experimentar nuevos métodos de enseñanza aprendizaje, para enriquecer lo propuesto en el Plan.
- Promueve la realización de encuentros, reuniones, asesoramiento y talleres presenciales o virtuales

para el intercambio de experiencias pedagógicas de su especialidad, prácticas de mediación y el uso de materiales y recursos de apoyo entre el personal docente de la región relacionadas con el documento orientaciones pedagógicas para el Plan de Nivelación Integral de Nivelación Académica 2022-2025.

- Realiza visitas a los centros educativos de su jurisdicción, para observar el desarrollo de las lecciones y contribuir a los procesos de nivelación académica.
- Instruir al personal docente y técnico docente en Orientación acerca de la interpretación y aplicación de las estrategias de mediación sugeridas y otras acciones sugeridas en el Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Asesora al personal docente de su jurisdicción, referente a las técnicas y medios de prevenir, detectar y diagnosticar en el estudiantado, las necesidades educativas especiales y aplicar técnicas que permiten fortalecer su aprendizaje, para un mejor desarrollo de las estrategias de mediación y otras actividades propuestas en el Plan de Nivelación Académica 2022-2025.
- Crea y adapta instrumentos tales como: guías, métodos y técnicas que se requieren para la atención de la población estudiantil, en el proceso de la implementación del Plan Integral de Nivelación 2022-20225, con la finalidad de optimizar el mejoramiento continuo de los aprendizajes esperados.
- Crea y adapta instrumentos tales como: guías, métodos y técnicas que se requieren para la atención de la población estudiantil, en el proceso de la implementación del Plan Integral de Nivelación 2022-20225, con la finalidad de optimizar el mejoramiento continuo de los aprendizajes esperados.
- Asiste a reuniones, al menos una vez al mes, con el Departamento de Asesoría Pedagógica, para coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores, relacionadas con la implementación del Plan de Nivelación Académica 2022-2025, con el propósito de evaluar, actualizar conocimientos, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas del mismo.
- Planificar, diseñar y gestionar procesos de acompañamiento presencial y a distancia que permitan desarrollar estrategias de mediación pedagógica que permitan la nivelación académica en habilidades/temáticas que presenten mayor complejidad para abordar por la persona docente.
- Apoyar a las personas docentes unidocentes para ofrecer estrategias de mediación para la nivelación académica en aquellas habilidades que son de mayor demanda de apoyo por parte de su región educativa.
- Los asesores regionales, planifican asesoramientos, capacitaciones visitas y talleres (virtuales y presenciales), dirigidos a docentes sobre planeamiento didáctico, estrategias metodológicas y evaluación de los aprendizajes que permita un abordaje e implementación adecuada de los

Programas de Estudio y su fundamento: darán seguimiento al plan integral de nivelación académica mostrando ejemplos, modelos y estrategias que permitan la integración de conocimientos y logro de habilidades en las personas estudiantes.

- Apoyan la labor docente a través de las distribuciones mensuales y el abordaje y planificación de conocimientos previos para el avance en el programa de estudios.
- Realiza otras funciones y tareas relacionadas con la implementación del Plan de Nivelación Académica 2022-2025 desde la especialidad, encomendadas por las autoridades superiores del Ministerio de Educación Pública.
- Promueven el trabajo colaborativo e interdisciplinario hacia objetivos comunes y lo propuso en el Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025 en beneficio de la población estudiantil y de la implementación del mismo, así como la efectividad de su logro.

Equipos técnicos itinerantes regionales (ETIR)

- Colaborar con las políticas nacionales para la inclusión, participación, permanencia y logros de aprendizaje de todo el estudiantado en el sistema educativo.
- Proponer acciones concretas en los ámbitos educativos y psicosocial, que incidan en el mejoramiento de los procesos de aprendizaje con base en el Diseño Universal para el Aprendizaje y el fortalecimiento de la salud mental, con el propósito de contribuir a minimizar el impacto de factores de riesgo y exclusión en la población estudiantil.
- Trabajar en equipo para realizar coordinaciones interinstitucionales (redes de apoyo) a fin de atender y canalizar necesidades de familias (económicas, violencia intrafamiliar y contra personas menores de edad) por canales adecuados, para agilizar procesos en las regiones.
- Planificar y ejecutar procesos de asesoría, dirigidos a los Comités de Apoyo Educativo que lo requieran, a fin de implementar las normas y los procedimientos establecidos en las Líneas de acción para los Servicios de Apoyo Educativo, como a los procesos establecidos para la atención de la población con alta dotación y talentos y de esta manera favorecer la nivelación académica, en coordinación con los Departamentos de Asesoría Pedagógica y personal de centros educativos.
- Coordinar con la jefatura, el seguimiento y apoyo a los centros educativos que presentan mayores condiciones de riesgo, analizando, entre otras variables, el estado de la exclusión educativa, rendimiento escolar, condiciones de violencia, entre otros.

Equipos interdisciplinarios de I y II ciclos (EI)

- Participar en la implementación de estrategias impulsadas por las autoridades ministeriales para la nivelación académica, que involucre estrategias diferenciadas para la atención y el apoyo socioemocional de la población que se encuentra en riesgo y/o al borde de la exclusión.
- Implementar estrategias para fortalecer la salud mental de la población estudiantil y la comunidad educativa con el propósito de contribuir a minimizar el impacto de factores de riesgo y situaciones de vulnerabilidad.
- Promover el involucramiento activo de las familias en los procesos educativos de las personas estudiantes para fortalecer el apoyo a la permanencia y el éxito escolar.
- Brindar recomendaciones pertinentes al área administrativa y al personal docente según el enfoque de derechos humanos y en el contexto de la educación inclusiva, a partir del análisis de los factores psicosociales y socioeducativos que intervienen en los procesos formativos de la población estudiantil.
- Las personas profesionales en Psicología, atienden la “Línea Aquí Estoy” según lo definido en el oficio DVM-AC-1457-12-2021.
- Las personas profesionales del área social, realizan valoraciones con la población estudiantil en condición de vulnerabilidad que contemplen la coordinación y, o, referencia a instituciones especializadas, de aquellas situaciones que por sus características sobrepasan las competencias de intervención en el espacio educativo, con miras a favorecer la inclusión educativa.
- Las personas profesionales en Orientación, efectúan procesos de atención que registran en el Expediente de Intervención Individual de Orientación según formato y disposiciones establecidas por el Departamento de Orientación Educativa y Vocacional. Además, llevan un registro actualizado en el Sistema de Intervención Individual en Orientación (SIIO).
- Las personas profesionales en Orientación, diseñan y ejecutan procesos de articulación y enlace entre ciclos y modalidades como parte de los procesos de desarrollo vocacional, en coordinación con diferentes actores de la comunidad educativa e interinstitucional para la permanencia y el éxito escolar.

Profesionales en Orientación que laboran en primaria y secundaria.

- Fortalece el vínculo y la comunicación entre el centro educativo y la familia mediante un trabajo colaborativo y de asesoría, en miras de generar sinergias para el logro de la nivelación académica en beneficio de la población estudiantil.
- Genera una estrategia de trabajo con familias que contribuya al mejoramiento académico de la persona estudiante, brindando recomendaciones en hábitos y técnicas de estudio, sentido de pertenencia,

autorregulación, habilidades socioemocionales, entre otras; además, habilita espacios según contexto para que la familia conozca las acciones de nivelación académica que se llevan a cabo y que contribuyen a la permanencia y éxito escolar.

- Genera acciones individuales y grupales para el bienestar emocional de la persona estudiante, que contribuya a mantener su vínculo con el centro educativo.
- Implementa acciones que fortalezcan la salud mental de la población estudiantil con el propósito de contribuir a minimizar el impacto de factores de riesgo y situaciones de vulnerabilidad en procura del bienestar integral.
- Propone e implementa estrategias para la atención, referencia y seguimiento de personas estudiantes que presenten vulnerabilidad de índole académica, socioemocional y económica, para garantizar la permanencia y el éxito escolar.
- Efectúa procesos de atención que registra en el Expediente de Intervención Individual de Orientación según formato y disposiciones establecidas por el Departamento de Orientación Educativa y Vocacional. Además, lleva un registro actualizado en el Sistema de Intervención Individual en Orientación (SIIO).
- Desarrolla las acciones de orientación vocacional, que permitan retomar los aspectos clave requeridos para que las personas estudiantes puedan continuar su proceso de exploración vocacional, utilizando una variedad de recursos tales como plataformas virtuales y otros medios tecnológicos.
- Coordina con la persona docente de grado (primaria) o la persona docente guía (secundaria), estrategias grupales dirigidas a estudiantes y familias para favorecer los procesos de nivelación académica.
- Brinda asesoría y acompañamiento técnico a la persona docente guía en la implementación del Programa Guía, con base en el “Manual de apoyo técnico para el mejoramiento del Programa Guía en Tercer Ciclo y Educación Diversificada”, en temas de reinserción, transición entre ciclos y modalidades, promoción académica y la permanencia estudiantil.
- Las personas profesionales en Orientación que laboran en secundaria, como parte de los procesos de orientación colectiva, deben cumplir con las disposiciones establecidas en el documento “Orientaciones Pedagógicas para la implementación del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025”.

Ante la implementación del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025, desde el Servicio de Orientación se establecen acciones para fortalecer estructuras cognitivas y emocionales que posibilitan el aprendizaje y el desarrollo de habilidades de la población estudiantil, en este marco se destaca lo siguiente:

Acompañamiento socioemocional por parte del Servicio de Orientación

- Detección, atención y seguimiento ante necesidades presentadas por las personas estudiantes que afectan su proceso educativo y por ende, dificultan el avance en la nivelación académica.
- Registro de motivos de consulta e intervención del Servicio de Orientación mediante la herramienta SIIO.

Portal informativo Orienta2

- Actualización del portal informativo Orienta2[3] que favorece la nivelación del proceso de desarrollo vocacional en la población estudiantil.
- Encuentro vocacional virtual.

"De la mano con la familia" desde el Servicio de Orientación

- Acciones de trabajo con familias que contribuya al mejoramiento académico de la persona estudiante, brindando recomendaciones en hábitos y técnicas de estudio, sentido de pertenencia, autorregulación, habilidades socioemocionales, entre otras; además, habilita espacios según contexto para que la familia conozca las acciones de nivelación académica que se llevan a cabo y que contribuyen a la permanencia y éxito escolar.
- Recursos de apoyo para el trabajo con familia, entre ellos: https://www.mep.go.cr/sites/default/files/interactivo-centros-educativos-familia.pdf

Programa Guía

- Apartado "Orientaciones a considerar para las personas docentes guías en la implementación el Plan Integral de Nivelación Académica", elaborado por la instancia técnica DOEV.
- Recursos para docentes guías[4] con el acompañamiento de la persona profesional de Orientación presente en centro educativo como parte del modelo de intervención de asesoría.

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública y de las políticas públicas vinculadas al tema STEAM, **la Estrategia de Educación STEAM** resalta:

- Elaboración de insumos de apoyo[5] a la labor docente para favorecer el desarrollo de habilidades en el marco de la Transformación Curricular que suma a los procesos de nivelación académica.

[3] Ingresar al sitio web.
[4] Ingresar a la carpeta web.
[5] Hipervínculo con insumos de apoyo.

- Acompañamiento técnico presencial y virtual para apoyar la mediación pedagógica centrada en la persona estudiante como centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad.
- Coordinación de actividades virtuales para reforzar aprendizajes.
- Nuevos recursos en la plataforma ChicaSTEAM

Rol de las personas bibliotecólogas

El rol del profesional en bibliotecología que labora en un centro educativo es coordinar, controlar y ejecutar las actividades que genera una biblioteca escolar, así como orientar a las personas estudiantes, docentes y comunidad en general en el uso y aprovechamiento de los recursos bibliográficos, impresos y digitales, lúdicos, tecnológicos y audiovisuales, entre otros, por medio de acciones que promuevan el fomento lector, la alfabetización informacional y el apoyo al currículo, la investigación, la recreación y construcción del conocimiento para contribuir al desarrollo integral de la persona estudiante. Es importante mencionar que desde la biblioteca escolar y centros de recursos para el aprendizaje las personas estudiantes pueden usar de manera segura las tecnologías digitales.

El bibliotecólogo escolar tiene la formación técnica, académica y pedagógica para colaborar en la implementación de diferentes estrategias que apoyan al proceso educativo, es un facilitador, mediador, un agente activo en la disminución de la brecha educativa, es un puente entre la información y la comunidad educativa de ahí la importancia de coordinar acciones con el personal docente y comunidad para facilitar la construcción de los aprendizajes, el fortalecimiento de valores, conocimientos, competencias genéricas y específicas, en relación con las tecnologías digitales; la persona bibliotecóloga contribuye también a que la comunidad educativa tenga acceso a las tecnologías digitales y las utilice de la manera adecuada.

Por otra parte, brinda un acompañamiento socioafectivo al ofrecer un espacio de comunicación, socialización, seguro y de libre acceso, donde la persona estudiante puede desarrollar sus procesos de aprendizaje y encontrar espacios para la sana convivencia, el fortalecimiento de habilidades tecnológicas, la identidad social e individual, puede permanecer sin la presión académica, recargar energías y disfrutar de su tiempo en lo que más le gusta, según la infraestructura y oferta de actividades que ofrece la biblioteca escolar.

En conclusión, cumple un rol multifacético y multidisciplinario, porque no solamente se trata de brindar los distintos servicios que ofrece la biblioteca, de apoyar y facilitar la consecución de los objetivos del proyecto educativo de la institución, sino que también tiene la responsabilidad de colaborar en la formación integral de la persona estudiante.

Acciones específicas de apoyo para la implementación del PINA por parte de las personas bibliotecólogas:

Las acciones que se llevan a cabo en las bibliotecas escolares responden en gran medida al objetivo número dos del marco descriptivo del PINA:

- Fomentar el aprendizaje autónomo con herramientas digitales y recursos didácticos.
- Visitar y promover el uso de los recursos que ofrece la Caja de Herramientas y la plataforma LMS (Learning Management System).
- Crear páginas web, blog, red social institucionales que apoyen las acciones que el centro educativo desarrolla con el PINA.
- Coordinar con la persona docente para brindar el apoyo curricular correspondiente.
- Ofrecer inducción y sensibilización a los usuarios en el uso de la biblioteca escolar con la finalidad de apoyar iniciativas para la nivelación académica.
- Apoyar el plan de fomento lector del centro educativo.
- Apoyar al equipo institucional encargado de la promoción y uso de los recursos tecnológicos.
- Promover el uso de la Biblioteca Digital del MEP.
- Divulgar y promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible, dando énfasis al ODS No. 4 Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa.
- Con el fin de fortalecer las acciones de bienestar emocional para mantener el vínculo con el centro educativo las personas bibliotecólogas podrán:
    - Realizar un estudio de usuarios para conocer las necesidades de información de las personas estudiantes, docentes y familia.
    - Ofrecer espacios lúdico-pedagógicos que permiten la permanencia de la persona estudiante acondicionado con lo último en colecciones bibliográficas, mobiliario y tecnología para favorecer los principios de socialización, trabajo colaborativo, investigación, innovación y creatividad.
    - Fomentar la comunicación con la familia para dar a conocer los servicios y recursos que brinda la biblioteca escolar.
    - Brindar el servicio de biblioteca de forma continua y principalmente en los momentos en que la persona estudiante está libre de lecciones (recreos, almuerzo, período de exámenes).
    - Garantizar que la biblioteca sea un espacio seguro, libre discriminación y violencia.
- En cuanto a las estrategias y proyectos específicos para la nivelación académica que integran recursos para la inclusión de las TD las personas bibliotecólogas podrán apoyar:

- Mantener activo el Plan Virtual de Fomento de Lectura.
- Apoyar la estrategia de participación en el Concurso de Colegial de Cuento y Poesía promovido en secundaria por el BEYCRA.
- Implementar acciones y procesos de alfabetización informacional, que promueva el desarrollo de destrezas en el uso de la información, la lectura, investigación y aprovechamiento de los servicios y recursos existentes en las bibliotecas, por medio de distintos talleres sobre el Formato APA, alfabetización informacional, Microsoft Office 365, lectura y escritura, uso seguro y búsqueda en Internet, Biblioteca Digital, Objetivos de Desarrollo Sostenible, creación de contenidos, entre otros.
- Potenciar el uso de distintas herramientas digitales que fortalecen el proceso de enseñanza aprendizaje (Canva, Filmora, Aurasma, Bitmoji, Genially, Animaker, Educaplay, Eduteka, Kahoot, Árbol ABC, Smile and Learn, entre otras).
- Facilitar a los estudiantes que deben realizar el Servicio Comunal Estudiantil la ejecución de su proyecto desde los servicios que ofrece la biblioteca escolar.
- Activación de la Política de Fomento de la Lectura en cada centro educativo con el apoyo de las autoridades.
- Implementación de la Ley No 10025, Fomento de la lectura, el libro y las bibliotecas.
- Realizar una planificación conjunta con sus compañeros para tener el apoyo necesario y así cumplir con sus objetivos.
- Recibir presupuesto para la adquisición específica de colecciones de libros, ya sea por parte de la DRTE, Junta Administrativa o de Educación y otros proyectos.
- Recibir apoyo de la Junta de Educación o Administrativa para que exista un presupuesto exclusivo para fortalecer los servicios de la biblioteca escolar.
- Considerar el seguimiento al Convenio de Cooperación del Programa Aprender y Crecer de la fundación Price Philanthropies Foundation.
- Facilitar el nombramiento de recargos de biblioteca.
- Considerar el seguimiento al convenio de cooperación con la Asociación Amigos del Aprendizaje (ADA) para el fomento de la lectoescritura en la niñez costarricense.
- Apoyar el fortalecimiento de los servicios de la biblioteca escolar, por medio de la activación del proyecto BiblioCRA en los centros educativos, por parte de la DRTE.

- Acciones administrativas y apoyo técnico para la gestión de la nivelación académica:
  - Diseñar e implementar del Plan de formación docente regulado (calendarización de actividades y selección según temas prioritarios).

- Participar en las distintas ofertas de formación en competencias digitales y Diseño Universal para los Aprendizaje DUA.
- Planificar el POA regional, ajustar al Plan de mejoramiento quinquenal institucional, así como su respectivo PAT ajustado con el Plan Integral de Nivelación Académica.
- El PAT de la biblioteca debe responder al diagnóstico, estudio de usuarios y al PAT institucional, por eso su creación debe ser coordinada por todo el personal considerando el Plan Integral de Nivelación Académica.
- Apoyar el concurso Colegial de Cuento y Poesía.
- Apoyar concurso de cuento promovido por la Asociación Amigos para el Aprendizaje, ADA.
- Apoyar encuentro de Experiencias BEYCRA “Somos Desarrollo Sostenible”.
- Talleres de fomento lector dirigidos a personas bibliotecólogas.

Coordinadores Académicos

- Colabora con las actividades institucionales en pro de la actualización y la capacitación del personal docente, con el fin de innovar en cuanto al uso de métodos y técnicas de enseñanza y aprendizaje para potenciar la nivelación académica.
- Promueve la aplicación de estrategias para el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje con el fin de potenciar la nivelación académica.
- Coordina, planifica y da seguimiento a las acciones propuestas en las Orientaciones pedagógicas para el Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Diagnostica las necesidades vinculadas con la formación profesional del personal docente para la promoción de procesos de capacitación y actualización relacionados con la nivelación académica.
- Trabaja conjuntamente con el Comité de Evaluación, para el análisis del rendimiento académico con base en los informes descriptivos de logro en cada asignatura y nivel, con el fin de promover estrategias y acciones de mejora relacionados con la nivelación académica en beneficio del estudiantado.
- Orienta con base en los lineamientos vigentes al personal docente para el cumplimiento de las acciones dispuestas en el Plan Integral de Nivelación Académica.
- Participa en reuniones mensuales con la dirección del centro educativo o en el momento que así lo requiera la dirección, con el fin de informar sobre la marcha regular de la institución y valorar situaciones propias del quehacer institucional, vinculante al puesto. Además de proponer acciones que propicien el logro de los objetivos del Plan Integral de Nivelación Académica.

Comités institucionales para la gestión del riesgo:

- El Comité Institucional para la Gestión del Riesgo (CIGR), es la estructura responsable de coordinar la ejecución de las actividades de organización, planificación, ejecución y evaluación ante emergencias o desastres, su conformación responde al cumplimiento del artículo 10 de la Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo N°8488.
- Los Comités Institucionales para la Gestión del Riesgo (CIGR) con el apoyo de las personas directoras de las direcciones administrativas, regionales y centros educativos, serán los garantes de la activación y aplicación de forma correcta de los lineamientos generales y protocolos específicos para la reanudación de los servicios educativos y con ello, contribuir en la continuidad de las clases presenciales y la implementación del Plan de Nivelación Académica 2022. Los CIGR recibirán asesoría técnica del Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo (DCIGR).
- Para apoyar la continuidad de las clases presenciales y la implementación del Plan de Nivelación Académica 2022, los CIGR deben:
- Revisar y actualizar el plan de gestión del riesgo del centro educativo o el plan de preparativos y respuesta ante emergencias para centros laborales, con inclusión de la Amenaza Epidemiológica COVID-19. Los procedimientos operativos del plan también deben ser revisados y actualizados, de manera que fortalecer la continuidad de las clases presenciales.
- Actualizar el plan de acción de gestión del riesgo o el plan de preparativos y respuesta, con actividades acorde a los lineamientos y protocolos específicos sanitarios para el MEP aprobados por el Ministerio de Salud y que contribuyan en la contención del virus y la continuidad de las clases presenciales.
- Velar por el debido cumplimiento de los lineamientos sanitarios establecidos en los protocolos específicos del MEP, en coordinación con los demás comités e instancias responsables para la continuidad de las clases presenciales.
- Supervisar la correcta activación, aplicación, comprensión y divulgación de los protocolos específicos del MEP.
- Coordinar con los Comités Municipales y Comunales de Emergencia, por medio de los representantes del MEP en dichos comités, que permita contar con información actualizada sobre el comportamiento de la pandemia y la continuidad de las clases presenciales.
- Coadyuvar con las instancias a nivel interno y externo del MEP, con el fin de dar una respuesta integral a la Comunidad Educativa en el marco de la pandemia y el Plan de Nivelación Académica.

- Promover actividades de reducción del riesgo del COVID-19 con la Comunidad Educativa del MEP que contribuyan en la continuidad de las clases presenciales y la implementación del Plan de Nivelación 2022.
- Coordinar las estrategias y acciones de retorno a la presencialidad, Plan de Apertura 2022 en coordinación con la dirección del centro educativo y en articulación con los Comités de Permanencia y de Convivencia de los Centros Educativos.
- Dar respuesta a las consultas realizadas por la Comunidad Educativa, utilizando la información fidedigna publicada en las páginas oficiales del MEP y el Ministerio de Salud: (https://www.mep.go.cr/coronavirus y https://www.ministeriodesalud.go.cr/)

Rol de la persona Asesora Nacional

- Modelan desde el quehacer disciplinar específico los aspectos técnico-pedagógicos relacionados con los procesos de planificación didáctica, mediación pedagógica y evaluación de los aprendizajes esperados en el estudiantado, a partir de las orientaciones establecidas en el Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Promueven los procesos de formación permanente del profesorado para el mejoramiento de las prácticas pedagógicas que favorecen el desarrollo del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Potencian el uso de las tecnologías digitales como herramientas poderosas para el coadyuvar en el aprendizaje del estudiantado y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas del profesorado según las especificaciones técnicas del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Estimulan el desarrollo de una cultura de evaluación de los aprendizajes que permite evidenciar los diferentes niveles de logro del estudiando respecto a los saberes esperados en cada una de las asignaturas y figuras afín, según las especificaciones curriculares, pedagógicas y didácticas del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Fortalece la aplicación de los principios y pautas del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) en una mediación pedagógica transformadora que promueve el uso de recursos didácticos innovadores y procesos de evaluación para el aprendizaje, por medio de la realización de encuentros, reuniones, asesoramientos y talleres presenciales o virtuales para el intercambio de experiencias pedagógicas mediante la comunicación y colaboración entre las asesorías regionales y el personal docente y técnico

docente en Orientación de la región, relacionadas con las estrategias propuestas en el documento orientaciones pedagógicas para el Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.

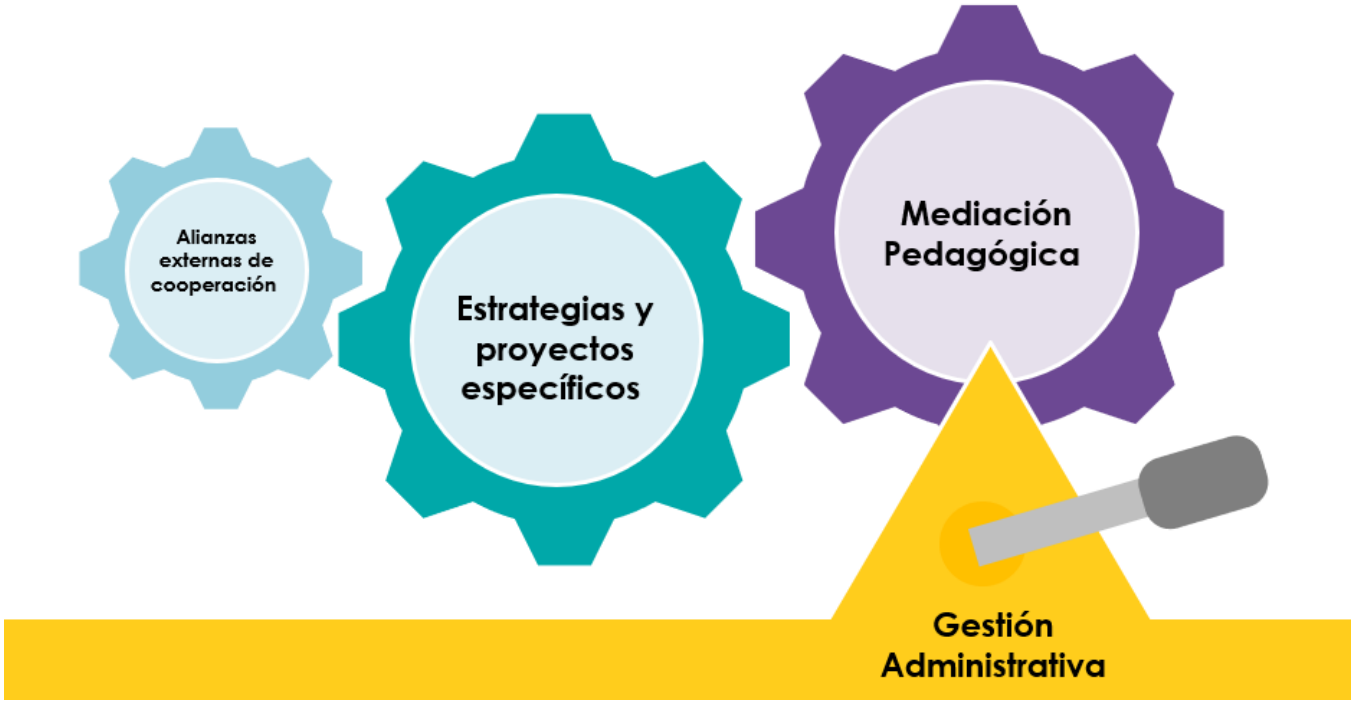
- Brindar apoyo mediante la respuesta a las consultas, en relación con las directrices del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025, para la elaboración del planeamiento didáctico y recursos de la asignatura.
- Gestionar y canalizar la atención de criterios técnicos y consultas de la especialidad remitidas en referencia al Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Coordinar con las asesorías regionales sesiones de información con respecto a las directrices del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Brindar asesoría en aspectos técnico-pedagógicos propios de la especialidad, dirigida a las personas asesores regionales, cuando así requieran, en especial lo correspondiente al Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Sistematizar y divulgar las directrices sobre el Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Formulan y proponen la promoción del uso de recursos didácticos innovadores, programa de estudio, lineamientos técnicos para el desarrollo del componente educativo para el mejoramiento de la enseñanza de estrategias de mediación propuestas en el documento del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025, además de las propuestas tendientes a la sensibilización e incorporación de la familia y la comunidad.
- Conocen y analizan los resultados de las evaluaciones nacionales e internacionales, además formulan directrices curriculares para la evaluación de los procesos de aprendizaje, con el fin de enriquecer la dinámica y potenciar los resultados positivos del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Promueve la articulación y correlación a nivel interdepartamental, interinstitucional e intersectorial acciones para el fortalecimiento del Plan de Nivelación Integral de Nivelación Académica 2022-2025, para tecnologías STEAM, competencias lectoras y lingüísticas para la promoción de lenguas extrajeras, equidad de género, entre otros.
- Promueve en los docentes de su especialidad, el trabajo colaborativo con el personal administrativo y familias como herramienta que une y genera responsabilidad compartida, en procura del mejoramiento del proceso educativo del estudiantado.
- Fortalece la comunicación constante y asertiva con las asesorías regionales con el fin de acompañarles en el fortalecimiento de las acciones que se desarrollan en la región.
- Implementar en coordinación con instancias internas y externas al MEP, actividades de asesoramiento en el tema de estrategias de flexibilización curricular propuestas en el documento Orientaciones

pedagógicas para la implementación del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025, dirigidas al personal docente de las direcciones regionales de educación.

- Orienta, guía a los docentes en cuanto a la atención específica de los estudiantes identificados con alta dotación, en el marco del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Brindar asesoría en aspectos técnico-pedagógicos propios del área de su especialidad a los Asesores Regionales, en relación con los lineamientos del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025, cuando estos así lo requieran.
- Brindar orientaciones curriculares y de mediación pedagógica, de acuerdo a los lineamientos emanados por las autoridades educativas, que permitan asegurar la pertinencia de las habilidades desarrollada por la persona docentes, de acuerdo con el previo diagnóstico del desarrollo curricular en las aulas, y según los ajustes y las priorizaciones curriculares emanadas en años anteriores y lo necesario para cumplir adecuadamente con los programas de estudio.
- Desarrollar propuestas de abordaje integrado de los aprendizajes de acuerdo con la realidad educativa nacional, para con ello brindar herramientas a nivel regional e institucional para un mejor cumplimiento del programa de estudios y lograr un aprendizaje estudiantil en un nivel avanzado.
- Brinda asesoría y acompañamiento técnico al personal docente y asesorías pedagógicas, con el fin de enriquecer la mediación pedagógica de los servicios que se brindan, en vías de la participación, permanencia y el logro de aprendizajes de la población estudiantil, haciendo énfasis en el regreso a la presencialidad, y la promoción de la comunicación, la lectura-escritura y las habilidades adaptativas, de acuerdo con el Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Promueve los principios de la educación inclusiva en el proceso educativo para el logro de aprendizajes esperados y el desarrollo de habilidades en la población en situación de discapacidad, implementando prácticas educativas democráticas, interculturales, flexibles, diversificadas, integrales en los proyectos y planes propuestos en el documento del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025.
- Brindar el apoyo específico a los administradores en el acompañamiento a la Supervisión de la mediación pedagógica cuando no se cuente con asesor regional.

Ministerio de Educación Pública

Lineamientos Técnicos del Proceso de Evaluación de los Aprendizajes.



Este plan se desarrolla con la colaboración de

UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

unicef

Tabla de contenido

1. Presentación 2
2. Justificación 4
3. **Evaluación para el aprendizaje** 6
3.1 Concepto de evaluación de los Aprendizajes 6
4. Componentes de la calificación 8
4.1 Trabajo Cotidiano 8
4.1.1 Formulación e implementación de técnicas e instrumentos de evaluación 9
4.1.2 Proceso de registro de información 10
4.1.3 Sistematización y análisis de la información para la toma de decisiones 10
4.1.4 Cálculo de la nota final 11
4.2 Tareas 12
4.2.1 Puesta en práctica de las tareas 12
4.2.2 Calificación de las tareas 14
4.3 Asistencia 14
4.4 Proyecto 15
4.4 Prueba 17
4.5 Disposiciones especiales para la valoración de componentes 17
4.5.1 Trabajo cotidiano 17
4.5.2 Tareas 18
4.5.3 Pruebas 18
4.5.4 Proyecto 19
4.5.5 Asistencia 19
5. División del curso lectivo 19
6. Ponderación para obtener la nota promedio anual 19
7. Condiciones para eximirse 20
8. Aprobación de año escolar 21
9. Actividades de recuperación 23
10. Pruebas de ampliación 23
10.1 Requisitos para la realización de las pruebas de ampliación. 24
11. Estrategia de promoción 24
12. Condiciones que implican la reprobación 25
13. De valor porcentual de componentes de la calificación en II Ciclo 26

1. Presentación

El sistema educativo costarricense reconoce y garantiza en favor de todas las personas el derecho y el acceso a la educación. Es por esto que, toda disposición en materia de evaluación de los aprendizajes debe orientarse a salvaguardar el cumplimiento del mismo, procurando ofrecer una educación de calidad, mediante la utilización de diferentes recursos físicos, humanos y tecnológicos para todas las instancias involucradas en el proceso educativo.

En este orden de ideas, para el presente curso lectivo se debe considerar:

-Que la educación como medio de la transformación de las personas estudiantes y de sociedad en general tendrá como objetivo el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias que permitan potenciar el pensamiento crítico y reflexivo, como elementos fundamentales para la formación integral de las personas a lo largo de la vida y que les permita a su vez utilizar en diferentes contextos de aprendizaje.

-Que el sistema educativo costarricense se organiza como un proceso integral correlacionado en sus diversos ciclos, ofertas y modalidades, por lo tanto, corresponde al Ministerio de Educación Pública garantizar e implementar un proceso evaluativo transformador, reflexivo y continuo que propicie la recopilación, la sistematización y el análisis de la información para la emisión de juicios de valor que fundamenta la toma decisiones orientadas al mejoramiento de la práctica educativa.

Lo que implica dar respuesta al menos a las siguientes interrogantes: ¿para qué evaluamos? ¿qué evaluamos? ¿qué usos se les da a los resultados? ¿cómo se beneficia al estudiantado con esos resultados? ¿se mejora la calidad de la enseñanza?, transcendiendo de esta forma la práctica evaluativa limitada, la mayoría de las veces, a la obtención de un número o asignación de una nota.

Para efectos prácticos de consulta, el presente documento se estructura de la siguiente forma:

- Evaluación para el aprendizaje
- Componentes de la calificación
- División del curso lectivo

- Ponderación para obtener la nota promedio anual
- Condiciones para eximirse
- Aprobación de año escolar
- Actividades de recuperación
- Pruebas de ampliación
- Estrategia de promoción
- Condiciones que implican la reprobación

2. Justificación

El proceso de construcción del conocimiento conlleva la implementación de estrategias pedagógicas orientadas al desarrollo de las habilidades necesarias para enfrentar los retos del quehacer cotidiano, lo cual requiere que la mediación pedagógica trascienda la simple transmisión del conocimiento, por ende, la evaluación para el aprendizaje como parte inherente a la misma, debe permitir verificar los aciertos, desaciertos, dificultades, formas y estilos de aprendizaje del estudiantado, lo que implica que la persona docente implemente estrategias educativas, acordes con las características, las particularidades y los apoyos educativos que contribuyan a la construcción del conocimiento de las personas estudiantes, de tal manera que, mediante la ejecución de diferentes actividades propuestas, demuestren el desempeño y logro de los aprendizajes.

De esta forma, la evaluación para el aprendizaje, no es el final del acto educativo, sino que es un medio para mejorarlo, ya que sólo mediante un adecuado proceso evaluativo se podrán tomar decisiones que favorezcan el desarrollo de habilidades y conocimientos en las personas estudiantes. Por lo tanto, evaluar sólo al final, es llegar tarde para asegurar el aprendizaje continuo y oportuno.

Por lo que se requiere un momento reflexivo, donde se comprenda la necesidad de aplicar la evaluación en todas las acciones educativas que se realizan durante el desarrollo de la mediación pedagógica y por ende en la construcción del conocimiento.

En este orden de ideas, orientar el proceso evaluativo con el fin de recolectar la información, de manera que le permita a la persona docente monitorear el aprendizaje y valorar los desempeños demostrados por la persona estudiante en la ejecución de las tareas que le asigne, es como tener un foco que ilumina el proceso de construcción de conocimiento. Renunciar a ese foco, es avanzar sin rumbo o probablemente no avanzar.

En las circunstancias actuales, necesitamos ser flexibles, priorizar, poner el foco en la realimentación, clara y específica en lo que debe hacer y revisar la persona estudiante para mejorar sus desempeños y logros, así como, en las estrategias de acompañamiento que planifica la persona docente, la realimentación debe orientar hacia el progreso y el éxito del

estudiantado. Sin esa realimentación, no es posible entender la evaluación como un acto pedagógico formativo al servicio del aprendizaje.

De acuerdo con lo anterior y con el propósito de implementar el acuerdo CSE-SG-0078-2022 del 15 de febrero de 2022, del Consejo Superior de Educación, que enmarca el proceso de evaluación para el aprendizaje, en este curso lectivo, el presente documento brinda, al personal docente y administrativo de Educación Preescolar, I, II y III Ciclos de la Educación General Básica y Educación Diversificada, las orientaciones y los lineamientos técnicos establecidos en materia de evaluación de los aprendizajes a implementar, cuya finalidad es orientar a las personas docentes para que valoren, orienten y fortalezcan el aprendizaje del estudiantado por medio de la evaluación para el aprendizaje.

Por este motivo, se insta a la persona directora del centro educativo y a las personas miembros del comité de evaluación de los aprendizajes, así como, al personal docente en general, a dar seguimiento al cumplimiento de los lineamientos técnicos y administrativos vigentes.

3. Evaluación para el aprendizaje

La concepción que se tenga sobre la evaluación condiciona su práctica. Si se parte de un "proceso evaluativo", durante el cual, no se hace distinción entre los conceptos de medición y evaluación, y se da relevancia a un proceso meramente de consignación de calificaciones, con el único propósito de asignar una nota que fundamente la definición de la condición final de la persona estudiante en un curso lectivo, dejando de lado la implementación de actividades evaluativas insertas totalmente en el proceso de aprendizaje, mediante las cuales se logre comprender la causa de las dificultades y aciertos del estudiantado, se estará propiciando una práctica limitada del proceso de evaluación para el aprendizaje.

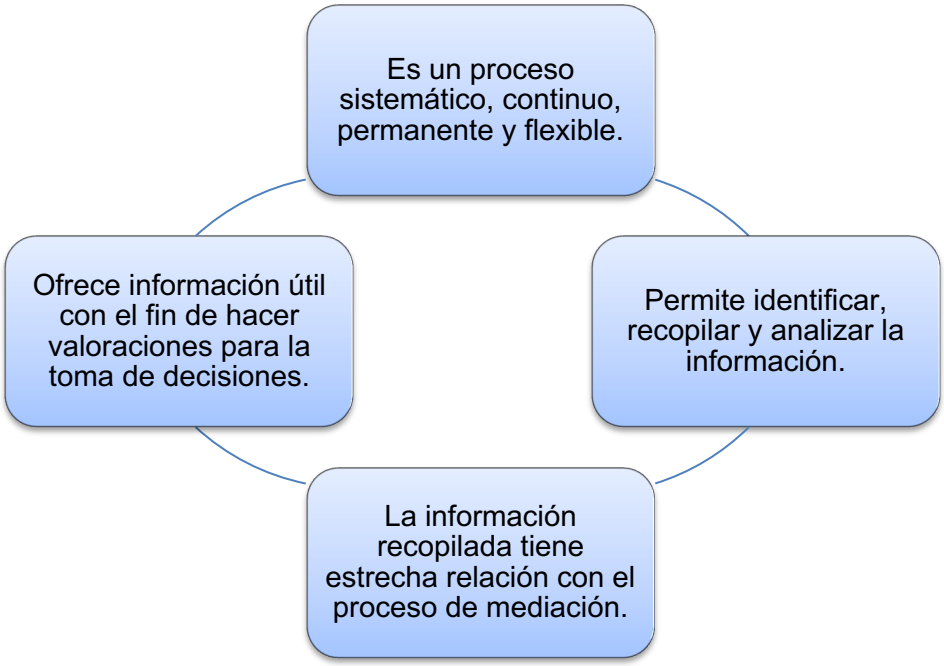
3.1 Concepto de evaluación de los Aprendizajes

De acuerdo con lo establecido en el artículo 3, del Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes, vigente con respecto al concepto de evaluación de los aprendizajes, se indica:

> La evaluación de los aprendizajes, es un proceso continuo de recopilación de información cualitativa y cuantitativa, que fundamenta la emisión de juicios de valor y la toma de decisiones por parte de la persona docente y el estudiantado, para la mejora progresiva de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

De la anterior definición, se concibe la evaluación como un proceso sistemático e inherente al desarrollo del acto educativo, durante el cual se lleva a cabo la recopilación de información válida y confiable, acerca del desempeño de la persona estudiante y los factores que propician o limitan la aprehensión de nuevos aprendizajes, permite la sistematización y análisis de la misma, lo cual le facilita a la persona docente fundamentar la emisión de juicios de valor respecto del trabajo desarrollado y la posterior toma de decisiones para la mejora constante del proceso de construcción del conocimiento.

De la conceptualización anterior se deprende que la evaluación:



4. Componentes de la calificación

Para la valoración de los componentes de la calificación, se regirá en todos sus extremos por lo establecido en el Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes vigente, según los artículos 26 al 31.

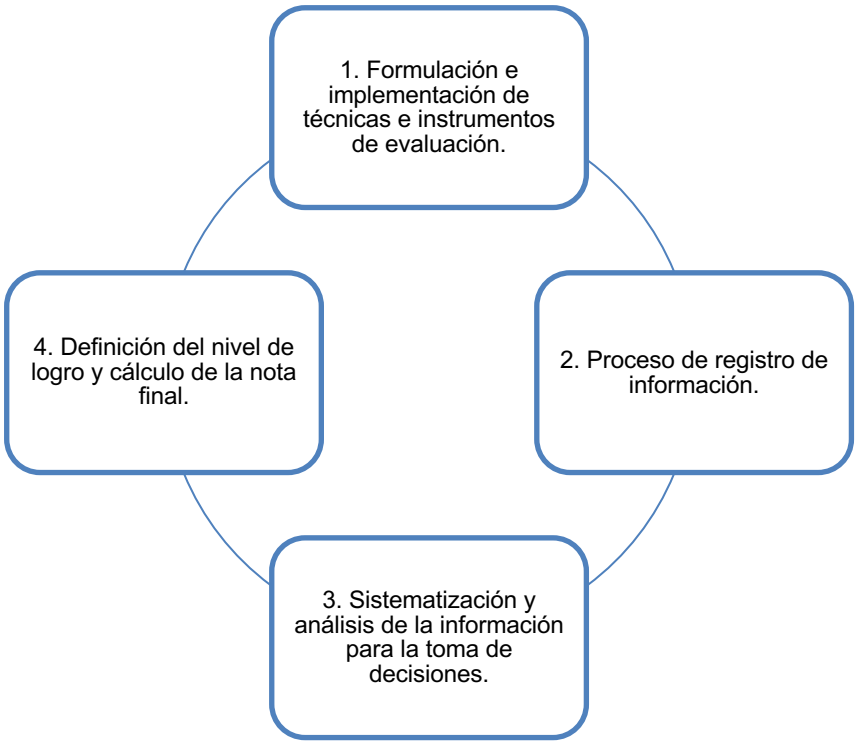
4.1 Trabajo Cotidiano

Consiste en las actividades educativas ejecutadas por la persona estudiante durante el proceso de construcción del conocimiento, con la guía y orientación de la persona docente según el planeamiento didáctico y el programa de estudios.

La persona docente, para su planificación se debe considerar el contexto, la realidad del centro educativo, el enfoque curricular, la naturaleza y el propósito de la asignatura o figura afín. Durante su desarrollo se debe propiciar la recopilación de información para la mejora constante del desempeño de la persona estudiante, lo que fundamenta la puesta en práctica de procesos de realimentación y reorientación de estrategias de aprendizaje y evaluativas.

Para su calificación, se deben utilizar instrumentos técnicamente elaborados, en los que se registre información relacionada con el desempeño de la persona estudiante. La misma se recopila en el transcurso del período como parte del proceso de construcción de conocimiento y no como producto, debe reflejar el avance gradual de la persona estudiante en sus aprendizajes.

A continuación, se presenta un esquema que ilustra el procedimiento para su valoración:



4.1.1 Formulación e implementación de técnicas e instrumentos de evaluación

Durante el proceso de construcción del conocimiento, la persona docente debe proceder con la implementación de diversas técnicas e instrumentos que le permitan recopilar información acerca del desempeño de la persona estudiante. Tanto las técnicas como los instrumentos deben seleccionarse considerando los siguientes aspectos:

- La información generada a partir de la evaluación diagnóstica.
- Las características, las particularidades y el contexto del estudiantado a cargo.
- Los aprendizajes por desarrollar.
- El enfoque curricular, la naturaleza y el propósito de la asignatura o figura afín.
- Las condiciones con que se cuenta: tiempo, materiales disponibles, ambiente físico, entre otros.
- Los conocimientos requeridos para el abordaje de los nuevos aprendizajes.

A su vez, deben implementarse de acuerdo con la meta de aprendizaje propuesta, integrarse a las propias actividades de aprendizaje, planificando los momentos adecuados en los que se puede valorar lo aprendido de una forma natural.

Propiciar espacios e implementar instrumentos de evaluación orientados a la participación del estudiantado en procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, los cuales posibilitan el análisis y la mejora del proceso de construcción del conocimiento.

4.1.2 Proceso de registro de información

Durante el desarrollo de las actividades propuestas en la mediación pedagógica, la persona docente recopila información acerca de los desempeños y los avances mostrados por parte del estudiantado en relación con la ejecución de las mismas. La recopilación de información con carácter formativo se debe realizar durante el proceso de construcción del conocimiento y no al final del mismo.

En este proceso, la persona docente puede elaborar los instrumentos necesarios que le aporten información acerca del progreso de la persona estudiante, en relación con el nivel de desempeño del indicador del aprendizaje esperado u otros aspectos que considere relevantes para la toma de decisiones prontas y oportunas.

4.1.3 Sistematización y análisis de la información para la toma de decisiones

La sistematización y análisis de la información recopilada le permite a la persona docente fundamentar la emisión de juicios de valor y tomar decisiones orientadas a la realimentación, el reforzamiento y la reorientación del proceso de construcción del conocimiento. Lo anterior, con el propósito de brindar los apoyos educativos y el acompañamiento, al estudiantado que así lo requiera y de igual manera aplicar estrategias de mediación, que permitan potenciar aún más las habilidades para el estudiantado de alta dotación, talento y creatividad.

A medida que se desarrollan las acciones para la realimentación del proceso de construcción del conocimiento, se registra nuevamente información sobre los desempeños de la persona estudiante y se procede a su análisis, con el propósito de determinar si las mismas favorecieron el mejoramiento de sus desempeños, para proceder a la consignación de la puntuación correspondiente en el instrumento de evaluación.

En otras palabras, las puntuaciones que se consignen en la valoración de los indicadores del **aprendizaje no son definitivas,** por cuanto estas pueden variar en razón de los avances

demostrados por la persona estudiante, en las actividades educativas propuestas por la persona docente orientadas a la realimentación y acompañamiento, según los análisis de la información recopilada en el proceso de evaluación.

4.1.4 Cálculo de la nota final

Para su valoración, según corresponda, se deben utilizar instrumentos técnicamente elaborados, en los que se registre información relacionada con el desempeño de la persona estudiante. La misma se recopila en el transcurso del periodo, como parte del proceso de construcción de conocimiento y no como producto, debe reflejar el avance gradual de la persona estudiante en sus aprendizajes.

Para realizar el cálculo **del equivalente numérico** asociado al trabajo cotidiano en las diversas asignaturas o figuras afín, se debe tener presente lo siguiente:

1. La persona docente debe considerar los indicadores asociados a cada aprendizaje, según el planeamiento didáctico.
2. A cada indicador de aprendizaje se le asigna la puntuación de acuerdo con los procesos cognitivos desarrollados, según lo propuesto en el planeamiento didáctico y en apego a las habilidades que se pretende potenciar. En otras palabras, la puntuación que se asigna puede variar, según cada indicador.
3. A cada uno de los indicadores del aprendizaje, se le asocian los criterios de desempeño en concordancia con lo propuesto en el planeamiento didáctico, y en apego a las habilidades que se pretende potenciar.
4. En cada criterio de evaluación se describen aspectos relacionados con el proceso y progreso de construcción del conocimiento que la persona estudiante debe desarrollar paulatinamente, para evidenciar el desempeño o logro del aprendizaje en estudio.
5. La cantidad total de indicadores del aprendizaje, desarrollados durante la mediación pedagógica, serán considerados para el cálculo del valor porcentual correspondiente al trabajo cotidiano**.**

6. La puntuación total de este componente, se establece con la sumatoria de las valoraciones numéricas obtenidas por la persona estudiante en todos y cada uno de los indicadores del aprendizaje, desarrollados durante la mediación pedagógica.
7. Una vez obtenida la puntuación total de este componente, para cada persona estudiante, por regla de tres se calcula el respectivo equivalente numérico del valor porcentual asociado al trabajo cotidiano.

4.2 Tareas

Consiste en las actividades que planifica la persona docente con el propósito de repasar y reforzar los desempeños demostrados por la persona estudiante en las diferentes actividades propuestas para el logro de los aprendizajes. Estas se planifican a partir de la información recopilada en cada asignatura o figura afín durante el desarrollo del proceso de construcción del conocimiento.

Al estar orientadas a repasar o reforzar los aprendizajes, resulta indispensable que se planifiquen, de manera tal, que sean ejecutadas exclusivamente por el estudiantado, para que cumplan su propósito de repaso y reforzamiento.

La cantidad y la periodicidad la determina la persona docente en función de los desempeños y logros demostrados por el estudiantado. A toda persona estudiante se le debe asignar un mínimo de dos tareas por periodo.

4.2.1 Puesta en práctica de las tareas

Para su puesta en práctica se debe tener en consideración lo siguiente**:**

- Su planificación e implementación estará a cargo de la persona docente que imparte la asignatura o figura afín.
- Debe responder a los aprendizajes en los que la persona estudiante demuestre bajos desempeños en las actividades ejecutadas.
- La asignación de las tareas se hará considerando los diferentes contextos y la situación particular de la persona estudiante.

- Se deben planificar de tal manera que no represente una sobrecarga de trabajo para la persona estudiante, sino más bien una oportunidad para el reforzamiento y repaso para el logro de los aprendizajes.
- En el periodo de ejecución de las pruebas, no se asignarán tareas en ninguna asignatura o figura afín.
- La persona docente debe revisar las tareas e informar al padre de familia o encargado legal acerca de los desempeños mostrados por la persona estudiante al realizarlas, así como de las consecuencias que se podrían derivar por su incumpliendo.

4.2.2 Calificación de las tareas

Las tareas se califican haciendo uso de un instrumento técnicamente elaborado. Los aprendizajes e indicadores que se propongan para su valoración deben mantener congruencia con los aprendizajes, que se pretenden que el estudiantado repase o refuerce los mismos.

El instrumento debe ser conocido por la persona estudiante y por el padre de familia o la persona encargada legal, con el propósito de que conozcan cómo serán evaluadas las tareas. Al finalizar el periodo se realiza la suma de los puntos obtenidos en todas las tareas realizadas por la persona estudiante y aplicando la regla de tres se obtiene el porcentaje correspondiente.

4.3 Asistencia

Se define como la presencia de la persona estudiante en las lecciones y en todas aquellas otras actividades escolares a las que fuere convocado. Las ausencias y las llegadas tardías podrán ser justificadas o injustificadas.

La justificación de las ausencias o llegadas tardías deberá ser planteada por escrito ante la persona docente concernida o quien la dirección del centro educativo designe al efecto. Esta justificación deberá presentarse dentro de los tres días hábiles siguientes a la reincorporación de la persona estudiante, luego de la ausencia o impuntualidad.

La ausencia justificada aquella provocada por una razón de fuerza mayor o caso fortuito imprevisible o ajena a la voluntad de la persona estudiante, que le impide presentarse al centro educativo o al lugar previamente definido por la persona docente para cumplir con sus obligaciones habituales como estudiante. Tales razones son:

- **a)** Enfermedad, accidente u otra causa de caso fortuito o fuerza mayor.
- **b)** Enfermedad grave de las personas encargadas legales o hermanos.
- **c)** Muerte de algún familiar hasta el segundo grado de consanguinidad y hasta por una semana.

La llegada tardía justificada es aquella provocada por razones de fuerza mayor o caso fortuito imprevisible o ajenas a la voluntad de la persona estudiante y que le impiden presentarse puntualmente a la hora previamente definida, a juicio del docente.

4.4 Proyecto

El proyecto es un proceso dinámico que parte de la identificación de contextos de interés por parte del estudiantado, relacionados con los diversos elementos propuestos en cada programa de estudio. Comprende una serie de etapas organizadas que busca la incidencia del estudiantado en contextos determinados del entorno sociocultural. La persona docente orienta su desarrollo.

Para su evaluación debe considerarse tanto el proceso como el resultado y utilizar instrumentos técnicamente elaborados.

Al inicio la persona docente:

- Implementa estrategias y actividades que despierten el interés del estudiantado y les motive a proponer su proyecto creativo.
- Brinda las orientaciones para el desarrollo del proyecto (requerimientos, fechas importantes, aspectos por evaluar, entre otros).

Durante el proceso la persona docente:

- Aborda los contenidos curriculares de acuerdo con el programa de estudios.
- Propicia espacios de reflexión para que el estudiantado brinde insumos que lo enriquezcan.
- Acompaña su desarrollo, comprobando los avances y realimentado al estudiantado con sugerencias.

Al final la persona docente:

- Procura que el resultado del proceso (presentación) sea compartido con la comunidad educativa (al menos con la sección).
- Propicia espacios de reflexión con el estudiantado, para compartir las experiencias vividas y los aprendizajes logrados a través del proceso y de acuerdo con el propósito del proyecto.

De acuerdo con lo anterior, el docente desarrollará actividades de mediación orientadas al logro de habilidades y destrezas, así como la vivencia de los valores y actitudes propuestos en el planeamiento didáctico, mismo que brinda los insumos para que el estudiantado desarrolle el proyecto.

Para su evaluación, se debe considerar lo siguiente:

- Definir previamente las etapas, estas deben realizarse en forma gradual y sistemática, para lo cual se debe considerar: tanto el proceso como el producto, el contexto, el tiempo del que dispone el estudiantado para su realización y la naturaleza de este. Así como, los momentos en que realizará la evaluación de cada etapa, previa comunicación al estudiantado.
- Reorientar a partir de los avances presentados por el estudiantado, durante la elaboración de las diferentes etapas, considerando para esto la viabilidad, practicidad, recursos, tiempo, si este se realiza de forma grupal o individual, entre otros.
- Generar espacios de reflexión conjunta de las personas estudiantes y docente con el propósito de valorar los aspectos positivos, así como, los que se deben mejorar en cuanto al desarrollo del proyecto.
- Propiciar espacios para la práctica de los procesos de autoevaluación y coevaluación, esta información constituye un insumo más para la toma de decisiones.
- Construir instrumento(s) técnicamente elaborado(s) para evaluar las diferentes etapas, lo que implica, la redacción de indicadores acordes con cada una de ellas y el propósito del proyecto, los mismos deben darse a conocer al estudiantado antes del desarrollo de cada una de las etapas. No procede consignar valores porcentuales a cada una de sus etapas.
- Asignar la calificación a cada indicador, con base en el desempeño de la persona estudiante, según la escala.
- Al concluir todas las etapas se realiza el cálculo respectivo para obtener el porcentaje correspondiente.
- Informar de manera pronta y oportuna a la persona encargada legal de la persona estudiante menor de edad o al estudiante mayor de edad, acerca del desempeño en cada una de las etapas del proyecto.
- Consignar un uno (1) como calificación final de este componente no procede, excepto en aquellos casos en que la persona estudiante haya incumplido con la totalidad de las etapas de este, previo comunicado a la persona encargada legal.
- El proyecto puede desarrollarse de manera grupal o individual, sin embargo, su proceso de evaluación debe ser siempre individual.
- Cuando se correlaciona el proyecto con varias asignaturas o figuras afín, la evaluación de los aprendizajes debe responder a los propósitos formulados desde cada una de ellas.

Igualmente, la calificación la realizará la persona docente de cada asignatura o figura afín, siguiendo los lineamientos técnicos establecidos.

4.4 Prueba

Es un instrumento de medición cuyo propósito es que el estudiantado demuestre la adquisición de habilidades cognitivas, psicomotoras o lingüísticas. De acuerdo con la naturaleza de la asignatura o figura afín, puede ser escrita, de ejecución u oral. Para su construcción se seleccionan los aprendizajes esperados e indicadores, de acuerdo con la mediación pedagógica y el planeamiento didáctico desarrollado.

Para su elaboración se deben seguir los lineamientos técnicos establecidos por el Departamento de Evaluación de los Aprendizajes.

4.5 Disposiciones especiales para la valoración de componentes

En aquellos casos que por razones sanitarias o de infraestructura educativa, en el centro educativo se encuentren imposibilitados temporalmente para desarrollar el proceso educativo presencial, la aplicación del Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes, para la valoración de los componentes de la calificación se debe tener en consideración lo siguiente:

4.5.1 Trabajo cotidiano

Consiste en las actividades educativas, prácticas, solución de ejercicios, entre otros, acordes con lo propuesto en el planeamiento didáctico, que el estudiantado realiza en su hogar.

Permite recopilar información útil acerca del desempeño de la persona estudiante, para la toma de decisiones, orientadas a la puesta en práctica de procesos de realimentación y reorientación de estrategias de aprendizaje y evaluativas.

Cuando la persona docente recibe las prácticas, ejercicios, entre otros, procede a su revisión, análisis integral, valoración de los desempeños y progresos demostrados por la persona estudiante, y a partir de esto, planifica las actividades orientadas a la realimentación que propicien el avance y logro del aprendizaje desarrollado.

La valoración de este componente se considera un proceso, en el cual se consigna la calificación hasta finalizar el periodo.

4.5.2 Tareas

Su implementación se rige por lo dispuesto en el apartado 4.2 de este documento.

4.5.3 Pruebas

La valoración de este componente se llevará a cabo por medio del **"instrumento de evaluación sumativa"**, mismo que se define como la organización de técnicas y sus respectivas actividades variadas que propone la persona docente, para que el estudiantado demuestre el logro de los aprendizajes seleccionados para su valoración, en concordancia con los aprendizajes desarrollados durante el proceso de construcción del conocimiento, en el mismo se debe presentar la rúbrica analítica o escala de desempeño que se utilizará para su calificación. Por sus características este instrumento NO corresponde a una prueba.

La persona docente tomadora de decisiones y conocedora de la naturaleza, el propósito y el enfoque curricular de cada asignatura o figura afín, debe considerar la representatividad de los aprendizajes seleccionados para su medición, con el propósito de determinar el valor porcentual asignado a los instrumentos de evaluación sumativa.

Para su elaboración se debe considerar los lineamientos técnicos establecidos por el Departamento de Evaluación de los Aprendizajes.

4.5.4 Proyecto

Debe responder a una investigación según el interés de la persona estudiante y acorde con los contenidos curriculares en estudio.

La persona docente orientará este proceso para que la persona estudiante lo pueda desarrollar en su hogar y coordinará las acciones correspondientes para la valoración en cada una de las etapas.

4.5.5 Asistencia

En aquellos casos en que el estudiantado se ve imposibilitado de asistir a lecciones, por situaciones administrativas o sanitarias debidamente justificadas, para la valoración de este componente, la persona docente contabilizará únicamente las lecciones impartidas, las ausencias y las llegadas tardías podrán ser justificadas o injustificadas.

En aquellos casos en que el estudiantado se ve imposibilitado de asistir a lecciones, durante todo el periodo, las ausencias serán consideradas justificadas, por lo que se le asigna el porcentaje total correspondiente a este componente.

5. División del curso lectivo

El curso lectivo 2022 estará dividido en dos períodos escolares, tanto en el nivel de Educación Preescolar, la Educación General Básica como en la Educación Diversificada en todas sus modalidades.

6. Ponderación para obtener la nota promedio anual

Para obtener la nota promedio anual de una asignatura o figura afín, tanto en la Educación General Básica como en la Educación Diversificada en todas sus modalidades, se tomarán las notas correspondientes a los dos periodos del curso lectivo, que se ponderarán de la siguiente forma:



Fuente: Departamento de Evaluación de los aprendizajes, 2022.

Para obtener el promedio semestral de una asignatura, módulo o periodo, se realiza la sumatoria de los valores porcentuales de cada componente de la calificación. La nota de cada asignatura, módulo o periodo se ponderará con base en 100%.

Se exceptúa de la aplicación de este artículo a los años educativos previstos en el artículo 24 de Reglamento de evaluación de los Aprendizajes vigente.

7. Condiciones para eximirse

En todas aquellas asignaturas, figuras afín o subáreas, que se aplique como mínimo dos pruebas en cada período, tendrá derecho a eximirse de la última prueba del último periodo, aquella persona estudiante que hubiese obtenido nota igual o superior a noventa en el primer periodo y que, además, hubiesen obtenido una calificación igual o superior a noventa en la primera prueba del segundo periodo y en cada uno de los demás componentes de la calificación de ese periodo.

El estudiantado del Plan de Estudios de Adultos (CINDEA e IPEC), del Plan de Estudios de CONED y del Programa de Nivelación Aula Edad, tendrá derecho a eximirse de la última prueba de cada asignatura, periodo del módulo o semestre que curse, siempre que se apliquen como mínimo dos pruebas en el periodo o semestre y hubiese obtenido una calificación igual o superior a noventa en la primera prueba y en cada uno de los demás componentes de la calificación de ese periodo o semestre.

La condición de eximido deberá comunicársele a la persona estudiante mayor de edad o a la persona encargada legal, con al menos ocho días naturales de antelación a la realización de la prueba y se le consignará la calificación de cien en la prueba respectiva.

Se debe proceder de igual manera, si se aplican instrumentos de evaluación sumativa en sustitución de la prueba.

8. Aprobación de año escolar

Con el propósito de establecer la aprobación del año escolar, se tomará en cuenta lo siguiente:

a) El estudiantado de primer año de la Educación General Básica, del primer nivel de Escuelas Nocturnas, del primer periodo del primer Nivel del Plan de Estudios de Educación de Adultos y del primer semestre del Primer Nivel del programa de nivelación de Aula Edad, tendrá aprobado ese nivel educativo, cuando cumpla con asistir durante todo el curso lectivo al menos al 80% de la totalidad de lecciones impartidas en la asignatura o figura afín. Salvo circunstancias debidamente justificadas.

En aquellos casos en que medien razones administrativas debidamente justificadas, que impidan el desarrollo de lecciones en el centro educativo, para definir su condición la persona estudiante deberá cumplir con la presentación de al menos el 80 % de la totalidad de los trabajos asignados.

b) A partir del segundo año de la Educación General Básica, del segundo nivel de Escuelas Nocturnas, del segundo periodo del primer Nivel del Plan de Estudios de Educación de Adultos y el segundo semestre del Primer Nivel del programa de nivelación Aula Edad, el estudiantado que apruebe todas las asignaturas o figuras afín, tendrá derecho a ubicarse en el año escolar, periodo, semestre o nivel inmediato superior respectivo, o bien, tendrá derecho a ostentar la condición de egresado.

c) Las personas estudiantes de sexto año de la Educación General Básica en todas las modalidades o su equivalente en las modalidades EPJA, que hayan cumplido con:

- La aprobación de todas las asignaturas del respectivo plan de estudios.
- La realización de las pruebas nacionales FARO.
- La obtención del puntaje mínimo de sesenta y cinco, correspondiente a la ponderación de las asignaturas o figuras afín del nivel y las pruebas nacionales FARO.

Se considerarán promovidos del II Ciclo de la Educación General Básica y serán acreedores del certificado de Conclusión de la Educación General Básica del I y II Ciclo, conforme a lo señalado en el Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes.

d) A partir del sétimo año de la Educación General Básica o sus equivalentes en las modalidades EPJA, el estudiantado que apruebe todas las asignaturas o figuras afín, siempre y cuando sean requisitos para avanzar, tendrá derecho a ubicarse en el año escolar, periodo, semestre o nivel inmediato superior respectivo, o bien, tendrá derecho a ostentar la condición de egresado.

e) Las personas estudiantes del último año de la Educación Diversificada, que hayan cumplido con:

- La aprobación de todas las asignaturas o figuras afín del respectivo plan de estudios.
- La realización de las pruebas nacionales FARO.
- La ejecución del Servicio Comunal Estudiantil, según las disposiciones emitidas por la instancia correspondiente.
- La certificación de alguna de las bandas de dominio de lengua extranjera, según las disposiciones emitidas por la instancia correspondiente.
- La obtención del puntaje mínimo de setenta, correspondiente a la ponderación de las asignaturas o figuras afín del nivel y las pruebas nacionales FARO.

Se considerarán egresados de la Educación Diversificada y serán acreedores al Título de Bachiller en Educación Media conforme a lo señalado en el Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes.

f) En el Plan de Estudio de Educación de Adultos, la condición de egresado del respectivo nivel la obtendrá el estudiantado al aprobar la totalidad de los módulos y créditos del III nivel y al haber realizado las pruebas nacionales FARO según corresponda.

g) La persona estudiante de III Ciclo y Educación Diversificada Vocacional de la Educación Especial aprueba el nivel, cuando obtenga un promedio ponderado anual igual o superior a sesenta y cinco o setenta, según corresponda.

9. Actividades de recuperación

La actividad de recuperación es un espacio académico de realimentación, planificado e implementado por la persona docente y dirigido al estudiantado de III Ciclo de la Educación General Básica y Educación Diversificada, que presentan dificultades o bajo nivel de logro en los aprendizajes esperados. La misma se aplica al finalizar cada periodo del curso lectivo, en todas las asignaturas o figuras afín, excepto en ciencias, química, física, biología, español, matemática, estudios sociales, educación cívica y lengua extranjera.

La actividad de recuperación debe aplicarse durante los siete días hábiles posteriores a la sumatoria de las calificaciones de los componentes para obtener la nota de cada periodo del curso lectivo, siempre que la persona estudiante cumpla con los siguientes requisitos:

a. Haber asistido durante todo el periodo a las lecciones de la respectiva asignatura o figura afín, salvo circunstancias debidamente justificadas. (considerando lo especificado en los puntos 4.3 y 4.5 de este documento con respecto a la asistencia).

b. Cumplir con la totalidad de los componentes de la calificación en el periodo.

c. Obtener una nota mayor o igual a 50 en el periodo lectivo.

10. Pruebas de ampliación

A partir del segundo año del I Ciclo y en el II Ciclo de la Educación General Básica, la persona estudiante que obtenga la condición de aplazado en el 60%, o más, del total de las asignaturas del respectivo plan de estudios que cursa, tendrá la condición de reprobado, debiendo repetir el año escolar en forma integral. Cuando la persona estudiante obtiene la condición de aplazado en menos del 60% del total de las asignaturas del respectivo plan de estudios que cursa, tendrá derecho a presentar pruebas de ampliación en las asignaturas aplazadas. Se exceptúa de lo anterior al estudiantado del primer año de la Educación General Básica y el primer semestre del Primer Nivel del Programa de Nivelación Aula Edad.

El estudiantado de III Ciclo de la Educación General Básica o de Educación Diversificada que haya aplazado una o más asignaturas o subáreas, tendrá derecho de presentar pruebas de ampliación en las asignaturas reprobadas.

El estudiantado del Plan de Estudios de Educación de Adultos del I, II y III Nivel, tendrá derecho a realizar pruebas de ampliación en todos los módulos o periodos que haya aplazado, excepto en el primer periodo del primer Nivel.
La persona estudiante aplazado realizará las pruebas de ampliación en el centro educativo en donde obtuvo esa condición. En casos debidamente autorizados por la dirección regional donde la persona estudiante aplazó, podrá realizarla en otro centro educativo.

10.1 Requisitos para la realización de las pruebas de ampliación.

Como requisito para realizar la prueba de ampliación el estudiantado debe haber asistido regularmente, al menos, al 80% del total de las lecciones impartidas en la respectiva asignatura en el año escolar, salvo circunstancias debidamente justificadas según los artículos 30 y 31 del Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes vigente, y lo especificado en los puntos 4.3 y 4.5 de este documento con respecto a la asistencia.

En el CONED, para realizar la prueba de ampliación el estudiantado debe haber cumplido con el 80% de las acciones evaluativas asignadas (pruebas y tareas).

La inasistencia sin justificación de la persona estudiante a la primera convocatoria, no afecta su derecho a asistir a la segunda convocatoria. En caso de ausencia justificada a alguna de las convocatorias lo que procede es la reprogramación de esta.

Se debe proceder de igual manera, si se aplican instrumentos de evaluación sumativa en sustitución de la prueba.

11. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción, determinada por el Comité de Evaluación Ampliado, tiene como propósito que la persona estudiante reprobado en una única asignatura o figura asín defina su condición final. Dicha estrategia puede consistir en la resolución de casos, resolución de problemas, exposiciones, resolución de ejercicios o prácticas experimentales, acordes con la naturaleza de la asignatura, subárea, módulo o periodo.

Tendrán derecho a realizar la estrategia de promoción, las personas estudiantes de III Ciclo de la Educación General Básica y la Educación Diversificada en todas sus modalidades que

reprobaron una única asignatura, subárea, módulo o periodo en las pruebas de ampliación y cumplan con los siguientes requisitos:

a) Haber cumplido con la presentación de todas las pruebas o instrumentos de evaluación sumativa durante el año, así como con al menos un 80% de las tareas.

b) Haber asistido durante todo el curso lectivo al 80% de las lecciones de la respectiva asignatura en el año, salvo circunstancias debidamente justificadas. (Considerando lo especificado en los puntos 2.3 y 2.5 de este documento con respecto a la asistencia).

c) Haber cumplido con la presentación de todos los proyectos durante el año (en el caso de las asignaturas o figuras afín que tienen como componente de la calificación el proyecto).

d) Haber presentado las pruebas de ampliación o instrumentos de evaluación sumativa, cuando corresponda, en ambas convocatorias.

Haber cumplido con el componente de Demostración de lo Aprendido, en aquellas modalidades que así lo requieran.

12. Condiciones que implican la reprobación

El estudiantado de primer año o primer periodo del Primer Nivel del Plan de Estudios de Educación de Adultos o del primer semestre del Primer Nivel del Programa de Nivelación Aula Edad, que no haya asistido al menos al 80% de la totalidad de las lecciones impartidas durante el curso lectivo deberá cursar nuevamente este nivel, periodo o módulo. Asimismo, en aquellos casos en que medien razones administrativas o sanitarias debidamente justificadas, que impidan el desarrollo de lecciones en el centro educativo, la persona estudiante que no cumpla con la presentación de al menos el 80 % de la totalidad de los trabajos asignados, durante el curso lectivo deberá cursar nuevamente este nivel, periodo o módulo.

A partir del segundo año de la Educación General Básica, el estudiantado de I y II Ciclos, que, una vez realizadas las pruebas de ampliación, repruebe alguna asignatura, reprobará ese nivel y deberá repetir integralmente el año escolar.

El estudiantado del Plan de Estudios de Educación de Adultos, a partir del segundo periodo hasta concluir el Primer Nivel, y la persona estudiante del Programa de Nivelación Aula Edad, a partir del segundo semestre del Primer Nivel hasta el Tercer Nivel, que, una vez realizadas

las pruebas de ampliación, repruebe alguna asignatura, periodo o módulo, deberá repetir esa asignatura, periodo o módulo, según corresponda.

El estudiantado de III Ciclo de la Educación General Básica o del Ciclo de Educación Diversificada, que, una vez realizadas la actividad de recuperación, las pruebas de ampliación, y la estrategia de promoción, hubiese reprobado alguna asignatura módulo, periodo o subárea, se considerará reprobado, debiendo repetir durante el curso lectivo siguiente, todas las asignaturas, módulos, periodos o subáreas reprobadas, cuya aprobación es condición indispensable para aprobar definitivamente ese nivel.
Se debe proceder de igual manera, si se aplican instrumentos de evaluación sumativa en sustitución de la prueba.

13. De valor porcentual de componentes de la calificación en II Ciclo

En concordancia con el artículo 35 incisos “a” y “d”, para la valoración de los aprendizajes de la persona estudiante en cada asignatura o figura afín, se aplicarán como mínimo dos pruebas por periodo.

Plan Estratégico Institucional
2019-2024

Tabla de contenido

I. PRESENTACIÓN 4

II. MARCO INTRODUCTORIO 6
1.1 Antecedentes 6
1.2 Objetivo 6
1.3 Base Metodológica 7

III. DISEÑO DE LA PROPUESTA 11
3.1 Marco Filosófico. 11
3.2 Diagnóstico 14
3.3 Marco de Formulación. 19

III. Plan de trabajo Plan Estratégico Institucional 2019-2025 23

IV. Bibliografía 36

I. PRESENTACIÓN

En la constitución del PEI-MEP la Dirección de Planificación Institucional designó una comisión de trabajo con participación de diferentes departamentos y representación de los distintos Despachos de Viceministerios; la coordinación operativa recayó en el Departamento de Programación y Evaluación, dependencia que lideró el rol de convocatoria y dio seguimiento a todo el proceso. Su integración estuvo conformada por los siguientes funcionarios:

- Reynaldo Ruiz Brenes, Director Planificación Institucional.
- Annia Zúñiga Arias, Dirección de Planificación Institucional.
- Karla Thomas Powell, Viceministerio Académico.
- Alberto González Arroyo, Viceministerio Administrativo.
- Laura Prendas Castillo, Viceministerio de Planificación Institucional.
- Freddy Quesada Galagarza, Departamento de Programación y Evaluación.
- Magda Solís Alpízar, Departamento de Programación y Evaluación.
- Ivonne Láscarez Smith, Departamento de Programación y Evaluación.
- Earle Acosta Cambronero, Dirección de Asuntos Jurídicos.
- Lidia Rivera Quirós, Departamento de Formulación Presupuestaria.
- David Fernández Obando, Departamento de Estudios e Investigación Educativa.

La instancia ad-hoc inició reuniones en el mes de marzo de 2019 con un abordaje preliminar de la cuestión, para lo cual estableció entre sus tareas primarias la de revisión bibliográfica a nivel de marco jurídico pertinente y la definición de la metodología a seguir; producto de lo anterior, se elaboró un cronograma de acción tendiente a configurar cada uno de los componentes de una planificación estratégica adaptada al MEP.

En ese sentido la Comisión desarrolló la propuesta de un PEI-MEP de acuerdo con las siguientes temáticas:

a. Marco Filosófico.

   Definición de la Misión, Visión, Valor Público y valores internos.

b. Marco Diagnóstico

   Definición de un estado de situación actual por medio de la aplicación de la técnica FODA.

c. Marco de Formulación

   Definición de ejes estratégicos desagregados en respectivos objetivos y lineamientos pragmáticos, como elementos pilares de la acción futura traducida en la generación concreta de planes, programas y proyectos tendientes a conducir al sistema educativo dentro del curso de las mejores prácticas en la materia y en beneficio de la calidad y dignidad de vida de la sociedad costarricense.

Una vez finalizada esta etapa preliminar, la propuesta fue revisada por los funcionarios del Departamento de Programación y Evaluación, con la finalidad de elaborar el Plan de Trabajo para cada uno de los ejes.

En una última etapa, la Dirección de Planificación Institucional complementó el trabajo realizado y conformó la versión final de la propuesta, con la finalidad de elevarla a conocimiento de las Autoridades Superiores de la institución.

II. MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Antecedentes

Para el Ministerio de Educación Pública (en adelante, MEP), disponer de un Plan Estratégico Institucional (PEI-MEP, en adelante), es de trascendental importancia pues representa un punto de inflexión clave hacia la consolidación de un enfoque institucional que permita orientar y suministrar cohesión y sinergia a la movilidad del engranaje de recursos y al sistema de toma de decisiones, fortaleciendo la gestión pública y la plataforma administrativa de planificación y evaluación del logro de propósitos estratégicos a nivel institucional.

De esta manera, con la elaboración de un PEI, el MEP se inserta en un orden moderno donde es fundamental la disponibilidad de un marco de referencia para la implementación de programas y proyectos de alcance y prioridad nacional, sobre todo si se toma en cuenta que la Educación es un proceso que se genera en cualquier fase vital, y por tanto confluyen una diversidad de factores interconectados, incluso subrepticiamente.

Para el logro de las metas educativas se hace necesario contar con un marco orientador que le dé coherencia y que le permita el seguimiento y evaluación de las acciones imprescindibles para el éxito de los objetivos establecidos institucionalmente.

1.2 Objetivo

Establecer las estrategias que permitan al Ministerio de Educación la promoción del desarrollo de habilidades en las personas para la convivencia efectiva en la sociedad y la incorporación al mercado laboral, así como para hacer frente a los retos de la cuarta revolución industrial, en cumplimiento con la planificación nacional y los compromisos adquiridos internacionalmente.

1.3 Base Metodológica

1.3.1 Referencia Teórica

Un plan estratégico es un instrumento nuclear de planificación que identifica un conjunto de acciones que dan las pautas para que la institución cumpla con sus competencias y responsabilidades en un tiempo definitivo; de acuerdo con Armijo (2011) es *"un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estratégicas)"* (p. 15).

Como instrumento de planificación, es implementado a mediano o largo plazo (5 años o más) y se dirige a plasmar las principales orientaciones que identifican a la institución, tales como la generación de valor público y las personas usuarias, así como el marco filosófico que consiste en la definición de la misión, visión y valores institucionales, entre otros.

1.3.2. Marco contextual

Si bien, históricamente, el sistema educativo costarricense ha alcanzado índices satisfactorios de logro, con una evidente progresión, esta ha ocurrido en un espacio ralentizado por el escenario de limitaciones y rezagos en sectores diversos de la población, en virtud, entre otras cosas, de que las oportunidades han sido distribuidas de manera inequitativa.

En ese sentido, los postulados primordiales e inmanentes que persigue la actividad no están siendo atendidos con la efectividad esperada y requieren ser fortalecidos a partir de una estrategia que, primero los visibilice y luego los integre dentro de una estrategia de ejecución para la actualidad, pero con proyección al futuro.

El sistema educativo costarricense debe contar con políticas claras, con una visión prospectiva que acompañada de estrategias adecuadas nos lleven a la consecución de las metas establecidas por una sociedad conocedora del reto que le impone el orden mundial.

Existe un marco normativo al que debemos responder con acciones claras que nos conduzcan al cumplimiento de los preceptos establecidos que sirven de norte para una educación de calidad para la población costarricense. Entre ellos destacan:

1.3.2.1 Política Educativa La Persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad.

La política educativa vigente fue aprobada por el Consejo Superior de Educación mediante el Acuerdo 02-64-2017 del 13 de noviembre de 2017. Tiene un marco filosófico y conceptual basado en el Paradigma de la Complejidad, el Humanismo, el Constructivismo Social y el Racionalismo. Plantea una serie de principios y ejes:

- La educación centrada en la persona estudiante
- La educación basada en Derechos Humanos y los Deberes Ciudadanos
- La educación para el desarrollo sostenible
- La ciudadanía planetaria con identidad nacional
- La ciudadanía digital con equidad social
- La evaluación transformadora para la toma de decisiones

(CSE & MEP, 2017)

1.3.2.2 Objetivo 4 de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible.

En septiembre de 2015, en la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible que se celebró en Nueva York, los Estados Miembros aprobaron oficialmente la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030. La Agenda contiene 17 objetivos, entre los que figura el objetivo de educación mundial (ODS4). (www.es.unesco.org)

En forma complementaria, se firmó la Declaración de Incheon, que representa el compromiso de los países y la comunidad educativa internacional con la nueva agenda de educación. El Marco de Acción de Educación 2030, hace explícita la forma de cumplir estos compromisos en los planos nacional, regional y mundial. El objetivo 4 consiste en:

> Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

Este objetivo se desglosa en las siguientes metas:

4.1 Para 2030, velar por que todas las niñas y todos los niños terminen los ciclos de la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados escolares pertinentes y eficaces

4.2 Para 2030, velar por que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y a una enseñanza preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria

4.3 Para 2030, asegurar el acceso en condiciones de igualdad para todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria

4.4 Para 2030, aumentar sustancialmente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento

4.5 Para 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y garantizar el acceso en condiciones de igualdad de las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad, a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional

4.6 Para 2030, garantizar que todos los jóvenes y al menos una proporción sustancial de los adultos, tanto hombres como mujeres, tengan competencias de lectura, escritura y aritmética

4.7 Para 2030, garantizar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y la adopción de estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad entre los géneros, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y de la contribución de la cultura al desarrollo sostenible, entre otros medios

4.a Construir y adecuar instalaciones escolares que respondan a las necesidades de los niños y las personas discapacitadas y tengan en cuenta las cuestiones de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos

4.b Para 2020, aumentar sustancialmente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países de África, para que sus estudiantes puedan matricularse en programas de estudios superiores, incluidos programas de formación profesional y programas técnicos,

científicos, de ingeniería y de tecnología de la información y las comunicaciones, en países desarrollados y otros países en desarrollo

4.c Para 2030, aumentar sustancialmente la oferta de maestros calificados, entre otras cosas mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo.

1.3.2.3 Política Educativa Centroamericana

La versión actualizada de la Política fue firmada por los ministros y ministras de educación del CECC/SICA en el mes de abril de 2016. Constituye un conjunto de orientaciones para dotar a Centroamérica de un marco general de acción en materia educativa, con la finalidad de atender el acceso universal y la permanencia de sus ciudadanos en el sistema educativo, con equidad y calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

Está constituida por seis objetivos y sus respectivas metas y acciones estratégicas al 2030; con el referente intermedio al año 2021.

1.3.2.4 Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022

El sector educativo tiene establecidas sus responsabilidades dentro del área de "Educación para el Desarrollo Sostenible y la Convivencia." Se establecen aquí once intervenciones estratégicas que deben cumplirse al año 2022, para poder realidad la meta de área que se define como:

> Desarrollar habilidades en las personas mediante el aumento de la cobertura y la calidad del sistema educativo, coadyuvando al progreso del país. (MIDEPLAN, 2018)

III. DISEÑO DE LA PROPUESTA

Estrategia Institucional del Bicentenario: El compromiso hacia nueva Década.

3.1 Marco Filosófico.

En la conceptualización del marco filosófico institucional, se incluyen los fundamentos teleológicos cardinales que explican la esencia de la Organización Ministerial, su imagen aspiracional del éxito futuro y los principios y creencias morales con base en los cuales la organización elige operar tanto de cara a la sociedad como en su axiología interna. Todo ello se resume en la enunciación de elementos denominados Misión, Visión, Valor Público y Valores Institucionales.

3.1.1 Misión Institucional:

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.

3.1.2 Visión institucional:

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.

3.1.3 Valor Público:

Contribuir a la formación plena e integral de personas, mediante la educación accesible, inclusiva, orientada al desarrollo de habilidades para la vida, que genere confianza en la sociedad costarricense, para el logro de sus aspiraciones de bienestar.

3.1.4 Valores institucionales

Los valores sirven para institucionalizar un sistema cultural mediante ideales que son compartidos e interiorizados explícita o implícitamente por los miembros de la organización *y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento."* (Fernández, Delgado y López, 2013, p.339). Su utilidad se extiende tanto a la contribución que proporciona a la delimitación del ámbito de responsabilidad social, con el que se compromete el funcionamiento institucional, como al delineamiento del sustrato basal en el que se sustenta el perfil ético de la labor cotidiana.

Para efectos del presente informe, la definición de valores internos parte de la referencia emitida por la Comisión de Ética y Valores del MEP, que en la justificación de su dinámica, se planteó como objetivo "*definir los valores institucionales (…), con el fin de establecer las acciones congruentes para cada uno de ellos (valores)"* (MEP, 2019, p. 3). Para ello, dicho comité preparó un taller de trabajo que se llevó a cabo en diciembre de 2018, con la participación de alrededor de 34 funcionarios entre personal de las oficinas centrales como de las Direcciones Regionales de Educación.

Tabla 1. Valores institucionales y sus definiciones

Valores	Definición institucional
Compromiso:	•Es una decisión de vida de aceptación libre y conciencia de dar más de lo mínimo requerido. Con entrega, mística, honestidad y dedicación ante cualquier acción ejecutada a nivel laboral, personal y profesional; para el logro de los objetivos institucionales y el bienestar de la organización.
Respeto:	•Cuidar en el trato al otro, el valor y la dignidad que posee como persona humana, el entorno, atendiendo la particularidad sin imponer convicciones o creencias en congruencia con la normativa vigente.
Transparencia:	•Conjunto de acciones coherentes con aspectos de la política institucional y la normativa vigente, para el acceso de la ciudadanía a información veraz, comunicándola de forma asertiva, que genere confianza y promueva la imparcialidad. Que dé cuenta de las actuaciones del MEP, de tal forma que permita la evaluación de su gestión.
Responsabilidad:	•Es el cumplimiento continuo, consciente, diligente y oportuno de los deberes y obligaciones inherentes al cargo, según la normativa vigente, que conlleva al funcionario a asumir las consecuencias de sus actuaciones y tiene como finalidad la satisfacción del interés público.

De esa sesión, se obtiene una propuesta que se evidencia en la Tabla 1 supra indicada. Adicionalmente, y según el objetivo, se determinaron las así llamadas acciones congruentes que pretenden materializar cada uno de los valores definidos, (ver Tabla 2).

Tabla 2. Acciones congruentes según Valor Institucional

Valor	Acciones Congruentes
Compromiso	1. Mantener la puntualidad y la calidad en lo que se ejecuta.
	2. Promover el espíritu de la mejora continua.
	3. Asumir con mística dedicación y esfuerzo las labores realizadas.
	4. Promover el trabajo honesto.
	5. Proyectar en las acciones la satisfacción del servicio.
	6. Reflejar el agrado, profesionalismo y respeto en las acciones emprendidas.
	7. Proyectar un sano ambiente laboral, personal y profesional en mis acciones.
	8. Mantener y fomentar un espíritu asertivo ante las circunstancias y eventos que se puedan presentar en el día a día.
	9. Estar dispuesto al aprendizaje del día a día.
	10. Implementar el valor del compromiso en el clima y cultura institucional, por medio de la construcción de planificación estratégica real y contextualizada.
	11. Aplicar los principios de probidad, control interno, legalidad, rendición de cuentas, eficiencia-eficacia, economía y oportunidad, con el fin de orientar la prestación del servicio a la satisfacción del interés colectivo, con el fin de maximizar los recursos.
Respeto	1. Aplicar criterios técnicos en la ejecución de las políticas institucionales.
	2. Valorar el recurso humano y material del que se dispone independientemente de las líneas jerárquicas.
	3. Crear espacios de sensibilización para fomentar el respeto.
	4. Incentivar la práctica de acciones que reflejen la vivencia del valor.
Transparencia	1. Garantizar información a la ciudadanía a través del derecho a petición y pronta respuesta
	2. Cumplir con lo normado en la “Ley 8292, Ley General de Control Interno”, “Ley contra la Corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública” y la “Ley 8220 Protección al Ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos”.

	3. Actuar de buena fe, compromiso, responsabilidad, honradez, integridad y lealtad.
	4. Generar información accesible, útil y oportuna para los usuarios
	5. Fomentar una cultura de pertinencia y de identidad institucional.
	6. Lograr que prevalezca el interés público sobre el particular del funcionario del MEP.
Responsabilidad	1. Conocer los deberes y obligaciones en el ejercicio del cargo desempeñado.
	2. Atender con puntualidad los distintos deberes y obligaciones.
	3. Destinar la jornada laboral, exclusivamente al cumplimiento de las labores propias del puesto.
	4. Ser modelo en la vivencia de los deberes y obligaciones.
	5. Brindar un servicio de calidad en forma célere y oportuna.
	6. Dirigir los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos y metas fijados por la organización.

3.2 Diagnóstico

Una vez abordadas las respuestas a preguntas claves como *"¿Quiénes somos?"/ "¿Cuál es el propósito de la existencia?"/ "¿Hacia dónde vamos?" (César Vidal),* es necesario encontrar las soluciones para las preguntas del *"¿Cómo llegaremos allí?", pasando por el "¿Dónde estamos?",* lo cual se vislumbra, ésta última en la Tabla 3.

El panorama esclarecedor sobre las condiciones fácticas de riesgo y potencialidad que caracteriza la situación del MEP se confeccionó a partir de la aplicación de la técnica FODA que es una herramienta analítica que *"posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio" (Ramírez Rojas, J.L., 2009, p.55).*

Estas 4 variables se refieren a la identificación de aquellas variables endógenas en las que la institución es competente y /o mantiene en altos niveles de desempeño, lo cual genera ventajas (fortalezas) y aquellas en las que, opuestamente, se presentan deficiencias, carencias o bajos niveles de desempeño (debilidades). Asimismo, desde la perspectiva del entorno, se incluyen aquellas circunstancias exógenas favorables o positivas que pueden ser utilizadas por el MEP para optimizar sus fortalezas o nuevos

emprendimientos (oportunidades) y aquellas circunstancias que, opuestamente, ponen en peligro o riesgo inminente el cumplimiento de los propósitos fijados (amenazas).

3.2.1 FODA

3.2.1.1 Fortalezas

En relación con las fortalezas cabe destacar la visión planteada en la Constitución Política en relación con el proyecto de Nación, la cual ha estado sustentada principalmente en el sistema educativo como plataforma para potenciar y consolidar el desarrollo del país dentro de una ruta óptima que propende al favorecimiento de un proceso de movilidad social y en la construcción de ciudadanía, lo cual se plasma claramente en los fines teleológicos expresados en la Ley General de Educación en su artículo 2 y en el Código de la Niñez . Como producto de lo anterior se mantienen los siguientes aspectos positivos:

- Política educativa actualizada a las necesidades actuales sobre el desarrollo de habilidades para la vida.
- Base de financiamiento respaldada constitucionalmente.
- Amplia disponibilidad de centros educativos en el territorio nacional.
- Amplia y sostenida cobertura, en los ciclos I y II de Educación Primaria.
- Atención de las necesidades de toda la población de la república, mediante diferentes ofertas educativas.
- Disminución sostenida en los últimos 4 años de la exclusión intraanual.
- Ampliación de cobertura de la informática con la participación de la Fundación Omar Dengo y el Programa Nacional de Tecnologías Móviles.
- Representación de la Institución a nivel regional y local con la intervención de 27 Direcciones Regionales de Educación y las supervisiones educativas.

3.2.1.2 Oportunidades

Respecto de las oportunidades, es necesario indicar la coyuntura actual en la que el país pretende ingresar a una organización mundial que vela por la concepción y aplicación de las mejores prácticas posibles en temas generalizables al desarrollo humano, incluyendo la educación, perspectiva de la que se derivan los siguientes elementos:

- Posibilidades de Financiamiento externo.

- Adopción de diseños educativos mediante Convenios de cooperación nacional o internacional o con acuerdos contractuales.

- Adhesión a organismos multilaterales para el seguimiento de las mejores prácticas internacionales.

- Financiamiento equivalente al 8% del Producto Interno Bruto (7,17% solo MEP; 7,62% sector educación en el 2019)

- Importancia primaria del Sistema Educativo en el imaginario de la comunidad nacional.

- Disminución del índice de natalidad que permitiría la educación de estudiantes por grupo para una atención más individualizada.

3.2.1.3 Debilidades

En cuanto a las debilidades cabe resaltar que existe un desajuste entre la demanda de calidad de educación por parte de la sociedad y el crecimiento y consistencia cuantitativa y cualitativa de la respuesta programática proporcionada por la Gestión Académica y Administrativa de la Institución, de donde surge una brecha desfavorable de cumplimiento de expectativas y propósitos fundamentales, evidenciada en aspectos como los siguientes:

- Falta de sinergia estratégica entre el sector administrativo y académico.

- No utilización del Plan Estratégico Institucional como instrumento de referencia y guía de accionar institucional.

- Currículo incompleto, el 93% de los centros educativos de primaria no imparten el currículo completo.

- Desajuste entre los enfoques de currículo y la evaluación de los aprendizajes.

- Proceso de administración de personal docente (reclutamiento y selección), carente de perfiles actualizados y criterios modernos de la evaluación de las competencias de desempeño y calidad.

- Algunas especialidades de la educación técnica no son pertinentes con las necesidades del mercado laboral.

- Limitada cobertura en educación técnica.

- Modelo administrativo altamente centralizado.

- Regazo en cobertura en Primera Infancia y Red de Cuido.

- Modelo de ejercicio de administración de trámites institucionales que no corresponde a una moderna gestión del Política Pública.

- Rezago en cobertura en educación de jóvenes y adultos.

- Exceso y descoordinación de ofertas educativas.

- Limitada utilización, acceso y apropiación de las TIC en los procesos enseñanza aprendizaje y la gestión administrativa.

- Toma de decisiones sin evidencia científica.

- Déficit en la dotación de infraestructura adecuada para el desarrollo del proceso educativo en una importante cantidad de centros educativos.

- Proceso deficitario en el aula respecto de la innovación didáctica y variedad metodológica.

- Limitaciones en la conectividad de alta calidad.

- Dificultades con el acceso a servicios básicos en lugares alejados.

- Cultura de desempeño adversa al riesgo y a la innovación, y por ende con alta tendencia de resistencia al cambio.

3.2.1.4 Amenazas

En correspondencia con las amenazas, es notable citar que la materialización de las mismas se vuelve más latente y factible en relación con el grado de inacción ante los riesgos estratégicos fundamentales y por la situación crítica que vive el país en relación con algunas de las dimensiones cruciales en su desarrollo integral actual y futuro, de lo cual se evidencian las siguientes aristas:

- Restricción fiscal por el déficit presupuestario del Gobierno.

- Fluctuaciones del tipo de cambio que disminuyan la disponibilidad presupuestaria en términos reales.

- Planes de estudio y formación de educadores en universidades públicas y privadas sin la actualización, pertinencia y profundización metodológica y conceptual que exigen los estándares de calidad requerida.

- Existencia de conflictos internacionales que tengan incidencia sobre las alianzas estratégicas en pro de la mejora de la calidad de la educación.

3.3 Marco de Formulación.

3.3.1 Ejes, objetivos y acciones estratégicas

Derivado del ejercicio de análisis contextual, se definieron los ejes estratégicos *(ver Figura 1)* sobre los cuales gira la actividad sustantiva del MEP como ente rector de la materia, con sus objetivos y líneas de acción, que a su vez se van a traducir en decisiones concretas especificadas en planes, programas y proyectos prioritarios en materia de educación que desarrolla el MEP.

Figura 1. Ejes estratégicos del MEP



En las tablas que se muestran a continuación, se detalla el objetivo y las acciones estratégicas congruente con la naturaleza de cada uno de los ejes.

Tabla 4. Objetivos y Acciones estratégicas
Eje "Gestión administrativa"

Eje estratégico	**Gestión Administrativa**
Objetivo estratégico	Generar valor público mediante una gestión estratégica orientada a resultados que genere coordinación entre instancias, optimización e integración de trámites y procesos, medidas de control y evaluación de su accionar.
Acciones estratégicas	Fomento de gestión administrativa desconcentrada e implementada con eficiencia (en la asignación de recursos).
	Implementación y fortalecimiento de un modelo de Planificación Institucional y toma de decisiones, basado en evidencia e investigación científica.
	Evaluación y rediseño de la estructura organizativa de trabajo en áreas claves.
	Implementación de la tecnología para la mejora de la gestión administrativa.
	Implementación de mejoras en la gestión administrativa de los centros educativos.
	Mejoramiento continuo en la calidad del ejercicio profesional administrativo, centrado en el desempeño responsable y efectivo, así como, de una formación constante e integral del quehacer institucional.
	Contextualización de la Política Educativa en la región respectiva, conforme a las demandas y características culturales y productivas de la zona de influencia.

Tabla 5. Objetivos y Acciones estratégicas
Eje "Modelo de mediación pedagógica"

Eje estratégico	**Modelo de mediación pedagógica**
Objetivo estratégico	Implementar un modelo de mediación pedagógica caracterizado por ser dinámico, innovador e inclusivo, centrado en el desarrollo personal y cognitivo del estudiante.
Acciones estratégicas	Innovación de los procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de la incorporación en la mediación pedagógica-didáctica de las tecnologías digitales.
	Mejoramiento continuo en la calidad del ejercicio profesional docente, centrado en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación constante e integral.

Tabla 6. Objetivos y Acciones estratégicas
Eje "Modelo Curricular"

Eje estratégico	**Modelo curricular**
Objetivo estratégico	Implementar un modelo educativo que permita alcanzar las competencias propuestas en los objetivos de la institución y ofrecer un servicio educativo que atienda las necesidades y aspiraciones sociales, en especial aquellas de los grupos más desfavorecidos.
Acciones estratégicas	Articulación de convenios de cooperación con diferentes instituciones nacionales e internacionales a fin de favorecer el diseño y contenido de la malla curricular.
	Actualización pertinente de la malla curricular de los programas de estudio, acorde con las demandas sociales y productivas.

Tabla 7. Objetivos y Acciones estratégicas
Eje "Oferta educativa"

Eje estratégico	**Oferta educativa**
Objetivo estratégico	Consolidar una oferta que dé respuesta a la demanda educativa de los habitantes, con aprendizajes que les aseguren un desempeño satisfactorio en la sociedad.
Acciones estratégicas	Fortalecimiento de la infraestructura física y tecnológica.
	Ampliación en las ofertas de atención y retención a la primera infancia.
	Implementación de un modelo de educación técnica que se anticipe a las tendencias y responda a la realidad cultural y económica de las regiones y sectores productivos del país.
	Aumento de la cobertura del plan de estudios completo–en los centros educativos de I y II ciclos.
	Pertinencia de la oferta educativa en secundaria.
	Aumento de la oferta y cobertura de la Educación General Básica y Diversificada.
	Fomento a la educación inclusiva.
	Prevención, atención y reducción de la violencia en los centros educativos del país.
	Programas de equidad social para la educación pública.

III. Plan de trabajo Plan Estratégico Institucional 2019-2025

Seguidamente, se muestra la ruta de trabajo a seguir a fin de dotar de acciones puntuales a cada uno de los ejes estratégicos establecidos. Dichas metas e indicadores guardan estrecha relación con lo establecido a nivel de Plan Nacional de Desarrollo y algunos de los POAS institucionales, lo cual refleja coherencia a diferentes niveles de planificación institucional.

Como parte de los avances y acciones que robustecen los objetivos de este plan estratégico se tiene el plan estratégico de la Dirección de Recursos mismo que se adjunta a este documento.

Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Generar valor público mediante una gestión estratégica orientada a resultados que genere coordinación entre instancias, optimización e integración de trámites y procesos, medidas de control y evaluación de su accionar.	Gestión administrativa desconcentrada implementada con eficiencia (en la asignación de recursos).	Desconcentración de procesos y trámites en áreas como: Recursos Humanos y construcción y acondicionamiento de centros educativos.	Cantidad de procesos y trámites desconcentrados, en áreas de dotación de recursos humanos y construcción y acondicionamiento de centros educativos	Dirección de Recursos Humanos Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo
		Evaluación y Rediseño de la estructura organizativa de trabajo en áreas claves	Integración consistente en el diseño de dependencias, de puestos de trabajo y en el levantamiento y la ejecución de procesos	Cantidad de estudios de reorganización estructural y de procesos realizados.	Dirección de Planificación Institucional
		Implementación de la tecnología para la mejora de la gestión administrativa.	8 fases tecnológicas al servicio de la comunidad educativa durante el período 2019-2024.	Cantidad de módulos tecnológicos implementados para el servicio de la comunidad educativa (Plataforma Ministerial)	Dirección de Informática de Gestión. Despacho de Viceministra de Planificación Institucional.

Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
		Dotación de conectividad a los centros educativos que permita la mejora en la gestión administrativa.	Para el 2024 lograr que 4000 centros educativos conectados a la Red Educativa de Banda Ancha	Cantidad de centros educativos conectados a la Red Educativa de banda ancha (Red Educativa del Bicentenario)	Dirección de Informática de Gestión Despacho de Viceministra de Planificación Institucional
		Mejoramiento continuo en la calidad del ejercicio profesional administrativo, centrado en el desempeño responsable y efectivo, así como, de una formación constante e integral del quehacer institucional.	Proponer las acciones necesarias para la definición de perfiles y la evaluación del desempeño de los funcionarios	Cantidad de funcionarios profesionales beneficiados	Dirección Ejecutiva IDPUGS
			Implementación del Plan Estratégico de la Dirección de Recursos Humanos	Plan estratégico implementado*	Dirección de Recursos Humanos

- Se anexa a este documento el Plan Estratégico de la Dirección de Recursos Humanos, elaborado por esa Dirección en el 2019 y remitido al Viceministro Administrativo mediante el Oficio VM-A-DRH-6454-2019.

Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
MODELO DE MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	Implementar un modelo de mediación pedagógica caracterizado por ser dinámico, innovador e inclusivo, centrado en el desarrollo personal y cognitivo del estudiante	Innovación de los procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de la incorporación en la mediación pedagógica-didáctica de las tecnologías digitales.	Para el período 2019-2022 500 centros educativos en el Programa Nacional de Tecnologías Móviles (PNTM).	Cantidad de centros educativos implementando el Programa Nacional de Tecnologías Móviles (PNTM)	Dirección de Recursos Tecnológicos para la Educación. Dirección de Desarrollo Curricular.
		Mejoramiento continuo en la calidad del ejercicio profesional docente, centrado en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación constante e integral.	Lograr que en el período 2019-2022 un total de 66783 docentes reciban capacitación.	Cantidad de docentes del MEP capacitados	Instituto de Desarrollo Profesional UGS.
			Lograr que al 2022 que 66.873 docentes sean evaluados.	Cantidad de docentes evaluados mediante la Estrategia de Evaluación	Instituto de Desarrollo Profesional UGS. Dirección de Gestión de la Calidad Dirección de Recursos Humanos.

Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025

			Mejoramiento en los procesos de selección docente.	Elaborar un proceso de selección docente que incluya la realización de entrevistas, pruebas físicas, psicológicas y técnicas para cada materia.	Dirección de Recursos Humanos.

Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
MODELO CURRICULAR	Implementar un modelo educativo que permita alcanzar las competencias propuestas en los objetivos de la institución y ofrecer un servicio educativo que atienda las necesidades y aspiraciones sociales, en especial aquellas de los grupos más desfavorecidos.	Articulación de convenios de cooperación con diferentes instituciones nacionales e internacionales a fin de favorecer el diseño y contenido de la malla curricular.	Realizar convenios, programas, proyectos y actividades de cooperación según el área de intervención del PND.	Cantidad de programas, proyectos y actividades que se ejecutan acorde con las áreas estratégicas del PND educación.	Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación
			Fortalecimiento de la supervisión de carreras de Educación Superior impartidas por universidades privadas.	Cantidad de carreras reconocidas por el CONESUP.	CONESUP
		Actualización pertinente de la malla curricular de los programas de estudio, acorde con las demandas sociales y productivas.	Alcanzar un porcentaje promedio de 437 en las pruebas PISA, durante el período 2019-2022.	Puntaje promedio de los estudiantes de secundaria en la competencia de compresión lectora	Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad. Informe país (PISA)
			Alcanzar un porcentaje promedio de 410 en las pruebas PISA durante el período 2019-2022.	Puntaje promedio de los estudiantes de secundaria en la competencia de matemática	Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad. Informe país (PISA)

Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
			Implementar la estrategia Nacional STEAM en los centros educativos de Tercer Ciclo y Educación Diversificada.	Cantidad de centros Educativos de Tercer Ciclo y Educación Diversificada implementando la estrategia STEAM	Dirección de Vida Estudiantil
			Implementar un modelo que permita reducir el porcentaje de exclusión a nivel nacional a un 5.20% en el período 2019-2022	Porcentaje de Exclusión Intra-Anual en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y por región de planificación	Unidad para la Permanencia, la Retención y la Exclusión en el Sistema Educativo
			En período 2019-2022 lograr que 4.632 estudiantes cuenten con certificación en lenguas extranjeras.	Cantidad de estudiantes certificados en el dominio de lenguas extranjeras	Dirección de Desarrollo Curricular – MEP de Gestión y Evaluación de la Calidad MEP Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación – MEP Viceministerio Académico –MEP

Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
			En período 2019-2022 lograr que 180.000 estudiantes estén certificados en dominio del idioma Inglés.	Cantidad de estudiantes certificados en el dominio lingüístico del inglés.	Dirección de Desarrollo Curricular. Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad MEP
			Aplicación de pruebas FARO en la totalidad de estudiantes de décimo año al 2021.	Porcentaje de estudiantes de décimo año que aplicaron las pruebas FARO al 2021.	
			Fortalecer el diagnóstico del proceso académico del I Y II ciclo de Educación Primaria mediante la aplicación sistemática del programa de evaluación FARO de manera que contribuya efectivamente a las orientaciones fundamentales de Calidad escolar	Porcentaje de estudiantes de I y II Ciclos que aplicaron las pruebas FARO al 2024.	Dirección de Gestión y Control de la Calidad

Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
OFERTA EDUCATIVA	Consolidar una oferta educativa que dé respuesta a la demanda educativa de los habitantes, con aprendizajes que les aseguren un desempeño satisfactorio en la sociedad.	Fortalecimiento de la infraestructura física.	Para el 2022, un total de 924 obras nuevas.	Cantidad de centros educativos con obra nueva	Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo.
			Para el 2022 alcanzar el mantenimiento de 4000 centros educativos.	Cantidad de centros educativos con mantenimiento	
		Ampliación en las ofertas de atención y retención a la primera infancia.	Lograr al 2022 una cobertura del 89.90% en primera infancia.	Tasa Neta de Escolaridad en Interactivo II y Ciclo de Transición (primera infancia)	Dirección de Desarrollo Curricular
			Alcanzar una cobertura de 32 mil estudiantes en inglés, ciclo de transición al 2022.	Cantidad de estudiantes que reciben el servicio de la enseñanza del inglés en el ciclo de transición.	Despacho Viceministerio Académico Dirección de Desarrollo Curricular.
		Implementación de un modelo de educación técnica que se anticipe a las tendencias y responda a la realidad cultural y económica de las regiones y sectores productivos del país.	Lograr que el período 2019-2022 137 colegios técnicos profesionales implementen programas en el Marco Nacional de Cualificaciones.	Cantidad de colegios técnicos profesionales que implementan programas de estudio adaptados al Marco Nacional de Cualificaciones	Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras.

Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
			Que al 2022 al menos 20 colegios técnicos profesionales implementen programa de Agricultura de Precisión.	Cantidad de colegios técnicos profesionales del área agropecuaria implementando el programa de agricultura de precisión	
			Que al 2021 se egresen 250 estudiantes en formación técnica en modalidad dual.	Cantidad de estudiantes egresados de programas de educación y formación técnica profesional en modalidad dual	
		Aumentar la cobertura del plan de estudios completo—en los centros educativos de I y II ciclos.	Lograr que al 2022 un total de 200 centros educativos implementen plan de estudios en horario regular	Cantidad de centros educativos implementando el plan de estudios completo en I y II ciclos (horario regular)	Dirección de Planificación Institucional Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo Dirección de Desarrollo Curricular Dirección de Programas de Equidad

Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
		Pertinencia de la oferta educativa en secundaria	En período 2019-2022 lograr que 4632 estudiantes cuenten con certificación en lenguas extranjeras.	Cantidad de estudiantes certificados en el dominio de lenguas extranjeras (diferentes al inglés)	Dirección de Desarrollo Curricular. Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación Viceministerio Académico
			En período 2019-2022 lograr que 180.000 estudiantes estén certificados en dominio del idioma inglés.	Cantidad de estudiantes certificados en el dominio lingüístico del inglés.	Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad
		Aumentar la oferta y cobertura de la Educación General Básica y Diversificada.	Al 2022 bajar a un 7,20% las tasas de Exclusión Intra-Anual y Educación Diversificada.	Porcentaje de Exclusión Intra-Anual en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y por región de planificación	UPRE
			Lograr que en período 2019-2022 140.000 jóvenes y adultos (de 18	Cantidad de jóvenes y adultos atendidos en el período 2019-2022	Dirección de Desarrollo Curricular

Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
			a 44 años de edad) sean atendidos		
		Fomento a la Educación Inclusiva	Lograr para el período 2020-2022 la matrícula de 1.500 estudiantes con discapacidad en los centros educativos regulares	Cantidad de estudiantes con discapacidad matriculados en los centros educativos regulares	Dirección de Desarrollo Curricular.
			Lograr en el período 2021-2022 que un total de 65 escuelas implementen programas de estudio de lengua y cultura indígenas en la Región Brunca y la Región Huetar Caribe	Cantidad de escuelas que implementan los nuevos programas de estudio de lengua y cultura indígenas en la Región Brunca y la Región Huetar Caribe	
		Prevención, atención y reducción de la violencia en los centros educativos del país	6.340 casos de violencia reportados durante el período 2020-2022	Cantidad de casos de violencia reportados	Viceministra Académica - MEP Directora de la Dirección de Vida Estudiantil - MEP
			150 centros educativos de primaria aplicando intervenciones contra la violencia durante el período 2020-2022	Cantidad de centros educativos de primaria aplicando intervenciones contra la violencia	

Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
		Programas de equidad social para la educación pública.	4.500 centros educativos acumulados que brindan el servicio de comedor con el nuevo menú en el período 2019-2022	Cantidad de centros educativos acumulados que brindan el servicio de comedor con el nuevo menú en el período 2019-2022	Dirección de Programas de Equidad
			172.792 estudiantes con servicio de transporte estudiantil en el período 2019-2022.	Cantidad estudiantes con servicio de transporte estudiantil	

Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025

IV. Bibliografía

- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, ILPES, Naciones Unidas, Santiago de Chile.

- CONARE.(2006) Hacia un Modelo educativo para elevar la calidad de la Educación Costarricense.

- Fernández, N., Delgado, F., López, A. (2013). Valores Éticos-Morales en el Contexto de la Gestión Pública, Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4772727, 24 de mayo 2019.

- Ministerio de Educación Pública. (2019). Informe "Legitimación y validación de principios y valores compartidos y definición de acciones congruentes", Comisión Institucional de Ética y Valores.

- Ministerio de Planificación y Política Económica. (2018). Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI). MIDEPLAN.

- Ramírez Rojas, J.L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf, 24 mayo 2019.

Perfil de proyecto

Nombre: Software (sistema) informático para la gestión de los procesos de Auditoría

Objetivo: Mejorar la gestión de los procesos de la Auditoría Interna del MEP de forma integral, mediante una herramienta tecnológica que facilite y brinde accesibilidad, oportunidad y seguridad de la información.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Dirección de Auditoría Interna	• Departamento de Auditoria de Sistemas • Unidad de Documentación de Legalización de Libros • Proceso de Calidad (Dirección de Auditoría Interna)

Resumen ejecutivo:

La Auditoría Interna (AI) como órgano fiscalizador y asesor del Despacho Ministerial, se encarga de proporcionar un servicio eficiente, oportuno, integral y con actitud proactiva en materia de control gerencial y operativo, enfocada en propiciar la maximización del recurso, tanto material como humano, en aras de favorecer al sistema educativo costarricense.

Ante las responsabilidades que tiene la AI en mantener una plataforma tecnológica que apoye los procesos, gestionar la obsolescencia de infraestructura y servicios de TI, custodiar la información y cumplimiento de las buenas y sanas prácticas para la gestión y control de las tecnologías de información, este proyecto constituye un elemento estratégico fundamental para satisfacer los objetivos y metas establecidos en el POA, como de las orientaciones estratégicas institucionales.

El nuevo software (sistema) informático para la gestión de los procesos de Auditoría tiene como principal valor agregado, el ser una herramienta tecnológica orientada en la calidad, servicio, eficacia, accesibilidad, oportunidad, seguridad y transparencia, como compromisos superiores con la comunidad educativa nacional. Los beneficios que trae consigo son:

- Contar con una herramienta actualizada acorde con el desarrollo tecnológico, que contribuya con la gestión de los proyectos de auditoría desde la planificación, ejecución, control y seguimiento de los estudios de forma integral.
- Mejorar la seguridad, custodia y facilidad de acceso a los archivos desde cualquier modalidad de trabajo en que se encuentre el funcionario (Oficina, Teletrabajo, Campo).

- Facilitar a los usuarios del software (sistema) la consulta de información, generación de reportes y control de tiempos.
- Reducir los tiempos de búsqueda de la información de un estudio.
- Generar información fidedigna para la toma de decisiones.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	X

de la sociedad (orientaciones)	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	X
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2020)**	**Metas del periodo 2021**	**Nivel de cumplimiento del periodo 2021 (%)**	**Inversión presupuestaria**
Número de entregables del proyecto entregados en tiempo y acorde a los requerimientos planteados	0	Entregables: cuatro etapas del Proyecto (66 días hábiles proyectados)	100% (cuatro etapas entregadas, según los requerimientos iniciales)	Monto: ₡15 692 480,93 Fuente de financiamiento: Subpartida 59903 Bienes Intangibles Programa presupuestario: 550

Número de funcionarios capacitados sobre el uso del sistema	50 funcionarios a capacitar	50 funcionarios capacitados	100%	
Población meta a la que se divulga el sistema de auditoría	51 funcionarios	51 funcionarios	100%	

Perfil de proyecto

Nombre: Estrategia de articulación con socios para fortalecer el desarrollo profesional permanente de personal del Ministerio de Educación Pública

Objetivo: Fortalecer los procesos de formación permanente del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez (IDPUGS) mediante acciones de cooperación internacional y nacional en el marco de las prioridades educativas.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS) • Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación (DAIC)	• Dirección de Desarrollo Curricular • Dirección de Vida Estudiantil

Resumen ejecutivo:

El Ministerio de Educación Pública (MEP), a través del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS), impulsa prácticas innovadoras que permiten contribuir con el desarrollo profesional. Para el Ministerio de Educación Pública, se hace imperativo trabajar de forma colaborativa para potenciar los recursos económicos y el capital humano.

En el marco de la rectoría del IDPUGS en los procesos de actualización profesional se generó por primera vez una iniciativa que articula los procesos de formación permanente y la cooperación internacional y nacional; mediante una estrategia de colaboración. En este sentido, se concretaron procesos de actualización profesional en la modalidad virtual por parte de las personas docentes y personas asesoras. Esta iniciativa contribuyó con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente con el Objetivo 4 “Educación de calidad” y con el Objetivo 17 “Alianzas para alcanzar los objetivos”. Para su ejecución de esta estrategia se incluyeron cuatro ejes de trabajo:

- *Recursos concursables:* Se presentó un proyecto de cooperación en el tema de lectoescritura a un organismo internacional.
- *Mesa de articulación con socios nacionales:* En este eje se ejecutaron dos cursos virtuales dirigidos a personas asesoras nacionales en el tema de la ofimática y un curso de process tracing. Estos cursos se lograron gracias al apoyo de los socios con los cuales el MEP tiene convenios de cooperación suscritos. Se obtuvo un alcance de 42 funcionarios, con una formación 100 horas de actualización profesional.

- *Eventos internacionales:* Se lograron ejecutar cinco talleres y cinco webinarios a cargo de once especialistas provenientes de Costa Rica, Chile, México, Argentina y Paraguay; en áreas relacionadas con la primera infancia y las matemáticas. Estas actividades tuvieron un alcance de 1400 personas conectadas a los webinarios, y 108 personas funcionarias participaron en los talleres. De la misma manera, se obtuvieron 1291 visualizaciones a los videos de los webinarios y se incluyeron 4 nuevas temáticas dentro de la oferta formativa ofrecida por el IDPUGS.
- *Difusión de becas y otras oportunidades:* Se logró una propuesta de enlace donde se divulgarán becas y otras oportunidades de formación para las personas docentes.

Esta iniciativa consiguió generar redes de conocimiento y experiencias; así como permitió ampliar el abanico de posibilidades en materia de cooperación para el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano del Ministerio de Educación Pública.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del	

	emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	X
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	X
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	X

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2020)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Número de *proyectos concretados en formación permanente* mediante cooperación internacional	0	Un proyecto concretado en un área estratégica para el desarrollo profesional para el segundo semestre año 2021	100%	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos
Número de *cursos concretados en formación permanente*	0	Dos cursos virtuales concretados con	100%	

mediante socios con convenio con el Ministerio de Educación Pública		socios que tienen convenios suscritos con el MEP para el segundo semestre año 2021		tecnológicos, gestión administrativa…)
Número *webinarios* y *talleres* ejecutados en temas de formación permanente mediante socios de cooperación internacional	0	Cinco webinarios y dos talleres concretados con socios internacionales para el segundo semestre año 2021	100%	
Número de *becas divulgadas* en el enlace del IDPUGS	0	Ocho becas divulgadas para el primer semestre del año 2022	90%	

Perfil de proyecto	
Nombre: Estrategia de Cooperación en Educación para el Desarrollo Sostenible	
Objetivo: Fortalecer la gestión de la cooperación recibida para procurar una mejor organización y seguimiento acciones conjuntas en áreas estratégicas en aras de favorecer la educación para el desarrollo sostenible según a lo establecido en la Política de Educación para el Desarrollo Sostenible.	
Responsable coordinador: Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Dirección de Vida Estudiantil • Dirección de Desarrollo Curricular • Oficialía Mayor • Despacho Académico • Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano

Resumen ejecutivo:

Existen distintos retos para el fomento de un adecuado desarrollo económico, social, político, cultural y ambiental que se pueden atender mediante la incorporación del enfoque de Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS), las nuevas tecnologías de la información, la comunicación y la participación y responsable en la construcción de la ciudadanía.

La Política de Educación para el Desarrollo Sostenible surge a partir de la necesidad de desarrollar acciones curriculares y co-curriculares que promuevan prácticas propias de la Educación para el Desarrollo Sostenible, la promoción de métodos participativos de enseñanza y aprendizaje que faciliten la adopción de medidas en pro del desarrollo sostenible; la inclusión del enfoque de la Educación para el Desarrollo Sostenible en las propuestas de mejoramiento educativo de nuevos planes y programas ministeriales; y finalmente, la inclusión de la Educación para el Desarrollo Sostenible en los procesos de formación y capacitación docente (Ministerio de Educación Pública, 2020).

Es necesaria la implementación de conexiones con agentes cooperantes para el reforzamiento de las acciones planteadas tanto en la Política como en el plan de acción de educación para el desarrollo sostenible, donde la Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación asume un compromiso con vincular a la cooperación con las prioridades en la materia.

La Estrategia de Cooperación en Educación para el Desarrollo Sostenible consiste en canalizar las alianzas de cooperación y vincularlas con las prioridades de la administración planteadas en la política, en donde cita lo siguiente en el eje Gestión de centro educativo:

"Establecer alianzas para la promoción de la Educación para el Desarrollo Sostenible y la gestión ambiental en los centros educativos.

3a. Generar una plataforma de trabajo de sostenibilidad para el Ministerio en diversos temas de índole socioambiental, a partir de la cooperación y la formación de alianzas". (la cursiva no corresponde al original).

Con el objetivo de cumplir con el plan de acción y con las acciones generales para su implementación, se desarrolla la Estrategia de Educación para el Desarrollo Sostenible, que permita integrar todas las actividades, proyectos y programas en un solo propósito.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	X
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	X
	Transformación institucional	

de la sociedad (orientaciones)	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	X
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	X
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	X

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2020)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de instrumentos de cooperación en Educación para el Desarrollo Sostenible	0	2021: 22	2021: 13%	Fuente de financiamiento: cooperación internacional y nacional

Perfil de proyecto	
Nombre: Diagnóstico de alfabetización de las mujeres en los territorios indígenas	
Objetivo: Identificar las mujeres indígenas que no saben leer ni escribir en español para contar con información, para el desarrollo de mecanismos de incorporación al sistema educativo.	
Responsable ejecutor: • Unidad para la Promoción de la Igualdad de Género	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo • Departamento de Educación para Personas Jóvenes y Adultas • Departamento de Educación Intercultural • Departamento de Educación e Investigación Educativa • Unidad de Coordinación Subsistema Educación Indígena

Resumen ejecutivo:

El Viceministerio en Asuntos Políticos y Diálogo Ciudadano de la Presidencia solicita al Despacho Ministerial un espacio de reunión para coordinar acciones para conversar sobre el tema de la alfabetización de las mujeres indígenas a nivel nacional, así, poder afianzar sus capacidades para ejercer liderazgos en espacios de toma de decisiones y un pilar fundamental de este proceso pasa por una educación integral que contemple las necesidades propias de las ellas. Al respecto, se determinó la escasa participación de mujeres en las elecciones de la junta Directiva de la CONAI, y al indagar los motivos, las mujeres indican que esto se debe a que no saben leer ni escribir.

Se llevó a cabo un proceso diagnóstico que permitió conocer las necesidades de alfabetización de las mujeres en territorios indígenas, para lo cual, se designó un equipo de trabajo para coordinar las acciones vinculadas con el proceso diagnóstico.

Según los resultados del diagnóstico, del cual participaron un total de 285 mujeres de los diferentes territorios indígenas, el 95,4% de las entrevistadas indica interés en aprender a leer y escribir en español. Además, se encuentra que, de acuerdo a las razones por las cuales las mujeres en territorios indígenas no se han incorporado a los servicios educativos, el 25,61% expresan como motivo “No hay educación para personas adultas”. La valoración y el desarrollo de mecanismos de incorporación al sistema educativo de estas mujeres serán los siguientes pasos del proceso.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	X
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	X
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	

	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	X
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2021)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de instrumentos diagnósticos elaborados y aplicados	1	2021: 1	2021: 100 %	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)
Número de mujeres participantes del diagnóstico	0	2021: 285	2021: 100%	

<table>
<tr><th colspan="2">Perfil de proyecto</th></tr>
<tr><td colspan="2">Nombre: 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: Herramientas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Objetivo: Promover la gestión por resultados vinculados a los ODS, con perspectiva de género e inclusión social.</td></tr>
<tr><td>Responsable ejecutor:
Unidad para la Promoción de la Igualdad de Género</td><td>Unida(es) técnica(s) complementarias:
Unidad para la Permanencia, Reincorporación y éxito educativo
Dirección de Vida Estudiantil
Departamento de Planificación Presupuestaria
Departamento de Educación Intercultural
Departamento Apoyos Educativos para el estudiantado con discapacidad
Contraloría de Derechos Estudiantiles
Dirección de Programas de Equidad</td></tr>
<tr><td colspan="2">Resumen ejecutivo:

El Sistema de Naciones Unidas en Costa Rica da seguimiento y apoya al Gobierno de Costa Rica en facilitar la implementación de la Agenda 2030. En el marco de estos esfuerzos se establece el Programa Conjunto (PC) denominado “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”. Este programa se fundamenta en la premisa de que lograr los ODS requiere tanto de la movilización de recursos de distintas fuentes como del fortalecimiento de la capacidad del sector público costarricense para utilizar los recursos públicos.

Por ello el PC se propone trabajar con el gobierno de Costa Rica para desarrollar una estrategia financiera integrada que permita movilizar y alinear recursos provenientes de múltiples fuentes de financiamiento y procesos de planificación, con las prioridades nacionales de desarrollo y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Para ello promoverá la gestión por resultados vinculados a los ODS, con perspectiva de género e inclusión social.

El Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) propone cuatro herramientas:
• Herramienta I: Clasificadores inclusión social: género, discapacidad, interculturalidad</td></tr>
</table>

- Herramienta II: Mapeo de Actividades Tendientes a la Igualdad de Género y a la Inclusión Social
- Herramienta III: Contabilización de recursos dirigidos a la igualdad de género y a la inclusión social
- Herramienta IV: Estructura de informe de actividades y recursos dirigidos a igualdad de género e inclusión social

Este proyecto se encuentra en un proceso inicial de revisión de las cuatro herramientas y su respectivo manual.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	X

proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	X
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2020)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de herramientas aprobadas por el MEP	0 herramientas elaboradas	2022: 4 herramientas aprobadas	2022: 0 % (En proceso de revisión por parte del MEP)	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)

<table>
<tr><th colspan="2">Perfil de proyecto</th></tr>
<tr><td colspan="2">Nombre: Orientaciones Técnicas para el desarrollo del Programa de Estudio de Afectividad y Sexualidad Integral, desde una perspectiva intercultural y de forma participativa y colaborativa con los pueblos indígenas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Objetivo: Desarrollar orientaciones técnicas con perspectiva intercultural para la implementación del Programa de Estudio de Afectividad y Sexualidad en los territorios indígenas.</td></tr>
<tr><td>Responsable ejecutor:
Unidad para la Promoción de la Igualdad de Género</td><td>Unida(es) técnica(s) complementarias:
Viceministerio Académico
Departamento de Orientación Educativa
Departamento de Salud y Ambiente de la Dirección de Vida Estudiantil
Departamento de Seguimiento y Evaluación
Departamento de Educación Intercultural
Departamento de Tercer Ciclo y Educación Diversificada desde la Asesoría Nacional de Psicología
Departamento de Apoyos Educativos para el Estudiantado con Discapacidad de la Dirección de Desarrollo Curricular
Departamento de Educación Intercultural
Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Resumen ejecutivo:
En el marco de la Política Nacional para la igualdad efectiva entre mujeres Y hombres (PIEG), se establece en el Eje 1: Cultura de Derechos para la Igualdad, en la acción 1.4 Formación de capacidades de equipos formadores en sexualidad del Programa de Educación para la Afectividad y Sexualidad Integral (PASI), incluida estrategia para el abordaje de población estudiantil indígena.

Este proyecto, mediante un proceso participativo y colaborativo con los pueblos indígenas, propone el desarrollo de los siguientes productos:
a. Construcción de un marco teórico que sustente la intervención, mediante la revisión bibliográfica acerca de la educación integral en sexualidad y la perspectiva intercultural.</td></tr>
</table>

b. Análisis de conceptualizaciones vinculadas a los contenidos de los Programas de Estudio de Afectividad y Sexualidad Integral, desde la visión tradicional indígena, con las siguientes poblaciones meta:

1. Estudiantes sexto grado y tercer ciclo.
2. Docentes.
3. Sabios mayores
4. Autoridades indígenas.

c. Construcción de la estrategia metodológica y sus respectivos instrumentos para la recopilación de la información desde el enfoque intercultural.

d. Fase de implementación de la estrategia metodológica, con la aplicación de la metodología aprobada, en los pueblos de Cabécar Sulá y Bribri Sulá.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	

Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	X
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	X
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	X
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2021)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Cantidad de Plan de trabajo de la consultoría	1	2021: 1	2021: 100 %	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)
Cantidad de Marco teórico para el desarrollo de las Orientaciones Técnicas	1	2022: 1	2022: 100%	
Cantidad de propuestas metodológicas para construcción colaborativo con los	1	2022	2022: 50%	

pueblos indígenas de las Orientaciones Técnicas				

Perfil de proyecto

Nombre: Tecnologías y Violencia de género en las relaciones de pareja de adolescentes

Objetivo: Conocer acerca de la problemática de la violencia de Género, en el ámbito específico del uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), en las relaciones de pareja de adolescentes de décimo y undécimo año de un colegio público del país de zona rural y otro de zona urbana.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Unidad para la Promoción de la Igualdad de Género	• Departamento de Convivencia Estudiantil • Departamento de Salud y Ambiente • Instituto de Estudios de la Mujer de la Universidad Nacional

Resumen ejecutivo:

La Política nacional para la atención y la prevención de la violencia contra las mujeres de todas las edades Costa Rica 2017-2032 (PLANOVI), establece en su Eje 5 el abordaje de la prevención, atención integral y no-revictimización frente a la violencia sexual. Este eje coloca en el centro de la atención de las políticas e inversión públicas la prevención, la atención especializada y sanción efectiva de la violencia sexual que, en sus diversas manifestaciones, aumenta su prevalencia y tiende a normalizarse socialmente como mecanismo privilegiado de control sobre las mujeres, especialmente las más jóvenes.

Diferentes estudios han demostrado que cuando existe, la violencia de género inicia al experimentar las primeras relaciones sentimentales, aumentando su intensidad y frecuencia con el paso del tiempo. Por lo general, dicha violencia recrudece con el cada vez es más usual acceso a la tecnología de personas menores de edad, sin tener la madurez para procesar la información que circula en los medios digitales. Ambas situaciones tienen efectos perjudiciales en los ámbitos de la vida de la persona, siendo el académico uno de estos, pues se le vincula con la deserción estudiantil y la repitencia. Esas dos variables ha sido poco estudiadas a nivel nacional, razón por la cual el Instituto de Estudios de la Mujer de la Universidad Nacional (IEM) propone con este proyecto analizar las manifestaciones de la violencia de género en las relaciones de pareja que involucran a adolescentes, y su relación con el uso de las tecnologías

de la información y la comunicación – (en adelante TICs), para la implementación de una propuesta de información y prevención de esta forma de violencia.

Este proyecto se desarrolla en el marco del Convenio específico de cooperación entre la Universidad Nacional y el Ministerio de Educación Pública, específicamente se desarrolla de manera conjunta con el Instituto de Estudios de la Mujer de la Universidad Nacional.

La población meta del estudio son estudiantes de décimo y undécimo año de dos colegios públicos del país (uno en una zona rural y el otro en una zona urbana) con edades entre los 16 y 18 años. Se realizará un estudio en el cual se combinan técnicas cuantitativas y cualitativas.

Este proyecto cuenta con dos etapas, la primera de ellas de investigación y la segunda es una etapa de prevención. En la primer etapa se desarrollarán las siguientes actividades:

1. Encuesta sobre el uso y acceso a las TIC, para determinar la caracterización de la violencia de género por parte de la población adolescente.
2. Grupos focales con adolescentes, con el objetivo de conocer su percepción acerca de cómo se desarrollan las relaciones de pareja, manifestaciones de la violencia de género mediante el uso de las TICs, concepciones del amor, mitos y estereotipos.

En la segunda etapa se desarrollarán:

1. Talleres informativos con estudiantes de los colegios participantes, para concientizar sobre la violencia de género digital, además, se socializarán los resultados de la investigación.
2. Encuentro Académico Interinstitucional con instituciones especializadas en niñez y adolescencia, lo anterior, con el fin de generar un espacio de reflexión sobre los avances y desafíos en esta materia
3. Diseño, implementación y evaluación de una campaña informativa para la prevención de esta forma de violencia.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	X
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	X
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	

	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2021)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de encuestas aplicadas a estudiantes sobre el uso y acceso a las TIC	1	2021: 0 2022: 2	2021: 0% 2022: 0%	Monto (en millones): (₡**106 369 673,20**) por parte de la **UNA**
Cantidad de grupos focales con estudiantes	2	2021:0 2022: 2	2021: 0% 2022: 0%	
Talleres informativos con centros educativos	2	2021: 0 2022: 2	2021: 0% 2022: 0%	
Encuentro Interinstitucional Académico	1	2021: 0 2022: 0	2021: 0% 2022: 0%	

Perfil de proyecto

Nombre: Estrategia de Educación Intercultural, período 2019-2022

Objetivo: Fortalecer la atención de la población estudiantil sin perjuicio de su origen cultural ni de su realidad contextual con base en el establecimiento de una estrategia de Educación Intercultural.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Departamento de Educación Intercultural • Dirección de Desarrollo Curricular	NA

Resumen ejecutivo

La estrategia de Educación Intercultural para el periodo de 2019-2022, fortalece el enfoque de educación interculturalidad. Como consecuencia, se promovió la inclusión de la población estudiantil culturalmente diversa y la promoción de la sana convivencia. La estrategia de Educación Intercultural se implementó mediante cuatro áreas de acción específicas:

- **Preparación:** Se elaboró el documento "Lineamientos de Educación Intercultural" (MEP, 2019), se instauró la Red de Educación Intercultural (REI) y se realizó la identificación de las nóminas de las Comisiones Regionales de Educación Intercultural (CREI).
- **Formación:** Se llevaron a cabo capacitaciones y asesoramientos dirigidos a la REI, las CREI y a las direcciones centrales del MEP sobre el enfoque de educación intercultural. Concretamente en el año 2019 se desarrolló el curso "Abordaje del enfoque de Educación Intercultural en centros educativos" para las CREI de 14 direcciones regionales, en el año 2021 se habilitó el mismo curso de forma virtual para las personas integrantes de las CREI de las 27 direcciones regionales que no lo llevaron a cabo en el 2019. Durante el 2022 se socializará un recurso didáctico enfocado a las direcciones centrales del MEP.
- **Producción:** Las CREI elaboraron líneas de acción para el abordaje del enfoque de educación intercultural en sus regiones educativas. También se construyó y socializó la circular DVM-AC-014-2021 sobre "La contextualización curricular y la pertinencia cultural en la medicación pedagógica".
- **Monitoreo y seguimiento:** Se realizó un análisis crítico de la implementación de la estrategia. Esto se logró por medio de reuniones, diagnósticos, observaciones durante el acompañamiento técnico a la REI y a las CREI y sistematización de la información.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	x

	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de Direcciones Regionales de Educación impactadas por la estrategia de Educación Intercultural para el período 2019-2022	0	2019: 27 2020: 27 2021: 27 2022: 27	2019: 52% 2020: 52% 2021: 100% 2022: 100%	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)

Perfil de iniciativa para el abordaje pandémico
Nombre: Implementación de estrategias pedagógicas en las asignaturas del plan de estudios básico de Primero y Segundos ciclos en el **contexto hospitalario**
Objetivo: Fortalecer la mediación pedagógica, a través de insumos y materiales diversos, que garanticen la calidad educativa de los niños y niñas menores de edad que reciben el apoyo educativo en el Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera (CeAPH) en las asignaturas del plan de estudio básico de primero y segundo ciclo.
Producto o servicio educativo asociado con la iniciativa: curricular
Población meta: primero y segundo ciclos
Principales logros de la iniciativa: El proyecto "Implementación de estrategias pedagógicas en las asignaturas del plan de estudios básico de Primero y Segundos Ciclos en el contexto hospitalario", tiene implicaciones muy positivas en el contexto educativo nacional e incide en la calidad de la educación, al dotar al personal docente de un banco de recursos pedagógicos para mejorar el proceso educativo del estudiantado que recibe el acompañamiento desde la pedagogía hospitalaria. En primer orden, posiciona en el marco del plan de estudios básico de Primer y Segundo Ciclos, la temática de la pedagogía hospitalaria y trasciende el contexto hospitalario, es decir, que el estudiantado en situación de enfermedad, hospitalización, convalecencia o recurrencia a tratamiento médico pertenece a un centro educativo y por ende es responsabilidad del personal docente a cargo del grupo y no exclusivamente de la persona docente de pedagogía hospitalaria. Derivado de lo anterior, el repositorio de estrategias pedagógicas ofrece una fuente de recursos para enriquecer y fortalecer la mediación docente y mejorar el acompañamiento del estudiantado en situación de enfermedad, hospitalización, convalecencia o recurrencia a tratamiento médico, desde la comprensión de sus características y requerimientos de apoyo. Aunado a lo anterior, los cursos elaborados en la modalidad virtual, dirigidos a la población docente en general, también contribuyen a la formación permanente de las personas profesionales docentes y al formar parte de oferta de cursos del Instituto de Desarrollo

Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS), se constituyen en una fortaleza instalada de capacitación en el Ministerio de Educación Pública.

En este orden, al constituirse los cursos parte de la oferta del IDP UGS, se podrán realizar los ajustes y modificaciones requeridas respecto del contexto educativo nacional, así como poder seleccionar las personas facilitadoras más idóneas para estos procesos.

Los efectos a largo plazo de los cursos elaborados, también se podrán evidenciar a partir de las futuras solicitudes de capacitación por parte del personal docente en las diferentes regiones educativas del país, trascendiendo los servicios de apoyo en pedagogía hospitalaria.

Así, el impacto esperado es positivo, pudiendo observarse a mediano y largo plazo, en diferentes ámbitos, resaltando el profesional al incidir en la formación del personal docente; el institucional, al tener recursos técnicos propios del Ministerio de Educación Pública y principalmente en el sociocultural, al considerarse que el estudiantado en situación de enfermedad, hospitalización, convalecencia y recurrencia a tratamiento médico es responsabilidad de los docentes a cargo, más allá del acompañamiento de los servicios de apoyo en pedagogía hospitalaria.

Periodo de ejecución	**Inicio:** febrero/2018 a febrero 2021.
	Finalización: mes/año
Responsable ejecutor: Departamento de Primero y Segundo Ciclos.	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación.

Resumen ejecutivo:

En el marco del convenio bilateral entre el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica y MED de Chile, se gesta un proyecto de pedagogía hospitalaria denominado: “Implementación de estrategias pedagógicas en las asignaturas del plan de estudios básico de primero y segundo ciclos, en el contexto hospitalario”. El DPSC ha tenido un papel protagónico. Este proyecto presenta como objetivos:

General: Fortalecer la mediación pedagógica, a través de insumos y materiales diversos, que garanticen la calidad educativa de los niños y niñas menores de edad que reciben el apoyo educativo en el Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos.

Sáenz Herrera (CeAPH) en las asignaturas del plan de estudio básico de primero y segundo ciclo.

Objetivos específicos:

Ampliar los conocimientos del equipo técnico-asesor del proyecto, en el desarrollo de estrategias pedagógicas en las asignaturas del plan de estudios básico de primero y segundo ciclos, en el CeAPH.

Elaborar materiales con estrategias pedagógicas para docentes que atienden niños y niñas menores de edad en Costa Rica, en el servicio de apoyo educativo hospitalario del Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera.

Resultados:

Niños y niñas menores de edad que se atienden mediante el Centro de Apoyo en Pedagogía Hospitalaria (CeAPH), cuentan con materiales pedagógicas que facilitan los procesos de enseñanza y aprendizaje de las asignaturas del plan de primero y segundo ciclos.

La ejecución de este proyecto permite la puesta en práctica de estrategias en pedagogía hospitalaria, por medio de la elaboración de materiales con el apoyo del Departamento de Primero y Segundo Ciclos que oriente al docente en la mediación pedagógica en el ámbito hospitalario y que contribuya al mejoramiento de la calidad de la educación en Costa Rica. El uso de insumos variados como parte de un compendio de materiales diversos: juegos, estrategias, talleres, recursos multimedia, prácticas y otros que tendrán como fin enriquecer la mediación pedagógica hospitalaria para los niños y niñas en periodos de convalecencia y atención de salud en el centro hospitalario y albergues.

La elaboración del compendio de insumos para la mediación pedagógica en el ámbito hospitalario, se convierte en una fuente de consulta valiosa para el docente por las siguientes razones:

- Proporciona recomendaciones para el diseño del planeamiento didáctico considerando las variables del contexto físico en donde se lleva a cabo la mediación pedagógica, así como las eventualidades que pueden o suelen ocurrir en esto contextos como: visitas de especialista médicos, situaciones emocionales tanto del estudiante, o la familia con quien se pueda estar trabajando, como de los otros estudiantes (pacientes) y sus familias con quienes comparte el salón hospitalario.
- Facilita insumos para la ejecución de la mediación pedagógica así como la evaluación de la población meta, considerando las particularidades y apoyos respectivos.

- Orienta en relación con los tipos, diseños, manipulación, características y calidad de los materiales que pueden ser utilizados por estudiantes en ambientes hospitalarios, tomando en cuenta el aspecto primordial de la asepsia.
- Proporciona contenidos para el abordaje secuenciado y acorde con los programas de estudios vigentes del MEP.
- Incluye estrategias de aprendizaje colaborativo con sus pares, cuando así fuera posible.
- Informa al docente en relación con las competencias y responsabilidades, de los padres o encargados ante los procesos educativos de su hijo durante el proceso de hospitalización, convalecencia o recurrencia a tratamiento médico, así como de los apoyos y responsabilidades del docente que atiende al estudiante; de esta forma el docente podrá compartir la información con el padre, madre o encargado para crear redes colaborativas en pro del bienestar y el derecho a la continuidad de la educación del estudiante.

Este proyecto también tiene relevancia para Costa Rica, pues se enfoca dentro del Plan Operativo Anual de la Dirección de Desarrollo Curricular dentro del objetivo estratégico: "Fortalecer las acciones institucionales para la implementación y desarrollo pertinente de los servicios y ofertas de Educación Especial hacia la promoción de la educación inclusiva", cuya meta descriptiva aboga a realizar acciones, para incrementar el campo de acción de la educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje para todos a lo largo de la vida. Esta meta tiene como actividad esencial, desarrollar de manera conjunta, entre el Departamento de Primero y Segundo Ciclos con el Departamento de Apoyos Educativos, al menos una acción para incrementar el campo de acción de la educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje para todos.

Las actividades propuestas en el marco del proyecto presentan varias acciones importantes de develar, entre las cuales se esgrimen:

1. Ampliar los conocimientos del equipo técnico- asesor del proyecto, en el desarrollo de estrategias pedagógicas en las asignaturas del plan de estudios básico de primero y segundo ciclos, en el CeAPH.

2: Elaborar materiales con estrategias pedagógicas para docentes que atienden niños y niñas menores de edad en Costa Rica, en el servicio de apoyo educativo hospitalario del Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera.

Los documentos que se generen producto de este proyecto, así como los materiales de estrategias pedagógicas para el apoyo técnico pedagógico de los docentes del CeAPH, en el contexto hospitalario, serán difundidos a los funcionarios que laboran en el área de pedagogía hospitalaria, así como a los docentes de aula regular, que una vez superada la condición de hospitalización o convalecencia de la persona menor de edad, son responsables de dar continuidad al proceso educativo.

El seguimiento a las estrategias pedagógicas hospitalarias en las asignaturas del plan de estudios básico de primero y segundo ciclos, en niños y niñas menores de edad en Costa Rica que reciben el apoyo educativo, estará a cargo de la dirección del CeAPH del Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera, con apoyo técnico curricular del MEP.

Vinculación institucional (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	x
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	

Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo de la iniciativa

Indicador	**Número de personas cubiertas**	**Metas por año**	**Nivel de cumplimiento anual (%)**	**Estimación de la inversión presupuestaria**
Número de proyectos negociados y oficializados	Funcionarios del Centro de Apoyo en Pedagogía Hospitalaria y estudiantes beneficiados del servicio. 36 docentes y 3000 aprox.	**2018:** Misión 1, Costa Rica-Chile **2019:** Diagnóstico de necesidades del personal del Centro de Apoyo en Pedagogía Hospitalaria. Misión 2 Chile –Costa Rica **2020:** Diseño de dos webinarios:	100%	Con apoyo de UNICEF y Proyectos de cooperación Sur - Sur, Triangular y Descentralizada, aprobados, vinculados con los ODS

		1. Prácticas pedagógicas inclusivas en el contexto de Pedagógica Hospitalaria. 2. Políticas inclusivas en Pedagogía Hospitalaria. • Diseño de un curso virtual autogestionado: Sensibilización en Pedagogía Hospitalaria. • Diseño de curso bimodal con tutor: Pedagogía Hospitalaria aplicada a contextos educativos y de salud • Diseño y revisión de línea base para el repositorio de materiales		

		didácticos para uso del personal docente que labora en contextos hospitalarios. • Diseño y elaboración de video explicativo sobre la trascendencia y servicios del Centro de Apoyo en Pedagogía Hospitalaria. **2021:** Desarrollo e implementación de los webinarios y cursos destacados. • Finalización del repositorio de materiales • Elaboración del informe final del proyecto		

<table>
<tr><th colspan="2">Perfil de proyecto</th></tr>
<tr><td colspan="2">Nombre: Fortalecimiento de la conservación y del cultivo de las lenguas y culturas indígenas costarricenses</td></tr>
<tr><td colspan="2">Objetivo: Dotar de dos programas de estudio para preservar el patrimonio cultural y lingüístico a los pueblos ancestrales indígenas Boruca de la Dirección Regional de Educación Grande del Térraba y Bribri de la Dirección Regional de Educación Sulá.</td></tr>
<tr><td>Responsable ejecutor:
Departamento de Educación Intercultural
Dirección de Desarrollo Curricular</td><td>Unida(es) técnica(s) complementarias:
Dirección Regional de Educación Sulá
Dirección Regional de Educación Grande del Térraba
CLEI Keköldi, Talamaca Bribri, Boruca y Curré</td></tr>
<tr><td colspan="2">Resumen ejecutivo:
Los programas de estudio para la educación indígena para primer y segundo ciclos se dividen en dos grandes áreas, lenguas y culturas. Desde el 2019, se trabaja en la construcción participativa con los pueblos indígenas Boruca y Bribri de los programas de estudio de lengua Bribri se Sulá y cultura Boruca. Ambos programas surgen por la necesidad de preservar el patrimonio cultural y lingüístico de los pueblos ancestrales a partir de propuestas educativas actualizadas y contextualizadas en el marco de lo establecido en el convenio 169 de la OIT.
La elaboración de estos programas de estudio requirió de la construcción participativa de las poblaciones indígenas para el aseguramiento de que respeten las cosmogonías y cosmovisiones propias de estos pueblos, para ello, se crearon comisiones redactoras integradas por representantes de docentes de lenguas y culturas indígenas, de las Direcciones Regionales, de los Consejos Locales de Educación Indígena, de otras autoridades locales y del Departamento de Educación Intercultural. Los programas, dirigidos a los seis niveles de educación primaria, cuentan con estructuras propias y una selección y distribución de aprendizajes esperados definidos por la comisión redactora, con base en sus realidades culturales y dentro del marco del respeto de su cosmogonía y cosmovisión.
La construcción de los programas de estudio, desde un enfoque intercultural, facilita la unión entre la visión ancestral con lo establecido en las Políticas Educativa y Curricular vigentes y, en el caso de lengua, con el marco común europeo de la enseñanza de las lenguas.</td></tr>
</table>

Con la conclusión exitosa y la divulgación de este programa se espera poder contribuir en la mejora de la calidad de la educación indígena costarricense y disminuir las desigualdades educativas existentes, propiciando una mejor calidad de vida en las poblaciones originarias, mediante la conservación y cultivo de la lengua bribri como legado cultural trasmitida de generación en generación, de forma oral y vivencial.		
Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	x
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	x

de la sociedad (orientaciones)	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de programas de estudio de cultura y lengua indígena aprobados por el Consejo Superior de Educación	Región caribe: 0 Región brunca: 1 (lengua)	2021: 0 2022: 2	2022: 60%	Monto (en millones): 2.4 Fuente de financiamiento: MEP Programa presupuestario: 553-02

<table>
<tr><th colspan="3">Perfil de proyecto</th></tr>
<tr><td colspan="3">Nombre: Aula Virtual “Primeros Lazos. Crecemos juntos”</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo: Ofrecer un entorno virtual, sin límites de acceso y horario, que posibilite la autoformación y evaluación de los fundamentos teóricos y operativos necesarios para la implementación de la Guía pedagógica para niños y niñas desde el nacimiento hasta los 4 años.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Responsable ejecutor:
Dirección de Desarrollo Curricular Departamento de Educación de la Primera Infancia (MEP)</td><td>Unidad(es) técnica(s) complementarias:
Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación</td></tr>
<tr><td colspan="3">Resumen ejecutivo:
Para la implementación de la Guía pedagógica en los servicios educativos del MEP y en las alternativas de atención de la REDCUDI, se diseña un aula virtual para la autoformación de las personas docentes y los adultos encargados de la educación y atención de niños y niñas del nacimiento a los 4 años de edad.
El alcance del aula virtual pretende que las personas encargadas de acompañar a este grupo de edad, reconozcan la importancia de generar procesos educativos pertinentes para esta población, además de implementar un mecanismo que brinde información acerca de la fundamentación teórica, aprendizajes y mediación pedagógica que van a optimizar los años comprendidos entre el nacimiento hasta los 4 años, como una etapa fundamental para el desarrollo de capacidades para toda la vida.
Dentro de los beneficios que brinda el aula virtual a las personas docentes y adultos encargados se encuentran una serie de fundamentos para comprender los sentidos que dan pie a su implementación, además de materiales gráficos y audiovisuales relativos a la Guía pedagógica que brindan información pertinente y necesaria para su adecuada implementación.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)</td></tr>
<tr><td colspan="3"><table>
<tr><th>Instrumento</th><th>Correspondencia</th><th></th></tr>
<tr><td></td><td>Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.</td><td></td></tr>
</table></td></tr>
</table>

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	

	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2019)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de aula virtual para la autoformación de docentes y adultos encargados	0	2020: 1 aula virtual	2020: 100%	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)

<table>
<tr><th colspan="3">Perfil de proyecto</th></tr>
<tr><td colspan="3">Nombre: Transformación curricular en el nivel de Educación Preescolar en los centros infantiles públicos externos a la estructura del Ministerio de Educación Pública que brindan el servicio educativo de atención integral a niñas y niños de 4 a 6 años, acreditados por la CROE</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo: Implementar y dar seguimiento a la Transformación curricular en el nivel de Educación Preescolar en los centros infantiles públicos externos a la estructura del Ministerio de Educación Pública que brindan el servicio educativo de atención integral a niñas y niños de 4 a 6 años, acreditados por la CROE.</td></tr>
<tr><td>Responsable ejecutor:
Dirección de Desarrollo Curricular
Departamento de Educación de la Primera Infancia (MEP)</td><td colspan="2">Unidad(es) técnica(s) complementarias:
Comisión Reguladora de la Oferta Educativa (CROE)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Resumen ejecutivo:
Este proyecto tiene como naturaleza la implementación del Programa de Estudio de Educación Preescolar en los centros infantiles públicos externos a la estructura del Ministerio de Educación Pública que imparten el nivel de Educación Preescolar, en el Ciclo Materno Infantil (Grupo Interactivo II) y Ciclo de Transición.
El servicio de Educación Preescolar brindado en los centros infantiles se regirá por el Programa de estudio, guías, normas, lineamientos y disposiciones establecidas por el CSE y el MEP, aplicables en materia de Educación Preescolar y Primera Infancia. Su alcance comprende el nivel nacional, principalmente en los centros infantiles que cumplen con los requisitos establecidos en el Decreto 42165-MEP para su acreditación.
Garantizando el servicio educativo en los centros infantiles públicos acreditados se benefician las personas estudiantes y sus familias, así como se atiende el interés superior del niño y la niña con el derecho a la educación, además, permite la ampliación de cobertura en el nivel de Educación Preescolar, por medio de esta modalidad.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)</td></tr>
<tr><th>Instrumento</th><th>Correspondencia</th><th></th></tr>
</table>

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	x
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x

	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2019)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de centros infantiles públicos acreditados que se les brinda seguimiento	0	2020: 63 centros infantiles acreditados	2020: 100 %	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)
Cantidad Jornadas de trabajo a los centros infantiles públicos acreditados	0	2020: 3 jornadas de trabajo 2021: 2 jornadas de trabajo	2020: 100% 2021: 100 %	

Perfil de proyecto

Nombre: Estrategia de cambio cultural mediante la promoción de principios de igualdad, derechos humanos y cultura de paz desde la Primera Infancia y crianza democrática, en los centros de Educación Preescolar del Ministerio de Educación Pública

Objetivo: Promover una cultura de principios de igualdad, derechos humanos, cultura de paz y crianza democrática en los centros educativos, para una ciudadanía crítica, responsable, segura e igualitaria para niñas y niños en la Primera Infancia.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Dirección de Desarrollo Curricular • Departamento de Educación de la Primera Infancia (MEP)	• Dirección de Asuntos Internacionales y de Cooperación • Miembros de la Alianza Público-Privada de la estrategia

Resumen ejecutivo:

La "Estrategia de cambio cultural mediante la promoción de principios de igualdad, derechos humanos y cultura de paz desde la Primera Infancia y crianza democrática, en los centros de educación preescolar del Ministerio de Educación Pública" tiene como naturaleza el trabajo sistémico que coloca a la niña y el niño en el centro del accionar, integrando: instituciones garantes de los derechos de la niñez, personal técnico y administrativo del MEP, docentes de Educación Preescolar, personal de cuidado infantil, familias y comunidad.

Su alcance es el fortalecimiento de una cultura de igualdad, de derechos humanos y de paz desde la Primera Infancia, mediante la promoción de una crianza democrática en los centros de Educación Preescolar del Ministerio de Educación Pública, a nivel nacional.

Al fortalecer las competencias necesarias para las personas docentes, cuidadores y familias, los niños y las niñas se verán beneficiados con ambientes educativos y procesos de mediación pedagógica de calidad, a través del desarrollo de los siguientes componentes:

1. Ser niña-ser niño (MEP-INAMU-PANIAMOR).
2. Recreando Valor (MEP-PANIAMOR-AED-COOPESERVIDORES).
3. Somos familia-Campañas (MEP-PANIAMOR-P&G-AED).
4. STEAM (MEP).
5. Programa Convivencia (MEP).

6. Cuenta un cuento diferente (MEP-Fundación Justicia y Género). 7. NIDO (MEP-IMAS-PANI-CEN CINAI).		
Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
	Pertinencia del currículum	x

Resultados estratégicos	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Cantidad de jornadas de trabajo con asesorías nacionales y regionales de Educación Preescolar	0	2021: 1 Jornada de trabajo 2022: Meta en construcción	2021: 100 %	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)
Cantidad de talleres con asesorías nacionales y regionales de Educación Preescolar	0	2021: 2 talleres 2022: Meta en construcción	2021: 100 %	
Cantidad de cursos de capacitación con	0	2019: 2 cursos 2020: 2 cursos 2021: 3 cursos	2019: 100 % 2021: 33.3 %	

los enfoques de la estrategia				
Cantidad de recursos didácticos para la mediación pedagógica por habilidades con los enfoques de la estrategia	0	2019: 5 recursos didácticos 2020: 3 recursos didácticos 2021: 6 recursos didácticos	2019: 100 % 2020: 100 % 2021: 100 %	
Cantidad campañas de comunicación divulgadas	0	2020: 2 campañas 2021: 4 campañas	2019: XXX 2020: 100 % 2021: 100 %	

<table>
<tr><th colspan="2">Perfil de proyecto</th></tr>
<tr><td colspan="2">Nombre: Equipo Técnico Institucional de Primera Infancia de la región SICA</td></tr>
<tr><td colspan="2">Objetivo: Promover estrategias de gobernanza en la región SICA para la implementación de un sistema integral de atención a la Primera Infancia.</td></tr>
<tr><td>Responsable ejecutor:
Dirección de Desarrollo Curricular Departamento de Educación de la Primera Infancia (MEP)</td><td>Unidad(es) técnica(s) complementarias:
Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación</td></tr>
<tr><td colspan="2">Resumen ejecutivo:
Los Ministerios de Educación de la región SICA otorgan a la Educación Inicial un lugar prioritario en su agenda de política educativa, principalmente por el aumento de la evidencia científica que fundamenta la acción educativa en este nivel. El acuerdo establecido en la “LVI Reunión de presidentes del SICA”, realizada en El Salvador el 18 de diciembre de 2019, propuso emprender acciones de manera colaborativa, integrada y articulada con los distintos actores responsables de promover estrategias de gobernanza que incida en la implementación de un “Sistema integral de Atención a la Primera Infancia” en la región. Entre los beneficios de este proyecto está el integrar un equipo intersectorial con representantes de educación, salud y desarrollo social, a cargo de la atención a la primera infancia (0 a 3 años); para la adopción de la propuesta pedagógica bajo la rectoría del Ministerio de Educación. Entre los alcances de este proyecto están:
Constituir equipos técnicos articulados en cada uno de los países, integradas por autoridades de los Ministerios de Educación, Salud y Desarrollo Social vinculados a la atención en la Primera Infancia.
Diseñar, organizar y ejecutar talleres para revisión de propuestas existentes en los países.
Diseñar, organizar y ejecutar talleres para la revisión y actualización del glosario básico regional de términos comunes consensuado con los Ministerios de Educación sobre la Primera Infancia.
Diseñar, organizar y ejecutar talleres para revisión y actualización del perfil regional del docente de Primera Infancia consensuado con los Ministerios de Educación.</td></tr>
</table>

• Promover acuerdos de coordinación intersectorial -incluido el nivel regional- en los países que favorezcan e implementen el ejercicio de la rectoría que corresponda a los Ministerios de Educación en la educación inicial.		
Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x

Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de Equipos regionales de Primera Infancia	0	2021: 1 equipo regional	2021: 100%	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)
Cantidad de revisiones y actualizaciones del glosario básico regional de términos	0	2021: 1 glosario actualizado	2021: 100%	
Cantidad de revisiones y actualizaciones del perfil regional del docente de Primera Infancia	0	2021: 1 perfil docente de Primera Infancia actualizado y revisado	2021: 100%	

<table>
<tr><th colspan="3">Perfil de proyecto</th></tr>
<tr><td colspan="3">Nombre: Proyecto “Kits de Primera Infancia para zonas vulnerables y migrantes”</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo: Promover el desarrollo de habilidades de pensamiento y de comunicación, con materiales y recursos que permitan la construcción de aprendizajes significativos en el niño y la niña de Educación Preescolar.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Responsable ejecutor:
Dirección de Desarrollo Curricular
Departamento de Educación de la Primera Infancia</td><td>Unidad(es) técnica(s) complementarias:
Unidad de Permanencia, reincorporación y éxito educativo
Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación
UNICEF
Unión Europea</td></tr>
<tr><td colspan="3">Resumen ejecutivo:
El Departamento de Educación de la Primera Infancia en coordinación con la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo, diseñaron y adquirieron con la donación de la UNICEF y la Unión Europea, un Kit con diversos materiales, tales como: paletas de madera, lupa, bola, imanes, cuerda, piedras de colores, libros de cuentos, títeres, entre otros, para que, los niños y las niñas de edad preescolar migrantes y de zonas vulnerables de 20 Direcciones Regionales de Educación del país.
Gracias a este kit, los niños y las niñas contarán con variedad de recursos que les brindan la oportunidad de explorar, observar, sentir, formular hipótesis, resolver problemas, comprobar datos, tomar decisiones y así promover el desarrollo de habilidades para la vida.
Además, se elaboraron dos trípticos, uno con la descripción de los materiales y otro con sugerencias de actividades para su uso.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)</td></tr>
<tr><td colspan="3"><table>
<tr><th>Instrumento</th><th>Correspondencia</th><th></th></tr>
<tr><td rowspan="2">Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)</td><td>Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.</td><td></td></tr>
<tr><td>Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.</td><td></td></tr>
</table></td></tr>
</table>

	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	x
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	
Análisis cuantitativo del proyecto		

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Cantidad de Direcciones Regionales de Educación beneficiadas con los Kits	0	2021: 22 Direcciones Regionales	2021: 100%	Fuente externa por cooperación estratégica
Cantidad de kits entregados a niños y niñas migrantes y de zonas vulnerables	0	2021: 5492 Kits entregados	2021: 100%	

<table>
<tr><th colspan="3">Perfil de proyecto</th></tr>
<tr><td colspan="3">Nombre: Mecanismo de seguimiento y monitoreo para la aplicación de la Guía pedagógica para niños y niñas desde el nacimiento a los 4 años de edad en Centros de Educación y Nutrición y Centros Infantiles de Atención Integral (CEN-CINAI)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo: Cumplir con la disposición 4.9 del informe de auditoría sobre la eficacia y eficiencia de los Centros de Educación y Nutrición y Centros Infantiles de Atención Integral CEN-CINAI.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Responsable ejecutor:
Dirección de Desarrollo Curricular
Departamento de Educación de la Primera Infancia</td><td>Unidad(es) técnica(s) complementarias:
Despacho Viceministerio Académico</td></tr>
<tr><td colspan="3">Resumen ejecutivo:
La Contraloría General de la República realizó una auditoría operativa a los Centros de Educación y Nutrición-Centros Infantiles de Atención Integral, para determinar su eficacia y eficiencia en la atención integral de los niños de 0 a 4 años”. Una vez concluida la auditoría, la Contraloría General de la República determinó que la eficacia y eficiencia del servicio de Atención y Protección Infantil presentaba limitaciones, por lo que solicita la intervención del Ministerio de Educación Pública, en conjunto con la Secretaría Técnica de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI), el diseño de un mecanismo para dar seguimiento y monitoreo a la aplicación de la “Guía pedagógica para niños (as) desde el nacimiento hasta los 4 años” en atención a esta disposición.

Dicho mecanismo consiste en la descripción de procesos de formación y capacitación, recolección y análisis de información, además de recomendaciones para la mejora y el seguimiento de acciones. Con la aplicación de este mecanismo se benefician los procesos que se desarrollan en los Centros de Educación y Nutrición-Centros Infantiles de Atención Integral, para el aprendizaje y el desarrollo integral de los niños y las niñas.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)</td></tr>
<tr><td colspan="3"><table>
<tr><th>Instrumento</th><th>Correspondencia</th><th></th></tr>
<tr><td></td><td>Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.</td><td></td></tr>
</table></td></tr>
</table>

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	x
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	

	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Cantidad de mecanismos de seguimiento a la implementación de la Guía pedagógica	0	2020: 1 Mecanismo de seguimiento	2020: 100%	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)
Cantidad de evaluación del seguimiento a la implementación de la Guía pedagógica	0	2020: 1 evaluación	2020: 100%	
Cantidad de informe del seguimiento a la implementación de la Guía pedagógica	0	2021: 1 informe	2021: 100%	

Cantidad de jornadas de seguimiento con funcionarias y docentes de CEN-CINAI	0	2021: 2 jornadas	2021: 100%	

Perfil de proyecto	
Nombre: Módulo de comunidades de aprendizaje y redes de apoyo	
Objetivo: Generar una estrategia que promueva la formación continua y la reflexión crítica de la práctica pedagógica para incrementar habilidades en las personas docentes o adultos encargados y articular redes de apoyo pedagógico que aseguren procesos educativos de calidad.	
Responsable ejecutor: • Dirección de Desarrollo Curricular • Departamento de Educación de la Primera Infancia	**Unidad(es) técnica(s) complementarias:** • Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación • Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación

Resumen ejecutivo:

Con el fin de apoyar las acciones que desde el año 2018 se han gestado en los procesos de implementación de la "Guía pedagógica para niños y niñas desde el nacimiento hasta los cuatro años en Costa Rica", se hace necesario realizar una estrategia que fortalezca habilidades en las personas docentes o adultos encargados/as y favorezca la construcción de aprendizajes en los niños y las niñas, enriqueciendo de esta manera la práctica pedagógica en los diferentes servicios educativos y modalidades de atención y cuido existentes en el país.

Por esto, se contó con el apoyo técnico de la Junta de Jardines Infantiles de Chile (JUNJI), debido a la experiencia y trayectoria del modelo chileno en la atención educativa de este grupo etario, para facilitar cambios en las prácticas de mediación pedagógica en cada una de las instancias que atienden esta población, en el marco de los fundamentos y principios de la Guía pedagógica, a fin de favorecer la apropiación de los docentes y adultos encargados.

El Módulo "Comunidades de Aprendizaje y Redes de Apoyo Pedagógico (RAP)" es una estrategia para el desarrollo profesional, la autogestión de nuevos aprendizajes, además profundiza en la reflexión de la gestión pedagógica que se desarrolla en la Primera Infancia para resguardar que los niños y niñas reciban servicios de calidad en la atención y educación que se brinda en el país.

Dentro de los beneficios pretende generar oportunidades para potenciar la mediación pedagógica transformadora, con el fin de que la persona estudiante desarrolle al máximo sus habilidades y la persona docente fortalezca sus prácticas pedagógicas, de manera permanente y continua, bajo una estructura dinámica e interdependiente, donde se promuevan valores como el trabajo colaborativo, el respeto a la diversidad y los derechos humanos, así como la cultura de paz y los saberes orientados hacia el respeto a la diversidad, en contextos inclusivos, integrales y humanizantes.		
Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x

proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	x
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2020)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de productos elaborados en el marco del proyecto	0	2021: 6	2021: 50 %	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)

<table>
<tr><th colspan="3">Perfil de proyecto</th></tr>
<tr><td colspan="3">Nombre: Plan Apoyemos la Lectoescritura</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo: Apoyar al estudiantado que cursa de segundo a quinto año de la Educación General Básica y no tiene la habilidad de lectoescritura o está en proceso.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Responsable ejecutor:
Dirección de Desarrollo Curricular
Departamento Apoyos Educativos para el Estudiantado con Discapacidad
Departamento de Primero y Segundo Ciclos</td><td>Unida(es) técnica(s) complementarias:
Universidad de Costa Rica</td></tr>
<tr><td colspan="3">Resumen ejecutivo:
El Plan Apoyemos la Lectoescritura concreta las acciones que ejecutar específicamente las <u>personas docentes que laboran en el servicio de apoyo educativo en problemas de aprendizaje (durante el curso lectivo 2022)</u>, con el fin de enseñar a leer y a escribir a la población estudiantil que enfrenta el rezago en el proceso de lectoescritura, desde una visión de trabajo colaborativo con la persona docente de primero y segundo ciclos.

El Plan está dirigido a estudiantes desde el segundo año escolar hasta el quinto año escolar (no se contempla primer año porque están iniciando el proceso de lectoescritura, ni sexto año ya que posiblemente los estudiantes de este nivel que no saben leer y escribir cuentan con otros apoyos educativos). La población meta serán estudiantes con algunas características de rezago en lectoescritura. El Plan se trabaja en forma colaborativa entre la persona docente de primero y segundo ciclos y las personas docentes que trabajan en los servicios de apoyo en problemas de aprendizaje en sus modalidades fijas o itinerante. La población estudiantil beneficiaria es de 48 mil personas estudiantes.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)</td></tr>
<tr><td colspan="3"><table>
<tr><th>Instrumento</th><th>Correspondencia</th><th></th></tr>
<tr><td></td><td>Fomento a la educación inclusiva.</td><td></td></tr>
</table></td></tr>
</table>

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	**X**
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	**X**
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	**X**

	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2021)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de espacios de socialización del Plan Apoyemos la Lectoescritura	0	2021: 5 espacios de socialización	2021: 100%	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…) y cooperación externa (UCR)
Cantidad de docentes del servicio de apoyo educativo en problemas de aprendizaje que ejecutarán el Plan Apoyemos la Lectoescritura	0	2021: 945 docentes servicio de apoyo educativo en problemas de aprendizaje	2021: 100%	
Cantidad de recursos elaborados para la divulgación del Plan Apoyemos la Lectoescritura	0	2021: 7 recursos para la divulgación del Plan	2021: 100%	

Cantidad de informes de seguimiento bimensual de la implementación del Plan Apoyemos la Lectoescritura	0	2022: 5 informes de seguimiento	2022: en proceso	
Cantidad de recursos didácticos para enriquecer la implementación del Plan Apoyemos la Lectoescritura	0	2022: 5 recursos didácticos	2022: en proceso	

Perfil de proyecto

Nombre: Sistema de Atención Integral e Intersectorial del Desarrollo de Niñas y Niños en Costa Rica. SAIID

Objetivo: Consolidar a nivel nacional el proceso de detectar, atender, referir, registrar información y ofrecer seguimiento a aquellos niños y niñas, que presentan riesgo o alteración en su desarrollo, aprendizaje, comportamiento o salud, afectando la permanencia y la calidad del servicio que recibe, aplicando estrategias de articulación en el trabajo interdisciplinario e intersectorial.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Comisión MEP • Despacho del Viceministerio Académico	• Unidad para la Permanencia Reincorporación y Éxito Educativo • Dirección de Programas de Equidad • Dirección de Desarrollo Curricular

Resumen ejecutivo:

En el marco de la implementación del Sistema de Atención Integral del Desarrollo de Niñas y Niños en Costa Rica: Fortalecimiento Intersectorial, se define como estrategia de gestión el trabajo en red para la detección, prevención, abordaje, rehabilitación y seguimiento de las alteraciones o trastornos que se presentan en el desarrollo, salud, comportamiento o aprendizaje de niñas y niños.

Esta idea surge de la unión de diversas instituciones que buscan un mismo fin: iniciar un proceso de trabajo conjunto con visión intersectorial, que permita definir la atención integral del desarrollo de la niñez desde el periodo prenatal hasta el periodo escolar.

Para liderar este proceso de articulación en el nivel nacional se integra un equipo interdisciplinario e intersectorial con representantes del nivel central de las instituciones que forman parte del sistema. Este equipo de profesionales funge como gestor de la red, garantizando la comunicación fluida y horizontal entre las instituciones en materia de detección, atención, seguimiento y derivación de casos o situaciones; así como, fuente de identificación de necesidades y recursos de capacitación para el personal del nivel regional y local, considerando las características propias de cada región y sector. Contextualmente, el accionar del equipo nacional tiene un impacto que se extiende a los hogares, al sistema educativo y al sistema de

salud. Este proyecto busca alcanzar la verdadera articulación; incluyendo el apoyo y el acompañamiento idóneo a los equipos locales y regionales como agentes transformadores de la vida de las familias, los niños y las niñas, en particular aquellos expuestos a mayores riesgos o situaciones de vulnerabilidad.		
Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	X
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	X
	Transformación institucional	X

de la sociedad (orientaciones)	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	X
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	X
	Calidad del abordaje pedagógico	X
	Infraestructura y equipamiento educativo	X
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	X
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	X

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2020)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de equipos de trabajo **regionales** intersectorial conformados	0	2021: 10	2021: 100%	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)
Cantidad de equipos de trabajo **locales** intersectorial conformados	0	2021: 105	2021: 100%	
Cantidad de personas que aprobaron los cursos de capacitación para fortalecer las competencias del personal que atiende a los niños y niñas	0	2021: 415	2021: 100%	

Cantidad de instrumentos normativos intersectoriales para garantizar el trabajo articulado Intersectorial	0	2021: 4	2021: 50%	

Perfil de proyecto	
Nombre: Política de Educación para el Desarrollo Sostenible	
Objetivo: Promover, desde el Sistema Educativo Costarricense, la formación de una ciudadanía sostenible con el ambiente, la sociedad y la economía; por medio de procesos educativos (curriculares y co-curriculares), de formación permanente del personal docente y administrativo, gracias a la coordinación de actores públicos, privados y de la sociedad civil involucrados con el Desarrollo Sostenible.	
Responsable ejecutor: • Despacho Académico	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Dirección de Desarrollo Curricular • Dirección de Vida Estudiantil • Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras • Dirección de Recursos Tecnológicos para la Educación • Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez • Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional
Resumen ejecutivo: La Política de Educación para el Desarrollo Sostenible aborda los desafíos socioambientales del país y del planeta, mediante la promoción de habilidades que permitan afrontar situaciones problemáticas de la vida diaria, con las correspondientes responsabilidades globales con acciones locales. La sociedad debe facilitar la construcción de proyectos de vida sostenibles, que permitan disminuir las brechas entre las clases sociales, así como mitigar los efectos alcanzados en los umbrales críticos de las fronteras planetarias vinculadas al cambio climático.	

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x

	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2019)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de recursos virtuales ajustados con la Política EDS	0	2020: 4 2021: 2 2022: 2	2020: 100% 2021: 100% 2022: en progreso	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…) y cooperación externa
Número de actividades de formación docente en EDS	0	2021: 2 2022: 2	2021: 100% 2022: en progreso	
Cantidad de programas complementarios al currículo en EDS actualizados	0	2021: 2 2022: 2	2022: 50% 2022: en progreso	

Perfil de proyecto	
Nombre: Actualización de la educación secundaria agrícola, rural y medioambiental con perspectiva de género	
Objetivo: Fortalecer la educación técnica profesional del Ministerio de Educación Pública en las especialidades del sector agropecuario, rural y ambiental, con perspectiva de género, mediante la asesoría técnica de la Agencia Francesa de Desarrollo para la implementación de acciones educativas, considerando el Plan Nacional de Descarbonización.	
Responsable ejecutor: • Dirección de Educación y Capacidades Emprendedoras	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Sección Curricular, Departamento de Especialidades Técnicas

Resumen ejecutivo:

El proyecto busca fortalecer la educación técnica profesional del Ministerio de Educación Pública en las especialidades del sector agropecuario, rural y ambiental, con perspectiva de género, mediante la asesoría técnica de la Agencia Francesa de Desarrollo para la implementación de acciones educativas considerando el Plan Nacional de Descarbonización.

Con ello, se pretende favorecer la actualización de los programas de estudio de la Educación Técnica Profesional en el Ministerio de Educación Pública, a partir del desarrollo de estudios de mercado que permitan validar la metodología establecida para la construcción de estándares de cualificación y la implementación de proyectos de innovación en los colegios técnicos profesionales.

Además busca contribuir con el desarrollo de competencias en las personas docentes y estudiantes como resultado de la actualización de la oferta educativa, la atracción de matrícula en estas especialidades con una perspectiva de género y la eventual incorporación en el ámbito laboral o el desarrollo de capacidades emprendedoras.

Esta iniciativa está acorde con la Política de Desarrollo Sostenible y su plan de acción aprobado por el Consejo Superior de Educación, así como el Objetivo 4 de la Agenda 2030, que insta a los países firmantes a garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Dentro de las metas que trabajará esta iniciativa se encuentran:

- Meta 4.4: De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.
- 4.c. De aquí a 2030, aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo.

Adicionalmente contribuye con el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019- 2022, particularmente con la intervención estratégica "Fortalecimiento del Sistema Nacional de Educación Técnica Profesional", y en relación con la ejecución de esta iniciativa establece los siguientes objetivos: implementar en los colegios técnicos profesionales los programas de estudio adaptados al Marco Nacional de Cualificaciones e implementar en los colegios técnicos profesionales del área agropecuaria programas de agricultura de precisión. Asimismo, esta propuesta se enmarca en los esfuerzos nacionales del Plan Nacional de Descarbonización 2018- 2050, el cual se plantea como una ruta para modernizar Costa Rica con acciones estratégicas que el Gobierno del Bicentenario.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	x
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	x
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	

	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	x
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	x
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	x
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2020)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Cantidad de estudios de diagnóstico en relación con el dispositivo de	0	2021: 1	2021: 100	**Monto total: $544 856,67**

formación agropecuaria, rural y ambiental (FAR-A) en Costa Rica				**Fuente de financiamiento:** Ministerio de Educación Pública de Costa Rica: **$225 958.59** Agencia Francesa de Desarrollo-(en coordinación con la DAIC-DETCE): **$318 898,08**
Cantidad de estudios realizados sobre oportunidades para la actualización de la educación técnico-profesional en Costa Rica en relación con las temáticas ambientales y de género, los sectores agrícola y rural, el transporte, la eficiencia energética, y la gestión de riesgos	0	2021: 1	2021: 100	
Cantidad de colegios técnicos profesionales que desarrollan el proyecto actualización de la educación secundaria agrícola, rural y medioambiental con perspectiva de género	0	2021: 5 2022: 5	2021: 100 2022: en proceso	

Perfil de proyecto	
Nombre: Plan de equipamiento 2018-2022 para los nuevos programas de estudio en los Colegios Técnicos	
Objetivo: Adquirir equipos de tecnología que permitan y faciliten las técnicas de enseñanza y aprendizaje en las especialidades impartidas en los Colegios Técnicos Profesionales del país.	
Responsable ejecutor: • Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Departamento de Especialidades Técnicas

Resumen ejecutivo:

La Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras (Detce) incorpora en el plan operativo anual la adquisición de recursos para el desarrollo de planes de estudio en los centros educativos. Los nuevos programas de estudio de especialidades técnicas, aprobados por el Consejo Superior de Educación, responden a las necesidades de las exigencias del sector productivo así como a la evolución de la Industria 4.0.

La adquisición de equipos de tecnología avanzada permite la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y destrezas de las personas estudiantes requeridas por el mercado laboral, lo que propicia una ventaja competitiva para la empleabilidad, y por ende para la reducción del desempleo.

Las modalidades agropecuarias e industriales cuentan con programas de estudios actualizados, de acuerdo con los estándares del Marco Nacional de Cualificaciones, los cuales son elaborados para propiciar los aprendizajes requeridos por los sectores. Por tal motivo, la Detce proporciona herramientas y equipos a los centros educativos que imparten estos nuevos programas, tales como: Laboratorios de Agricultura de Precisión, equipos de manufactura aditiva, equipos de simuladores de soldadura, equipos ciberfísicos para el aprendizaje y simulación de una fábrica digital con aplicaciones, componentes y funcionalidades de Industrias 4.0, tornos y fresadoras CNC, Laboratorios de Generadores de Energías Limpias, Laboratorios de cultivos de tejidos.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	X
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	X
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	X
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	X
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	X
	Infraestructura y equipamiento educativo	X
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	

	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	X
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Número de CTPs con Laboratorios de Agricultura de Precisión	0	2019: 18 CTPs	2019: 100%	Monto (en millones): ¢ 349.998.000 Fuente de financiamiento: Subpartida N° 50199 Maquinaria, equipo y mobiliario diverso. Programa presupuestario: 553
Número de CTPs en mejora en equipamientos Laboratorios de Agricultura de Precisión	18	2022: 10	2022: Por ejecutar	Monto (en millones): ¢ 218.200.000 Fuente de financiamiento: Subpartida N° 50107 Equipo y mobiliario educacional, deportivo y recreativo

				presupuestario: 553
Número de CTPS con equipos de manufactura aditiva (Impresoras 3d)	0	2019: 10	2019: 100%	Monto (en millones): ¢ 253.450.000 Fuente de financiamiento: Subpartida N° 50101 Maquinaria y equipo para la producción. Programa presupuestario: 553
Número de CTPS con mejora en el equipamiento de Simulación de Soldadura	10	2019:10	2019: 100%	Monto (en millones): ¢ 151.200.000 Fuente de financiamiento: Subpartida N° 50105 Equipos de Computo Programa presupuestario: 553
Número de CTPS con equipamiento Laboratorios de Generadores de Energías Limpias	0	2019: 10	2019: 100%	Monto (en millones): ¢ 245.450.000 Fuente de financiamiento: Subpartida N° 50101 Maquinaria

				y equipo para la producción Programa presupuestario: 553
Número de CTPS con mejora en el Equipo de Tornos CNC (Control Numérico Computarizado)	9	2022: 6	2022:Por ejecutar	Monto (en millones): ¢ 91.800.000 Fuente de financiamiento: Subpartida N° 50107 Equipo y mobiliario educacional, deportivo y recreativo Programa presupuestario: 553
Número de CTP con equipamiento en Laboratorios de Cultivo de Tejidos	0	2022: 3	2022: Por ejecutar	Monto (en millones): ¢ 107.355.000 Fuente de financiamiento: Subpartida N° 50107 Equipo y mobiliario educacional, deportivo y recreativo

				Programa presupuestario: 553

Perfil de proyecto	
Nombre: Proyecto de implementación de Estudios de Prospección Laboral en el sistema de Educación Técnico Profesional (ETP) a nivel del Ministerio de Educación Pública (MEP)	
Objetivo: Desarrollar los Estudios de Prospección Laboral en conjunto con los diferentes Consejos Regionales de Vinculación con la Empresa y la Comunidad (CORVEC), para identificar necesidades de competencias en el ETP, que responda a demandas del sector empresarial.	
Responsable ejecutor: Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras (DETCE)	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** Departamento de Vinculación con la Empresa y la Comunidad

Resumen ejecutivo:

La Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras tiene como uno de sus propósitos analizar su oferta educativa técnica y generar propuestas para alinearla a la demanda laboral, permitiendo impactar el desarrollo integral de la región y el país.

Mediante la metodología prospectiva se logra recopilar información de calidad para la toma de decisiones estratégicas en la educación técnica profesional, y, además, se espera que estas bases metodológicas, se establezcan como una actividad en la planificación estratégica de la DETCE, permitiendo así formar el talento humano según las necesidades del sector productivo.

El proyecto consiste de cuatro etapas:

1. Implementación: En el año 2021 se inicia con un estudio de prospección, y con la colaboración de la OIT en la capacitación de metodología prospectiva. Durante este año se capacita y de forma paralela en la práctica se va realizando un primer estudio de prospección en el sector de Cadena de Suministro. Principalmente se realizó la etapa investigativa, la etapa metodológica y actualmente se está culminando con la entrega de los resultados.
2. Divulgación: Finalizado el estudio de prospección, se continuará con la divulgación de la metodología prospectiva primeramente en la DETCE, para continuar con los CORVEC y sus centros educativos.
3. Capacitación: Esta etapa se trabaja con los CORVEC de forma gradual con los Coordinadores con la Empresa de los CTP, IPEC y CINDEA; iniciando con las bases metodologías de la prospección.
4. Planificación: Finalmente, se hace una planificación de los temas a desarrollar en los próximos estudios de prospección que se deben de realizarse desde el DVEC; tomando en cuenta la participación de los CORVEC, en la elaboración de dichos estudios.

Es importante mencionar, que desde que se inicia con el primer estudio de prospección, desde el DVEC se seguirá con la elaboración de al menos un estudio al año, y de forma paralela se trabajará con la capacitación y desarrollo de las metodologías prospectivas con los CORVEC, a través de los

Coordinadores con la Empresa de los diferentes CTP, IPEC y CINDEA. Para contribuir con los ajustes curriculares necesarios, con la finalidad de cerrar brechas y tratar de equilibrar la oferta de competencias con la demanda de ocupaciones, en beneficio de la población del país.

Valores Públicos:

- Ofertas de especialidades de la ETP más actualizada y pertinentes.
- Incremento de oferentes con competencias demandadas.
- Mejora en los niveles de selección de egresados ETP.
- Simplificación en selección de talento humano mejor cualificado.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	X
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	X
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	X
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	X
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo.	X
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente.	

de la sociedad (orientaciones)	Transformación institucional.	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno.	X
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	X
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	X
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	X
	Fortalecimiento de la gestión educativa	X

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2020)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Cantidad de vinculaciones estratégicas logradas	2021	2021: 3 de 3	2021: 100%	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)
Cantidad de consultas empresariales realizadas	2021	2021: 40 de 3	2021: 1333%	
Cantidad de estudios de prospección	2021	2021: 1 de 1 2022: 1	2021: 100% 2022:	

Cantidad CORVEC capacitados	2021	2021: 14 de 14 2022: 14	2021: 100% 2022: Pendiente	

Perfil de proyecto

Nombre: Incubadoras de empresas

Objetivo: Desarrollar procesos de formación, capacitación, actualización para el fomento y desarrollo de la cultura emprendedora en general y cooperativa a jóvenes que se egresan de la educación técnica y académica y que cuentan con ideas de negocios; con el fin de que se conviertan en pequeñas y medianas empresas.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Unidad de Emprendimiento del Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa	• Unidad de Cooperativas Escolares del Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa

Resumen ejecutivo:

Las incubadoras de empresas son el componente final en el desarrollo de la cultura emprendedora que se desarrolla en la propuesta curricular de la Educación Técnica Profesional. Responde al propósito y objetivo 2 de la Política Educativa: *Formar un recurso humano que contribuya con el aumento en los niveles de competitividad del país.*

La Incubadora de Empresas es una estructura de acogida temporal de capacitación y acompañamiento de emprendimientos, propuestos por los estudiantes de secundaria en los Colegios Técnicos Profesionales. Es un mecanismo para promover la creación, fortalecimiento y desarrollo de nuevas empresas. El proceso consiste en que los estudiantes desarrollen sus propuestas de negocios y operaciones en un medio especial donde se les brindan servicios de asesoría y seguimiento que los pueden fortalecer hasta convertirlos gradualmente en empresas que pueden por sí solas, enfrentar las condiciones competitivas del mercado. Este proyecto tiene como valor agregado que los jóvenes con ideas de negocios puedan desarrollar sus emprendimientos.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	

	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	X
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	x
	Fortalecimiento de la gestión educativa	
Análisis cuantitativo del proyecto		

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Cantidad de incubadoras de empresas gestionadas	0	2019: 4 2020: 4 2021: 4 2022: 4	2019: 100% 2020: 75% 2021: 100% 2022: 100%	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)

Perfil de proyecto

Nombre: Implementación de la Modalidad Dual en la Educación Técnica Profesional

Objetivo: Desarrollar las estrategias requeridas para la implementación de la Modalidad Dual en la Educación Técnica Profesional.

Responsable ejecutor:	• **Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Dirección de Educación y Capacidades Emprendedoras	Departamento de Especialidades Técnicas • Departamento de Vinculación con la Empresa y la Comunidad

Resumen ejecutivo:

En noviembre del 2017, el Consejo Superior de Educación (CSE) aprobó la Política Educativa: "La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad", en el apartado "Educación técnica, base de una cultura emprendedora" se establece el fortalecimiento de estrategias de formación profesional y educativa que garanticen la inserción de las personas jóvenes al mundo del trabajo, donde la educación dual representa un ejemplo de ello.

En setiembre del 2019, se firman la Ley Nº 9728 Educación y Formación Técnica Dual. En abril del 2020, se publica el reglamento de esta ley. La modalidad educativa dual es aquella "estrategia de EFTP con procesos de enseñanza aprendizaje que favorecen el aprender haciendo, compartiendo beneficios y responsabilidades y en tiempos de alternancia; entre la empresa formadora o el centro educativo que proporciona ambientes reales de aprendizaje y el centro educativo que forma en ambientes sistematizados, con el fin de dotar a la persona estudiante de las competencias requeridas por el sector empleador y aquellas que potencien su desarrollo personal y profesional, así como su integración a la sociedad".

La Dirección Técnica y Capacidades Emprendedoras (DETCE) para la implementación de los la modalidad dual diseñó los programas educativos duales para las especialidades de Electrónica Industrial y Desarrollo WEB. El Consejo Superior de Educación aprobó dos programas de estudio para esta modalidad dual para el curso lectivo 2022:

- Desarrollo WEB (Sesión 43-2021, acuerdo 03-43-2021 del 20/08/2021)
- Electrónica Industrial (Sesión 46-2021, acuerdo 03-46-2021 del 06/09/2021)

La DETCE formuló una hoja de ruta para llevar a cabo el proceso de implementación de la modalidad dual, que incorpora la elaboración:

a. Instrumento para la acreditación del centro educativo.
b. Instrumento para la valoración para el cumplimiento de requisitos de las empresas interesas en los programas de la modalidad dual.
c. Diseño de convenio de matrícula entre el centro educativo y persona estudiante.
d. Diseño del convenio de la EFTP Dual y la empresa.
e. Lineamientos para la selección de los centros educativos y la persona estudiante para la oferta de la modalidad Educación Técnica Profesional – Dual.
    - Mapeo de centros educativos que precalifican para impartir programas de estudio en la modalidad dual.
    - Procedimiento de selección y acreditación del centro educativo a participar en el programa de la Educación Técnica Profesional Dual.
    - Promoción y selección de personas estudiantes candidatas.
    - Capacitación para: personas funcionarias de colegios técnicos profesionales y personas estudiantes candidatas para la modalidad dual.
    - Inducción y seguimiento a empresas candidatas para participación en los programas de estudios en la modalidad dual.
    - Proceso de promoción de la modalidad dual a: Cámaras Empresariales (Coalición de Iniciativas para el Desarrollo, Cámara Costarricense de Industria Alimentaria, Cámara de Servicios de Alta Tecnología y Cámara de Tecnología de la Información y Comunicación).
    - Ajustes a la normativa interna del Ministerio de Educación Pública en materia de: Reglamento de matrícula y Traslados, proceso de matrícula, Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes y lineamientos para la implementación de la modalidad dual en el sistema educativo.
    - Proceso y lineamientos para la obtención de becas por parte de las personas estudiantes matriculadas en la modalidad.
    - Elaboración de presentaciones para: funcionarios de la DETCE, centros educativos, personas estudiantes y empresas.
    - Procedimiento para las empresas que optan por participar en los programas de la modalidad dual.

- Coordinación con el Ministerio de Educación de la República Federal de Alemania y el departamento de especialidades técnicas para la asesora en el área curricular: Diseño de programas de estudio y Evaluación de los Aprendizajes.

La DETCE coordinó y asesoró al Instituto Nacional de Aprendizaje sobre el proceso de acreditación de centros educativos del MEP. Además, colaboró en los criterios empleados en la plataforma para la solicitud de beca para las personas estudiantes en la modalidad dual.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	x
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	x
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	x
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	x
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	x
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	x
Política Educativa La persona; centro del	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x

proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	x
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2020)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Número de programas de estudio elaborados en Modalidad Dual para la Educación Técnica Profesional	0	2021: 2 2022: 0	2021: 100 2022: 0	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)
Número de documentos actualizados y desarrollados que fundamentan la Modalidad Dual en la ETP [i]	0	2021: 4	2021: 100	
Cantidad de procedimientos elaborados para la	0	2021: 6	2021: 100	

implementación de la Modalidad Dual en la ETP				
Número de inducciones a empresas y cámaras para la implementación de la Modalidad Dual en la ETP	0	2021: 28 2022: por definir	2021: 100 2022: por definir	
Cantidad de inducciones a colaboradores de los centros educativos para la implementación de la Modalidad Dual en la ETP	0	2021: 4 2022: 100	2021: 100 2022: en progreso	

Perfil de proyecto		
Nombre: Contar con un procedimiento estandarizado de solicitud y aprobación de la oferta de especialidades técnicas		
Objetivo: Elaboración del procedimiento estandarizado para la solicitud Especialidades Técnicas de los centros educativos y aprobación para años subsiguientes de parte de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras (DETCE).		
Responsable ejecutor: • Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Departamento de Vinculación con la Empresa y la Comunidad (DVEC) • Departamento de Especialidades Técnicas (DET)	
Resumen ejecutivo: Para efectos de estandarizar los procesos de cambio de las especialidades técnicas, solicitadas por los centros educativos. Se elaboró un procedimiento de manera que la DETCE pudiera contar con un instrumento más confiable para la toma de las decisiones, para proceder o no con la solicitud de cambio de la especialidad técnica.		
Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
rePlan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	x
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las	x

	necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	x
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Procedimiento estandarizado realizado	0	2019-2022: aplicación del procedimiento	2019-2021: 100% 2022: en proceso	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos

				tecnológicos, gestión administrativa…).

Perfil de proyecto

Nombre: Establecimiento de más Alternativas de Práctica Profesional como requisito de graduación estudiantes 12°

Objetivo: Aumentar el número de opciones para que los estudiantes de 12° realicen su práctica profesional.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Departamento de Vinculación con la Empresa y la Comunidad	• Coordinaciones con la empresa de los colegios técnicos, IPEC y CINDEA

Resumen ejecutivo:

El Reglamento de Requisitos de Graduación solo previó una forma en que los estudiantes puedan desarrollar su práctica profesional (320 horas presenciales en la entidad). Por ello, se construyeron y propusieron otras cinco alternativas de práctica profesional adicionales, las cuales se adaptan a las necesidades reales del empresariado lo cual deriva en más oportunidades para que los estudiantes realicen su práctica profesional. Las alternativas fueron aprobadas por el Consejo Superior de Educación mediante el acuerdo 11-37-2020 de la sesión 37-2020 con fecha 16 de julio de 2020. El total de alternativas se incrementó a seis:

1. Práctica Profesional presencial 320 horas (tradicional)
2. Telepráctica Profesional 320 horas.
3. Práctica Profesional presencial mixta (240 horas presenciales y 80 horas de Informe de Práctica Profesional)
4. Telepráctica Profesional mixta (240 horas virtuales y 80 horas de Informe de Práctica Profesional)
5. Práctica Profesional presencial mixta (200 horas presenciales y 120 horas de capacitación virtual).
6. Telepráctica Profesional mixta (200 horas virtuales y 120 horas de capacitación virtual)

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	

	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	x
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	x
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	x
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	x
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x
Análisis cuantitativo del proyecto		

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Número de estudiantes de 12° nivel que realizan su práctica profesional en las cinco alternativas adicionales	Establecimiento de cinco opciones adicionales para que estudiantes de 12° nivel puedan desarrollar su práctica profesional	2019: 16.050 estudiantes 2020: 17.500 estudiantes 2021: 19.100 estudiantes 2022: por definir	2019: 100% 2020: 100% 2021:100% 2022: por determinar	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)

Perfil de proyecto	
Nombre: Estrategia Nacional de Educación STEAM en centros educativos	
Objetivo: Promover en los centros educativos el desarrollo de habilidades y competencias del siglo XXI en el estudiantado, desde un enfoque de género, para que exploren y valoren las áreas STEAM en sus proyectos vocacionales.	
Responsable ejecutor: • Dirección de Vida Estudiantil (Departamento de Orientación Educativa y Vocacional)	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Dirección de Desarrollo Curricular • Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación • Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras • Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación • Unidad para la Promoción de la Igualdad de Género

Resumen ejecutivo:

La Estrategia Nacional de Educación en STEAM, tiene como antecedente la iniciativa Teach Her del 2016, cuenta con una cobertura de Educación de la Primera Infancia, I y II Ciclos, III Ciclo y Educación Diversificada en los centros educativos participantes, presente en las 27 regiones educativas y que correlaciona la ciencia, la tecnología, la ingeniería, el arte y la matemática para garantizar un aprendizaje contextualizado y significativo, favorece un trabajo colaborativo para dar soluciones a situaciones reales, donde se planteen productos que respondan a una realidad, es decir, promueve en los centros educativos el desarrollo de habilidades y competencias en el estudiantado, desde un enfoque de género, para que exploren y valoren las áreas STEAM en sus proyectos vocacionales.

La estrategia coordina la participación del personal de las Direcciones Regionales de Educación y de centros educativos mediante procesos de asesoría, actualización profesional y planificación de ruta STEAM que involucra diferentes actores educativos incluyendo la familia, bajo diez líneas estratégicas:

L1- Involucrar profesionales de las áreas STEAM en las acciones que se realizan en los centros educativos que forman parte de la estrategia.

L2- Promover la formación y actualización del personal docente y técnico docente en el desarrollo de la estrategia STEAM.

L3- Fortalecer la articulación en los diferentes ámbitos del sistema educativo para el desarrollo de la estrategia STEAM.

L4- Generar acciones para que el personal docente y técnico docente incorpore las áreas STEAM con perspectiva de género.

L5-Impulsar en la familia un aporte libre de estereotipos en el desarrollo vocacional de la persona estudiante.

L6- Potenciar el trabajo colaborativo entre el personal docente y administrativo con el profesional en Orientación.

L7- Fomentar acciones afirmativas para inspirar vocaciones en el ámbito STEAM entre las estudiantes mujeres.

L8- Brindar espacios a las personas estudiantes para la expresión de sus ideas y propuestas en la temática de STEAM con perspectiva de género.

L9-Desarrollo de material pedagógico digital e impreso que permita implementar y sistematizar la estrategia STEAM para ampliar su rango de acción.

L10–Informar de las oportunidades que ofrecen las profesiones STEAM.

La Estrategia de Educación STEAM en el centro educativo promueve experiencias educativas que permiten a la población estudiantil la exploración individual y grupal de habilidades, intereses, actitudes, valores, opciones educativas, laborales y ocupacionales con mayor proyección en áreas STEAM, lo que al final aporta a la autoeficacia vocacional ante las áreas STEAM.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	

	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	**X**
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	**X**
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	**X**
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	**X**
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	**X**
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	**X**
	Fortalecimiento de la gestión educativa	
Análisis cuantitativo del proyecto		

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Cantidad de centros educativos de Primer Ciclo Segundo Ciclo, Tercer Ciclo y Educación Diversificada implementando la estrategia STEAM	7 centros educativos	2019: 41 2020: 56 (nuevos) 2021: 56 (nuevos) 2022: 56 (nuevos)	2019: 100% 2020: 100% 2021: 100% 2022: en progreso	Monto (en millones): **2019**: 30.8 millones **2020**: 13.2 millones **2021**: 13.63 millones (horas persona). **2022**: 13.63 millones (horas persona). Fuente de financiamiento: 210-55302 Dirección de Vida Estudiantil, MEP Programa presupuestario: 553-02 Desarrollo Curricular y Vínculo al Trabajo

Perfil de proyecto	
Nombre: Prevención y atención de la violencia en los centros educativos del país	
Objetivo: Prevenir y atender los diferentes casos de violencia que se presentan en el entorno educativo público, tanto en modalidad presencial como a distancia.	
Responsable ejecutor: • Dirección de Vida Estudiantil • Departamento de Convivencia Estudiantil • Departamento de Orientación Educativa y Vocacional)	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** NA

Resumen ejecutivo:

El Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022, define como uno de sus objetivos: "prevenir, atender y reducir la violencia en los centros educativos identificados como más vulnerables que forman parte del programa para favorecer la permanencia y éxito estudiantil", Es a partir de este objetivo que se desarrolla la línea de trabajo denominada "Prevención y atención de la violencia en los centros educativos del país", por medio del cual, se pretende promover en las personas estudiantes una constitución de una convivencia basada en la equidad y la justicia bajo el enfoque de derechos humanos y cultura de paz, generando oportunidades de desarrollo integral.

Para su cumplimiento, se toma como base el Programa Convivir, el cual permite a la población estudiantil desarrollar habilidades para la convivencia en el territorio educativo y su entorno, orientado y articulando acciones en favor de la formación en valores de convivencia: respeto por la diversidad, participación activa en la comunidad, colaboración, autonomía y solidaridad, y dentro del cual, se dispone de la elaboración de los planes de convivencia en los centros educativos del país, que se utilizan como insumo para poder intervenir las situaciones diagnosticadas de violencia y la prevención de la misma, esto amparados en el Decreto 36779-MEP.

Para la implementación de acciones, se toma como definición de la violencia lo determinado en los diferentes protocolos de atención de MEP y son estos protocolos de actuación son los que brindan la pauta en el caso de requerir su activación, indicando paso a paso qué hacer ante la sospecha o detección de alguna situación de violencia (ya sea física, psicológica, sexual, de acoso y hostigamiento sexual, entre otros) que involucre población estudiantil.

La población meta de este programa de prevención de la violencia son las personas estudiantes de los centros educativos identificados como parte del Plan Nacional de Desarrollo y dentro de

las acciones asignadas como actividades críticas en relación a este tema de trabajo del área de violencia.

Durante el periodo de ejecución se han podido evidenciar las siguientes labores desarrolladas:

- Registro de equipos y planes de convivencia desde los centros educativos, que estén trabajando activamente en la convivencia estudiantil.
- Registro de estudiantes participantes de las diferentes ofertas de la DVE para el desarrollo integral en el Centro Educativo, a nivel presencial y virtual.
- Registros de motivos de consulta e intervención individual, los cuales se reportan mediante la plataforma registro de "Motivos de consulta e intervención individual desde el servicio de orientación."
- Procesos de capacitación virtual y/o presencial con personal docente y administrativo de Centros Educativos y su respectiva evaluación de la herramienta didáctica adquirida.
- Seguimiento de las acciones las reuniones virtuales con los Equipos Regionales de Convivencia de las 27 Direcciones Regionales, como parte de este trabajo de seguimiento, son fundamentales en este proceso.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	x
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	x
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	

	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad acumulada de estudiantes de primaria y secundaria atendidos por casos de violencia.	1849*	2019: XXX 2020: Sin ejecución por pandemia ** 2021: 2033 2022: 4159	2019: XXX 2020: Sin ejecución por pandemia 2021: 228% (4713) 2022: en progreso	Monto (en millones): 8,0 MEP Programa 210-55302

Cantidad de nuevos centros educativos públicos de primaria y secundaria, implementando planes de convivencia.	ND	2020: Sin ejecución por pandemia 2021: 275 2022: 400	2020: Sin ejecución por pandemia 2021: 124% (341) 2022:	Monto (en millones): 29,15 MEP Programa 210-55302

*Modificación línea base según oficio MIDEPLAN-DM-OF-0283-2021

**Por temas de pandemia según oficio MIDEPLAN-DM-OF-0510-2020, debido al reacomodo en la programación, ambas metas iniciarían su ejecución a partir del 2021, por lo que el plan de acción 2020 queda sin efecto.

*** Falta por contabilizar información es probable que se sobrepase la meta anual

Perfil de proyecto

Nombre: Plan de Formación Permanente del IDPUGS 2019-2022 en el ámbito nacional

Objetivo: Fortalecer la Gestión Educativa, las Prácticas Docentes y los Procesos de Mediación Pedagógica del personal docente, técnico-docente, administrativo-docente y administrativo de los Centros Educativos, de las Direcciones Regionales de Educación y de Oficinas Centrales del MEP, mediante la ejecución de las actividades de capacitación contempladas en la oferta formativa del Plan de Formación Permanente del IDPUGS.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano	• Direcciones Regionales de Educación • Oficinas Centrales del MEP

Resumen ejecutivo:

El Plan de Formación Permanente consiste en una oferta pertinente según las necesidades de formación detectas en el Diagnóstico de necesidades de las Dependencias de Oficinas Centrales y Regionales.

La oferta formativa pertinente abarca diversas temáticas gestionadas desde las instancias ministeriales, tanto del nivel central como regional. Asimismo, se incluyen actividades como resultados de convenios y alianzas estratégicas con instancias públicas, privadas, nacionales e internacionales, para el abordaje de diversas temáticas de interés del MEP.

- Accesibilidad digital
- Competencias digitales
- Mediación pedagógica
- Derechos humanos
- Recursos humanos
- Interculturalidad
- Fortalecimiento del bilingüismo
- Uso de plataformas virtuales
- Educación sexual y prevención de la violencia
- Salud mental
- Gestión administrativa.
- Derechos de la niñez y la juventud
- Convivencia en el centro educativo
- Desarrollo sostenible

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	✓
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	✓
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	✓

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria (en colones)
Cantidad de actividades de	1010	2019: 3052 2020: 1453	2019: 50% 2020: 100%	2019: 1,200,000,000.00 2020: 711.232.916,75

capacitación del Plan de Formación Permanente ejecutadas por grupos		2021: 1337 2022: 568	2021: 100% 2022: en proceso	2021: 98.901.824,00 2022: 62.873.550,00 Fuente de Financiamiento: Presupuesto Nacional Programa presupuestario: 553-03

Perfil de proyecto	
Nombre: Modernización del servicio y ampliación de la cobertura de la oferta formativa virtual del IDPUGS	
Objetivo: Contribuir con el mejoramiento de la calidad de la educación desde la modernización del servicio de los procesos formativos para el desarrollo profesional de las personas funcionarias del MEP mediante las plataformas, salas de videoconferencia, y los centros de formación.	
Responsable ejecutor: Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** NA
Resumen ejecutivo: Por medio de este proyecto se realiza la modernización del servicio que se brinda, y la ampliación de la cobertura de los procesos formativos para el desarrollo profesional de las personas funcionarias del MEP, mediante la adquisición y aprovechamiento de nuevas licencias para la elaboración de cursos virtuales, la contratación de servicios gestionados para las salas de videoconferencias ubicadas en las regiones educativas, la implementación de nuevos recursos digitales, herramientas tecnológicas y estrategias metodológicas, tales como los webinarios y la elaboración de microcápsulas.	

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	.
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	

	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	✓
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	✓
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	✓

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2019)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Oferta formativa virtual fortalecida	0	2020-2021: implementación total de la oferta 2022: 100%	2020: 100% 2021: 100% 2022: en proceso	Monto en colones: 102.525.341,60 Fuente de financiamiento: Presupuesto Nacional Programa presupuestario: 553-03

Perfil de proyecto	
Nombre: Plan piloto de la estrategia mentoría docente	
Objetivo: Contribuir con los procesos de mediación pedagógica en relación con la lectura y escritura de docentes de primer y segundo año del MEP, mediante la implementación de un Plan Piloto de Mentoría como estrategia de acompañamiento y desarrollo profesional.	
Responsable ejecutor: • Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Dirección de Desarrollo Curricular

Resumen ejecutivo:

La estrategia de mentoría consiste en seleccionar una persona mentora, como guía y apoyo desde la experiencia vivida en el proceso educativo, para ayudar a su colega docente a llevar a mejorar su práctica educativa. La persona mentora ofrece posibilidades de compartir, ayudar, guiar, orientar en los procesos, a partir de su conocimiento y experiencia.

La estrategia de mentoría ofrecer una alternativa diferente, remozada de desarrollo profesional docente, donde se aprovecha el recurso humano que forma parte del sistema educativo para dinamizar las experiencias docentes con el profesorado mentorizado, con el fin de operacionalizar las políticas educativa y curricular, y mejorar la calidad de la mediación pedagógica y la construcción del conocimiento.

El pilotaje de la estrategia de mentoría se plantea en el marco del fortalecimiento de la mediación pedagógica en el área de lectoescritura, mediante la figura de los facilitadores curriculares, ubicados en los centros educativos de atención prioritaria, a partir de los siguientes elementos: planeamiento didáctico, estrategias de mediación y evaluación de los aprendizajes. Por otra parte, desde un abordaje transversal se contemplan los siguientes aspectos: optimización del tiempo de trabajo en el aula, ambiente y clima de aula.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	✓
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	✓
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	✓

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2019)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Estrategia de mentoría	0	2020 – 2022: 100%	2020: 50% 2021: 60%	Presupuesto en colones: 18,720.000.00

elaborada e implementado			2022: en proceso	Fuente de financiamiento: Presupuesto Nacional Programa presupuestario: 553-03

Perfil de proyecto	
Nombre: Remodelación de las salas de formación para la gestión del Plan de Formación Permanente en el Ministerio de Educación Pública	
Objetivo: Modernización las salas formación con espacios modernos e innovadores para ejecutar las actividades del Plan de Capacitación Institucional del MEP	
Responsable ejecutor: • Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Dirección de Infraestructura y Equipamiento (DIEE) • Dirección de Informática y Gestión
Resumen ejecutivo: El proyecto permite optimizar los recursos tecnológicos de las salas de capacitación y para la elaboración de cursos virtuales, para propiciar la mejora de las prácticas docentes, apoyar los procesos de aprendizaje, generar ambientes dinámicos y creativos con el uso de tecnologías acordes a las necesidades metodológicas de las actividades formativas. La implementación de un sistema integral de audio y video, así como de mobiliario apto, contribuye a la mejora de los procesos formativos y a la calidad en la educación.	

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	

	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	✓
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	✓
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	✓

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Nivel de progreso en la ejecución del proyecto de remodelación de las salas de capacitación	0	2019 – 2020: 100%	2019: 25% 2020: 100%	Monto en colones: 135,775,000.00 Fuente de financiamiento: Presupuesto Nacional Programa presupuestario: 553-03

Perfil de proyecto	
Nombre: Estudio Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje (TALIS, siglas del inglés Teaching and Learning International Survey)	
Objetivo: Integrar los parámetros de medición de calidad del estudio TALIS de la OCDE para fortalecer los procesos de desarrollo profesional docente y mejor la calidad de la Educación.	
Responsable ejecutor: • Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** **NA**
Resumen ejecutivo: TALIS es el estudio promovido por la OCDE en los países suscritos, que compara internacionalmente las condiciones de enseñanza y aprendizaje, brinda recomendaciones en clima escolar, prácticas docentes, evaluaciones, liderazgo y gestión. La información obtenida es complemento de la que brinda PISA (Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos) del mismo organismo. Tiene como objetivo ayudar a que los países analicen y desarrollen políticas para la persona docente. Se aplica a docentes y a personas directoras. La próxima edición será en el 2024, en la que por primera vez participará nuestro país.	

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	

	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	✓
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	✓
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	✓

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Porcentaje en el nivel de avance del proyecto TALIS	0	2019 - 2021: 20% 2022 -2023: 45% 2024 – 2025: 100%	2019 - 2021: 20% 2022 -2023: en proceso 2024 – 2025: N/A	Monto (en millones de colones): 47,50 Fuente de financiamiento: Presupuesto Nacional Programa presupuestario: 553-03

<table>
<tr><th colspan="3">Perfil de proyecto</th></tr>
<tr><td colspan="3">Nombre: Pruebas de especialidades técnicas</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo: Aplicar la normativa establecida en el Reglamento de los requisitos de graduación para optar por el título de técnico en el nivel medio en especialidades técnicas modalidades agropecuaria, comercial y de servicios e industrial 2008, artículo 24.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Responsable ejecutor:
• Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad (Departamento de especialidades técnicas</td><td>Unidad(es) técnica(s) complementarias:
• Dirección de Especialidades Técnicas y Capacidades Emprendedoras (Departamento Curricular)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Resumen ejecutivo:
La prueba escrita comprensiva, estandarizada, tiene como propósito comprobar el nivel de logro del educando, en términos de conocimientos y procesos de aprendizaje, la cual versará sobre los contenidos teóricos fundamentales de todas las subáreas del área tecnológica de la especialidad esto con el objetivo de cumplir con uno de los requisitos de graduación para optar por el título de técnico en el nivel medio en especialidades técnicas modalidades agropecuaria, comercial y de servicios e industrial.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)</td></tr>
<tr><td>Instrumento</td><td>Correspondencia</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="5">Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)</td><td>Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.</td><td></td></tr>
<tr><td>Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.</td><td></td></tr>
<tr><td>Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).</td><td></td></tr>
<tr><td>Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.</td><td></td></tr>
<tr><td>Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.</td><td></td></tr>
</table>

	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	X
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	X
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	X
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Cantidad de personas estudiantes	16 960	2019: 17 238 2020*: 0 2021*: 0	2019: 100% 2020: 0 2021: 0	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos

que aplican pruebas de Especialidades Técnicas		2022: en proceso	2022: en proceso	tecnológicos, gestión administrativa…)

*: En el curso lectivo 2020 y 2021 el Consejo Superior de Educación exoneró por la pandemia del COVID-19 a las personas estudiantes de la aplicación de esta prueba por lo cual no se aplicó.

Perfil de proyecto

Nombre: Programme for International Student Assessment (Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes)

Objetivo:

1. Indicar qué tan bien preparados están los estudiantes de Costa Rica en su aprendizaje al momento de asumir la vida adulta.
2. Aportar información al sistema educativo para identificar las áreas por mejorar a mediano y largo plazo en políticas de educación.
3. Comparar el desempeño de los estudiantes y el clima escolar entre los países participantes.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad	• Departamento de Evaluación Académica y Certificación. • Dirección de Asuntos Internacionales, MEP. • Departamento de Análisis Estadístico, MEP. • Departamento de Asesorías Pedagógicas de las Direcciones Regionales, MEP. • Fundación Omar Dengo. • Encargados del Sistema de Administración Básica de la Educación y sus Recursos (SABER).

Resumen ejecutivo:

PISA, sigla de Programme for International Student Assessment (Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes), es auspiciada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). PISA 2022 es el octavo estudio de PISA que se ha llevado a cabo desde el año 2000 e involucra a más de 80 países participantes. La Aplicación Piloto para el ciclo de PISA 2022 se llevó a cabo en el año 2021; la Aplicación Definitiva será en mayo del 2022. Originalmente el ciclo actual de PISA comprendía los años 2019,2020 y 2021; debido a la pandemia hubo un atraso de un año en el desarrollo y cumplimiento de las actividades propias del ciclo, por lo anterior fue hasta el año2021 cuando se llevó a cabo la aplicación piloto y la aplicación definitiva se realizará del 02 de mayo al 24 de junio del 2022.

PISA tiene las siguientes características:

- es el estudio internacional más grande en educación,

- participan estudiantes de 15 años de edad,
- evalúa qué tan bien preparados están los estudiantes para enfrentar la vida adulta,
- evalúa competencias de los estudiantes en Ciencias, Matemática, Lectura y Competencia Global,
- recaba información de contexto sobre las prácticas educativas de los países participantes.

Los resultados del estudio PISA permiten:

- indicar qué tan bien preparados están los estudiantes de Costa Rica en su aprendizaje al momento de asumir la vida adulta,
- aportar información a los centros educativos, direcciones regionales de educación y todos aquellos actores educativos involucrados, para identificar las áreas por mejorar a mediano y largo plazo en políticas de educación, y
- comparar el desempeño de los estudiantes y el clima escolar entre los países participantes.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	X
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	

	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	X
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	X
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	X
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	X
	Calidad del abordaje pedagógico	X
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	X

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2020)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de estudiantes que participaron en el estudio	1. Aplicación Piloto (2942) 2. Aplicación Definitiva (9411)	2021: 163 2022: 9411 (proyectado)	2021: 5.5% 2022: 100% (proyectado)	Monto (Incluye la participación en el paquete básico de instrumentos, así como las opciones internacionales): 2019: 64 000 EUR (sesenta y cuatro mil euros)

				2020: 92 154 EUR (cuarenta y ocho mil euros) 2021: 136 306 EUR (cuarenta y ocho mil euros) Fuente de financiamiento: Ministerio de Educación Pública (Fuente interna) Programa presupuestario: 550 2021: ¢11.419.177,13 (compra de dispositivos USB) 2022: Codificación de ítems para pruebas internacionales ¢101.502.250,00 (trámite en proceso). Fuente de financiamiento: Ministerio de Educación Pública (Fuente interna) Programa Presupuestario 556: Gestión y Evaluación de la Calidad

Perfil de proyecto

Nombre: Programas de Educación Abierta

Objetivo: Brindar a la población que por diversos motivos no se encuentran insertos en el sistema educativo formal (escuela o colegio) una oportunidad para concluir su educación primaria o secundaria a través de los programas de educación abierta (I y II Ciclo-III Ciclo-Programa Bachillerato de Educación Diversificada a Distancia y Programa Bachillerato por Madurez Suficiente)

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad	• Departamento de Evaluación Académica y Certificación

Resumen ejecutivo:

La educación abierta es la educación no escolarizada, ni sometida a horarios rígidos, pero que sirve como instrumento para el aprendizaje y el desarrollo del individuo, convirtiéndose en una alternativa real para aquellos que por alguna razón no tuvieron la oportunidad de asistir al sistema educativo formal. Es un sistema de enseñanza que no escapa a las obligaciones. Ahora bien, la organización curricular y el proceso de organización de pruebas le corresponde al Ministerio de Educación Pública, por tanto, es esta institución quien determina programas de estudio, listas de contenidos por evaluar, pautas de inscripción, calificación y certificación. Las pruebas de la educación abierta están dentro de una organización estatal, sino no tendrían el valor que tienen.

Por las características propias de los programas de educación abierta, se propicia la autodidaxia, de tal forma que el estudiante está obligado a dar el máximo esfuerzo frente a la prueba para estar a la altura de las exigencias en cuanto al rigor académico, para sacar el máximo provecho del proceso de autoaprendizaje.

A diferencia de lo que sucede en la educación formal – escuela y colegio-, en la educación abierta no existe la acción presencial como requisito; por ello el único instrumento para certificar los conocimientos que posee el estudiante lo constituyen las pruebas.

Se pretende, mediante una metodología alternativa, contribuir a que las personas puedan realizar sus estudios en condiciones de flexibilidad de acuerdo con sus condiciones particulares.

En los sistemas abiertos, los estudiantes se preparan por su propia cuenta o mediante los proyectos que promueve el MEP y luego presentan pruebas nacionales para verificar la adquisición de conocimientos (certificación). Una vez aprobadas las pruebas respectivas la persona se hace acreedora al certificado correspondiente, según el nivel:

- Certificado de Conclusión de I y II Ciclo
- Certificado de Conclusión de Estudios de la Educación General Básica
- Bachiller en Educación Media

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	**Correspondencia**	

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	X
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	X
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	X
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	X
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	X

	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	X

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de personas estudiantes que aplicaron pruebas en los programas de educación abierta	147 788	2019: 130.283 2020: 65.422 2021: 100.951	2019: 100% 2020: 85% 2021: 100%	2019: ¢121.860.963,00 2020: ¢147.550.000,00 2021: ¢125.196.116,00 2022: ¢125.678.600,00 Fuente de financiamiento: Ministerio de Educación Pública (Fuente interna) Programa Presupuestario 556: Gestión y Evaluación de la Calidad

<table>
<tr><th colspan="3">Perfil de proyecto</th></tr>
<tr><td colspan="3">Nombre: Prueba de Dominio lingüístico</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo: Evaluar el dominio lingüístico en las competencias de lectura y escucha de los estudiantes del último año de la Educación Diversificada.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Responsable ejecutor:
• Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad</td><td>Unida(es) técnica(s) complementarias:
• Dirección de Desarrollo Curricular
• Viceministerio Académico
• Direcciones Regionales de Educación
• Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación</td></tr>
<tr><td colspan="3">Resumen ejecutivo:
La prueba de dominio lingüístico determina el nivel de logro de los aprendizajes de una lengua extranjera y ubique a los estudiantes en unas de las bandas de dominio lingüístico de acuerdo con los estándares internacionales del Marco Común Europeo: principiante (A1, A2), intermedio (B1, B2) y avanzado (C1). Asimismo, a partir de los puntajes obtenidos en dicha prueba, se puede evidenciar el nivel de dominio lingüístico real obtenido por el estudiantado al concluir el undécimo año de la Educación Diversificada modalidad académica, el duodécimo año de la Educación Diversificada modalidad técnica. Realizar la prueba de dominio lingüístico es un requisito para la obtención del título de Bachillerato en Educación Media.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)</td></tr>
<tr><td>Instrumento</td><td>Correspondencia</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="5">Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)</td><td>Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.</td><td></td></tr>
<tr><td>Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.</td><td></td></tr>
<tr><td>Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).</td><td></td></tr>
<tr><td>Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.</td><td></td></tr>
<tr><td>Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.</td><td></td></tr>
</table>

	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	X
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	X
	Logros en el aprendizaje	X
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	X

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Cantidad de estudiantes de Educación	0	2019: 60 000 2021: Sin dato	2019: 100 2021: Sin dato	**Inglés** Monto: 2019: ¢100.750.000,00

diversificada evaluados mediante la prueba de dominio lingüístico de inglés o francés				2021: ¢184.258.767,00 Fuente de financiamiento: Ministerio de Educación Pública (Fuente interna) Programa presupuestario: 556 "Gestión y Evaluación de la Calidad" **Francés** Monto: 2021: ¢17.939.538,11 Fuente de financiamiento: Ministerio de Educación Pública (Fuente interna) Programa presupuestario: 556 "Gestión y Evaluación de la Calidad"

Perfil de proyecto

Nombre: Participación de las Juntas de Educación y Juntas Administrativas en la implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC) a Nivel Nacional en 2021

Objetivo: Evaluar el nivel de participación de las Juntas de Educación y Juntas Administrativas en la implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC), a nivel nacional en el año 2021.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad	NA

Resumen ejecutivo:

Con esta investigación se pretendió evaluar el nivel de participación de las Juntas de Educación y Juntas Administrativas en la implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC), a nivel nacional en el año 2021. Por medio de la identificación del nivel de conocimiento, del establecimiento del nivel de aplicabilidad y la determinación del nivel de contribución de las Juntas de Educación y Juntas Administrativas al MECEC. Presentó las siguientes limitaciones:

a) Algunos términos oficiales no fueron sustituidos, pues cambiaría el significado del proceso. Por lo anterior el uso de conceptos técnicos podría limitar las respuestas de los participantes.
b) Algunos Centros Educativos y sus Juntas carecen de equipo tecnológico adecuado o bien presentan problemas de acceso a internet, limitando el llenado oportuno del instrumento en línea.
c) El DEC no tiene comunicación directa con las Juntas de Educación y/o Administrativas, por tanto, para hacer llegar el Instrumento se hace necesario recurrir a Supervisores de Educación y directores de Centros Educativos; lo cual limita la entrega, control y seguimiento del llenado de parte de los investigadores.
d) El llenado en tiempo y forma del instrumento podría verse limitado al acuerdo en plenaria de las sesiones de las Junta.
e) El desconocimiento total del modelo por parte de las Juntas podría ser limitante, para determinar la aplicación y contribución al MECEC.

Con la investigación se concluyó:

a) La participación de 3.900 Juntas correspondiente al 83,9% del total del país representa una muestra significativa en el estudio, con lo cual la información recopilada muestra realmente la fotografía a nivel nacional sobre la participación de las Juntas en el MECEC.
b) Un 94,7% de las Juntas participantes aseguran conocer y aplicar poco o mucho el MECEC. El nivel de contribución disminuye a un 93,3% pero se mantiene en un porcentaje altísimo. La participación general de poco o mucho alcanza en promedio un 94,2% a nivel Nacional, siendo un dato relevante a considerar en el rol del mejoramiento de la calidad que tienen estos organismos auxiliares en la administración pública.
c) El nivel de participación nulo en el MECEC por parte de las Juntas es de apenas 5,8% correspondiente al "nada" a nivel nacional. Se concluye que en Costa Rica las Juntas de Educación y Administrativas participan en el Modelo de Evaluación de la Calidad, a pesar de no existir una normativa específica al respecto.
d) Las Juntas de la DRE Zona Norte-Norte (97,4%) son las que más apoyaron el estudio, en tanto las Juntas de la DRE Puriscal (44,9%) tuvieron algún factor que les afectó el llenado del instrumento.
e) Los circuitos 04 de Aguirre con cero Juntas registradas y el circuito 04 de Puriscal con apenas dos Juntas registradas, son los que menos llenaron el instrumento a nivel nacional.
f) Las Juntas de la DRE Los Santos son las que más participan en las etapas y procesos del Modelo de Evaluación de la Calidad, mientras que las DRE San José Oeste, Central y Norte son quienes muestran menos se identifican con el MECEC.
g) De las tres etapas de MECEC, las Juntas disminuyen su participación en la segunda etapa de Autoevaluación, en tanto elevan su participación en la primera y tercera etapa.
h) Las Juntas de la DRE Santa Cruz son las que presentan niveles más altos por etapas sobre el promedio nacional, pero registró menos porcentaje de centros respecto a otras Direcciones Regionales y al promedio nacional.

Se recomendó:

a) Es necesario que exista norma explícita en la cual se involucre a las Juntas en el proceso del MECEC, ya que el mismo es vital en la planificación a corto y largo plazo de un Centro Educativo.
b) Es importante que las Juntas y los directores de los Centros Educativos se involucren en forma conjunta con los procesos del MECEC, a pesar de no contar con funciones específicas que integren estos organismos auxiliares.
c) Mejorar los canales y medios de comunicación de las Juntas de Educación y Administrativas con el Departamento de Evaluación de la Calidad y sus asesores, ya que esto les permitirá a los miembros de las Juntas consultar sobre el proceso para aclarar dudas y mejorar en sus procesos de planificación.
d) Se recomienda más apoyo de las autoridades regionales, circuitales e institucionales, en la divulgación y control del llenado de formularios o encuestas del MECEC, para una mayor representatividad de la realidad nacional.
e) Realizar un estudio similar a esta investigación, al menos cada tres años.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así	

	como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Número de Juntas de Educación y Juntas Administrativas,	0	2021: 80%	2021: 100%	Capacidades institucionales instaladas

participantes en la investigación				

<table>
<tr><th colspan="3">Perfil de proyecto</th></tr>
<tr><td colspan="3">Nombre: Correspondencia de los criterios del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC), con respecto a la gestión de los colegios Técnicos Profesionales Públicos de Costa Rica</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo: Evaluar la correspondencia de los criterios del MECEC con respecto a la gestión de los Colegios Técnicos Profesionales (CTP), públicos en Costa Rica.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Responsable ejecutor:
• Dirección de Evaluación y Gestión de la Calidad</td><td>Unida(es) técnica(s) complementarias:
NA</td></tr>
<tr><td colspan="3">Resumen ejecutivo:
Se consulta a los directores y coordinadores técnicos de los Colegios Técnicos Profesionales que salieron dentro de la muestra, sobre diferentes aspectos de los criterios del MECEC, para evaluar la correspondencia de los mismos con la gestión de un centro educativo.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)</td></tr>
<tr><td>Instrumento</td><td>Correspondencia</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="6">Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)</td><td>Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.</td><td></td></tr>
<tr><td>Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.</td><td></td></tr>
<tr><td>Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).</td><td>X</td></tr>
<tr><td>Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.</td><td></td></tr>
<tr><td>Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.</td><td></td></tr>
<tr><td>Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del</td><td></td></tr>
</table>

	emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	X
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	X
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	X
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	X

<table>
<tr><th colspan="3">Perfil de proyecto</th></tr>
<tr><td colspan="3">Nombre: Evaluar la implementación y efectos del Modelo de la Evaluación de la Calidad Costarricense (MECEC), en la creación de una cultura de calidad, que favorezca la satisfacción y el mejoramiento de los usuarios.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo: Tomar decisiones sobre la implementación del MECEC, en la creación de una cultura de calidad, que favorezca la satisfacción y el mejoramiento de la persona estudiante, la persona docente y la comunidad.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Responsable ejecutor:
Departamento de Evaluación de la Calidad</td><td>Unida(es) técnica(s) complementarias:
NA</td></tr>
<tr><td colspan="3">Resumen ejecutivo:
El mejoramiento de las instancias educativas, con base en la implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC), favorece la toma de decisiones para asegurar el mejoramiento continuo de los procesos que se llevan a cabo en el sistema educativo y lo más importante: lograr una cultura de calidad que inicia con la transformación de todos los usuarios de la instancia educativa, acorde a las demandas del presente siglo.

El desarrollo de esta investigación, recolecto datos sobre como los usuarios perciben el MECEC, cuáles son los puntos de mejora y las acciones exitosas. Se brinda así al lector final, la información necesaria para entender el Modelo, y buscar siempre mejorarlo.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)</td></tr>
<tr><td colspan="3"><table>
<tr><th>Instrumento</th><th>Correspondencia</th><th></th></tr>
<tr><td rowspan="3">Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)</td><td>Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.</td><td></td></tr>
<tr><td>Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.</td><td></td></tr>
<tr><td>Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).</td><td></td></tr>
</table></td></tr>
</table>

	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	X

<table>
<tr><th colspan="2">Perfil de proyecto</th></tr>
<tr><td colspan="2">Nombre: Asesoramiento en la implementación del MECEC de las escuelas unidocentes 2019</td></tr>
<tr><td colspan="2">Objetivo: Implementar el MECEC en los centros educativos unidocentes para la transformación de una gestión educativa hacia una cultura de calidad en los núcleos de la Dirección Regional de Educación, 2019-2022.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Objetivos específicos: 1. Identificar la realidad de la implementación del MECEC en los centros educativos unidocentes de las DRE 2. Establecer las estrategias de intervención con los unidocentes por núcleos en la implementación del MECEC</td></tr>
<tr><td colspan="2">Producto o servicio educativo asociado con la iniciativa: UNIDOCENTES</td></tr>
<tr><td colspan="2">Población meta: 1388 Unidocentes, 142 supervisores de educación, 27 equipos regionales y Equipos Núcleos Coordinadores de la Calidad</td></tr>
<tr><td colspan="2">Principales logros de la iniciativa: atención a los 1388 unidocentes - 142 supervisores y equipos núcleo</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Periodo de ejecución: 2018-2019</td><td>Inicio: 09/2018</td></tr>
<tr><td>Finalización: 11/2019</td></tr>
<tr><td>Responsable ejecutor: Departamento Evaluación de la Calidad</td><td>Unida(es) técnica(s) complementarias: Departamento Evaluación de la Calidad</td></tr>
<tr><td colspan="2">Resumen ejecutivo:
En el año 2018 se inicia la estrategia por ejecutar con los unidocentes del país, mediante las siguientes acciones:
Diagnosticar el estado real de los centros unidocentes, núcleos en la implementación del MECEC.
Estrategias para la intervención de los unidocentes y núcleos en la implementación del MECEC.
Materiales bibliográficos, presentaciones u otros necesarios para la implementación del MECEC.
Estrategias de seguimiento y evaluación utilizadas por el Circuito Educativo en la implementación del MECEC en los núcleos y unidocentes.
Acciones de seguimiento y acompañamiento del DEC para los circuitos y centros educativos unidocentes y núcleos. Este proyecto se vincula al POA 2019 del Departamento de Evaluación de la Calidad del MEP.</td></tr>
</table>

Los productos obtenidos son:

- Edición y entrega de Guía para escuelas unidocentes y núcleos 2018.
- Dos asesorías a todos los unidocentes. La segunda asesoría se realiza por medio de la coordinación con IDP en forma virtual en algunas direcciones regionales de educación.
- Una asesoría a equipos núcleo y representante de los equipos regionales coordinadores de la calidad.
- Seguimiento y acompañamiento virtual a los unidocentes que lo solicitan.

Vinculación institucional (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	

proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Perfil de proyecto	
Nombre: Robótica Educativa	
Objetivo: Estimular el desarrollo integral de los docentes y los estudiantes mediante estrategias pedagógicas, que fomenten habilidades de aprendizaje, por medio de la robótica educativa en los centros educativos.	
Responsable ejecutor: • Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación • Departamento de Investigación, Desarrollo e Implementación	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Dirección de Desarrollo Curricular

Resumen ejecutivo:

Según la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la expansión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y la interconexión mundial brindan grandes posibilidades para acelerar el progreso humano, superar la brecha digital y desarrollar las sociedades del conocimiento. Para esto, la robótica y la programación se convierten en herramientas fundamentales para el desarrollo de habilidades tecnológicas como el pensamiento computacional. Además, de constituir la base material para nuevos modos de relaciones sociales, construcción de conocimiento y desarrollo de la ciencia, entre otras transformaciones, estos campos emergentes cumplen un rol fundamental en el surgimiento de nuevas tecnologías de automatización y de inteligencia artificial. Estos cambios tienen su repercusión en el mundo del trabajo también. El 65% de los niños y las niñas que actualmente están incorporándose al sistema educativo, se desempeñaran en el futuro en puestos de trabajo que todavía no fueron creados.

En este sentido, resulta necesario que nuestros centros educativos se transformen en escenarios donde se construya conocimiento que sirva a las poblaciones estudiantiles para insertarse en la cultura actual y en la sociedad del futuro, promoviendo la integración de saberes emergentes en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Diversos países han incluido la programación y la robótica en sus planes de estudios, por su incidencia para el despliegue de habilidades, como el desarrollo del pensamiento lógico, la capacidad de abstracción, la resolución de problemas y el pensamiento creativo, entre otras. Pero, en los últimos años, estos saberes se han convertido en un objeto de estudio en sí mismos, debido a su trascendencia y su creciente influencia en la vida cotidiana y en el mundo del trabajo.

Según la OCDE, el 14% de los empleos ya pueden ser robotizados. En este sentido, el Departamento de Recursos Tecnológico asume la misión de llevar a la robótica a todos los rincones de nuestro país, para lograr un cambio en las formas de enseñanza y aprendizaje.

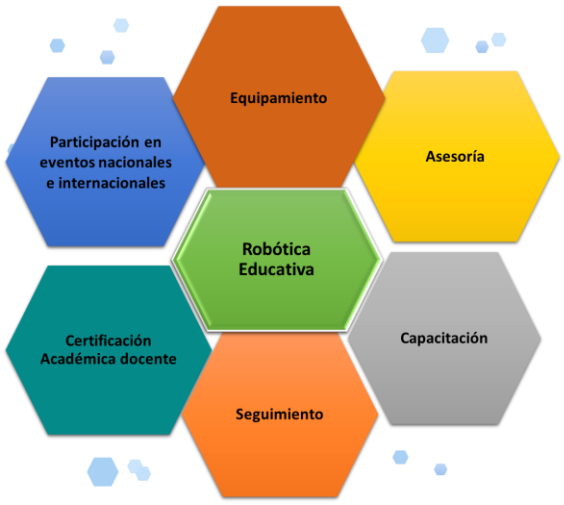
La inversión del proyecto de robótica ha sido la más rentable en cuanto al costo de inversión por estudiante, en las escuelas y colegios la inversión anual por estudiantes no supera los ¢1.500 colones, de acuerdo con los datos de inversión por estudiante de proyectos como el Programa Nacional de Innovación Educativa.

Costa Rica fue sede de la Olimpiada Mundial de Robótica en el año 2017 y con ello adoptó un compromiso por equipar la mayor cantidad de escuelas y colegios y el trabajo ya empezó a dar frutos. El año pasado se equiparon cerca de 50 instituciones educativas, casi dos mil estudiantes han participado en las competencias nacionales de robótica y más de una escuela se ha hecho merecedor de representar a Costa Rica en competencias internacionales.

Desde el año 2015 el proyecto ha ido creciendo lentamente por las restricciones presupuestarias de cada año, sin embargo, hemos avanzando incorporando la robótica como un recurso en la mediación pedagógica y una herramienta para potenciar las habilidades del Siglo XXI establecidas por la UNESCO, estas son habilidades cognitivas y no-cognitivas, tales como: pensamiento lógico, trabajo colaborativo, comunicación, manejo de la información, resolución de problemas, todas estas se potencian y logran a través de la robótica.

Además, en el 2019 en Fundación Omar Dengo (FOD), quien administra el Programa Nacional de Informática Educativa, decide no seguir financiando a 65 centros educativos (6 de secundaria y 59 de primaria), los cuales fueron asumidos por la DRTE. No obstante, requerimos en el año 2022 dotarlos de equipo, ya que los que tienen se encuentran incompletos, en mal estado y la tecnología NXT está obsoleta.

También a esta Dirección llegan solicitudes de instituciones educativas de todo el país desde preescolar, enseñanza especial (esto es único en Centroamérica y casi que en América Latina), primaria, secundaria y la educación de jóvenes y adultos. El proyecto cuenta con 135 centros educativos en todo el país y desde la DRTE se les da asesoría y seguimiento, se organizan eventos, capacitaciones a docentes y se fomenta el espíritu competitivo de estudiantes y docentes.



Resultados esperados de la implementación del proyecto:

- Incremento en el uso de las tecnologías digitales móviles de los docentes y estudiantes en el aula.
- Uso de robótica educativa en el desarrollo del currículo de acuerdo con los programas de estudio vigentes para la promoción de aprendizaje.

- Desarrollo del pensamiento crítico y divergente a partir de la resolución de problemas utilizando la robótica.
- Ambientes dinámicos de aprendizaje usando la robótica como herramienta de desarrollo curricular.
- Fortalecimiento de habilidades de aprendizaje de los estudiantes.
- Desarrollo de proyectos colaborativos de docentes y estudiantes.
- Articulación de esfuerzos con las distintas dependencias del MEP y las instituciones del Estado, entidades privadas, entidades autónomas y organizaciones sociales que trabajan con propósitos y poblaciones similares.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	x
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	x
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	x
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	

Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	x
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria (en colones)
Cantidad de centros educativos implementando el proyecto de Robótica Educativa	2018: 21	2019: 60 2020: 135 2021: 135 2022: 50	2019: 100% 2020: 100% 2021: 100% 2022: en proceso	560 554 631,6 Fuente de financiamiento: • Presupuesto MEP Programa presupuestario: • PP555, aplicación de la tecnología a la educación

Perfil de proyecto	
Nombre: Caja de Herramientas	
Objetivo: Brindar apoyo a las personas docentes del país, mediante la aplicación web digital Caja de Herramientas, para enriquecer la labor educativa en el proceso de planeamiento didáctico, así como la consulta a documentos oficiales y recursos didácticos.	
Responsable ejecutor: • Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación • Dirección de Desarrollo Curricular	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** Dirección de Informática de Gestión Dirección de Vida Estudiantil Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras

Resumen ejecutivo:

Se trata de un instrumento que el MEP puso a disposición de los cerca de 70 mil docentes de todo el país en el 2020, desde preescolar hasta undécimo año, y que para el 2022 se consolidó como una herramienta de gran alcance y uso recurrente, que guía a las personas docentes a la hora de planear su trabajo y sirve para encontrar aprendizajes base y matrices de conocimientos indispensables. Comprende más de 1.000 documentos de planeamiento y 50 documentos de material de apoyo para el docente, todos contenidos en la plataforma digital.

La aplicación está en línea y se puede acceder ingresando al siguiente enlace: www.cajadeherramientas.mep.go.cr. La Caja de Herramientas ofrece documentos oficiales, como la política educativa, la política curricular, el reglamento de evaluación de los aprendizajes y los programas de estudio, todos de consulta frecuente para los docentes. También brinda apoyos para el desarrollo profesional de las personas docentes, para que puedan profundizar en su formación continua, todo en el marco de la transformación curricular, se tiene información en temas como el enfoque por habilidades o uso de tecnologías digitales para apoyar el trabajo de aula.

Además, proporciona insumos de otras dimensiones del proceso de enseñanza y aprendizaje como el clima de aula, las relaciones interpersonales, los afectos, las emociones de los estudiantes que son aspectos tan importantes del proceso de aprendizaje. Asimismo, compila materiales y recursos didácticos para que los docentes utilicen en sus trabajos.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	x
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	x
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	x

	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Perfil de proyecto

Nombre: Programa Nacional de Innovación Educativa

Objetivo: Propiciar un cambio cualitativo en el proceso de enseñanza y aprendizaje mediante el trabajo en ambientes de colaboración, que promuevan actitudes de participación responsable y capacidades creativas e innovadoras, para la construcción de un proyecto pedagógico que permita desarrollar una cultura institucional acorde a los requerimientos actuales.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación • Departamento de Investigación, Desarrollo e Implementación	• Dirección de Desarrollo Curricular • Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras

Resumen ejecutivo:

El Ministerio de Educación Pública genera un cambio en el quehacer educativo, mediante el Proyecto de Innovación Educativa, gestionado por el Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Preescolar y III Ciclo (PROMECE), además el propósito del programa es mejorar las capacidades creativas e innovadoras de todos los docentes, asesores regionales y nacionales de todas las especialidades del currículo; así como, de los alumnos y de otros actores del proceso de enseñanza y aprendizaje; para guiar los pasos en la transformación curricular y educativa que conlleven a aprendizajes de calidad. El PNIE cuenta con 94 centros educativos ubicados en 26 Direcciones Regionales Educativas del país.

El martes 24 de enero de 2006, el Programa Nacional de Innovaciones Educativas (PNIE) fue oficializado en el Acta de la sesión ordinaria número cinco, dos mil seis, celebrada por el Consejo Superior de Educación. Este programa busca cerrar las brechas entre las ofertas y oportunidades educativas en lo urbano y lo rural, el Programa focaliza sus esfuerzos en las zonas fronterizas, zonas de menor índice de desarrollo y zonas costeras del país, con inversiones de calidad e innovadoras.

El mismo orienta los esfuerzos y las inversiones hacia los docentes, sus alumnos y directores como lo esencial, la comunidad como agente principal para la sostenibilidad y la autogestión; y la calidad y la innovación educativa como fundamentos para el desarrollo de las comunidades rurales que se atienden.

Este modelo de colegio de innovación se centra igualmente en el enfoque humanista y busca satisfacer los intereses del educando y su desarrollo integral como ser humano a través del fortalecimiento de la labor docente en su rol protagónico como facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje y lo convierte en un propulsor de nuevas formas de aprender.

Promueve la diversidad mediante el desarrollo de proyectos interdisciplinarios, el trabajo en equipos, la investigación científica, la creatividad, el abordaje de una segunda lengua, entre otros. Esto potenciará las capacidades creativas e innovadoras de los docentes y los alumnos, bajo la premisa de que la eficacia en el uso de las TIC en los contextos educativos depende de las estrategias pedagógicas y no de los recursos empleados. Con ello este modelo de colegio procura la participación de la comunidad, el vincular el aprendizaje a la vida diaria de los participantes, y entiende que la transformación de la mediación pedagógica comienza desde adentro (desde el aula).

Para que el modelo de innovación se desarrolle de forma interactiva es necesario que el conocimiento se construya de forma colaborativa con la participación de las personas estudiantes y aprovechamiento de las tecnologías digitales para inventar nuevas formas de construir y compartir aprendizajes. En estos centros las personas estudiantes y las personas docentes tendrán los espacios en horario para abordar contenidos priorizando la necesidad por aprender, por construir, por investigar, por conocer, por crear y por innovar. Esta alternativa facilitará la posibilidad de buscar, construir y aplicar nuevas formas de abordar sus clases, a aquel que da cabida a la equivocación y a tomar conciencia de ello, al que da espacio para la experimentación, a la reflexión, al análisis, a la discusión, a la construcción y socialización de conocimiento; y para ello se apoya en herramientas tecnológicas innovadoras y las integra en su quehacer educativo con la participación de sus alumnos.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	x
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	x
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	x
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	x
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	x
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	x
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	x
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	x

	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria (en colones)**
Cantidad de centros educativos implementando el proyecto de Programa de Innovación Educativa	2018: 94	2019: 94	2019: 100%	Fuente de financiamiento: • Presupuesto MEP Programa presupuestario: • PP555, aplicación de tecnología a la educación

Perfil de proyecto

Nombre: Sistema para la recopilación de información de la evaluación de los aprendizajes - SIRIMEP

Objetivo: Desarrollar un sistema digital, para que la persona docente realice la recopilación de la información del proceso de evaluación de los aprendizajes relacionada con el registro de los niveles de desempeño y/o logro demostrados por la persona estudiante en los aprendizajes, así como, la elaboración del "Informe Descriptivo de Logro" para las diversas modalidades educativas del Ministerio de Educación Pública.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Dirección de Informática de Gestión	• Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación • Dirección de Desarrollo Curricular • Dirección de Vida Estudiantil • Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras

Resumen ejecutivo:

SIRIMEP es un sistema amigable, accesible para usuarios que requieren de lector de pantalla, y se ajusta a los requerimientos de cualquier sistema operativo como Windows de Microsoft, Linux y computadoras Mac. Para el ingreso al sistema y su respectivo uso, es fundamental que la persona directora tenga actualizada la cuenta de correo institucional, así como la persona docente cuente con el correo oficial del MEP activo, de lo contrario no se podrá ingresar al sistema.

A partir de la información que registre la persona directora, el personal docente y el profesional en orientación en el sistema, se pueden realizar las siguientes acciones:

- Registrar los niveles de desempeño y logro demostrados por el estudiantado en cada aprendizaje.
- Registrar el equivalente numérico obtenido en la fuente de evidencia: "Evidencias nivel de logro de las Guías de trabajo autónomo (GTA)"
- Registrar la calificación de los instrumentos de evaluación sumativa, portafolio de evidencias o pruebas, según corresponda.

- Brindar la nota de la persona estudiante en cada asignatura o figura afín.
- Visualizar el nivel de logro final de la persona estudiante en cada asignatura o figura afín.
- Generar y realizar el envío automático por medio de correo electrónico del Informe descriptivo de logro unificado para cada persona estudiante.
    - Informe Descriptivo de Logro para asignaturas o figuras afines con promoción semestral.
    - Informe Descriptivo de Logro del I Periodo, para asignaturas o figuras afines con promoción anual.
    - Informe Descriptivo de Logro del II Periodo, para asignaturas o figuras afines con promoción anual.
    - Informe Descriptivo de Logro para estrategias de promoción.
- Generar el acta final que debe ser entregada a la dirección del centro educativo.

Con el uso de SIRIMEP se facilita la obtención de información relacionada con el proceso de evaluación de los aprendizajes, desarrollado en cada periodo del presente curso lectivo, por lo cual, permitirá el análisis de la dicha información, tanto en los centros educativos como también, desde los niveles circuital, regional y nacional. Así, se facilitará la planificación de acciones conjuntas y la toma de decisiones orientadas a la mejora del proceso de construcción de conocimiento del estudiantado.

SIRIMEP es un sistema web, que permite el registro de la evaluación de los aprendizajes de las personas estudiantes. El registro lo realizan las personas docentes y profesionales en orientación a partir de la configuración de la carga académica que realice el Director o Directora desde el rol administrativo. Es un proyecto de alcance nacional, en donde se espera que sea utilizado por la mayoría de las personas docentes, profesionales en orientación y Directores(as) de todos los centros educativos públicos del país.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	

	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria (en colones)**
Cantidad de visitas al sitio	2020: 0	2020: 0 2021: 94% * 2022: 94% *	2020: 0 2021: 84% * 2022:	La inversión presupuestaria se ve representada por las horas de trabajo y mantenimiento de los funcionarios del MEP, es un diseño interno que no tiene costo de contratación a externos.

*El porcentaje del que se habla es el de la cobertura de modalidades educativas que de momento se cubran con SIRIMEP

Perfil de proyecto	
Nombre: Programa Cafecito Inclusivo	
Objetivo: Orientar a personas docentes, familias y público en general sobre temáticas relacionadas con la Educación Inclusiva y la población con discapacidad, con la participación de expertos y otros actores de la comunidad educativa, mediante un Programa de Facebook Live.	
Responsable ejecutor: • Cenarec • Departamento de Información y Orientación (DIO)	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Unidad de Audiovisuales Cenarec

Resumen ejecutivo:

El programa inicia en febrero del año 2020, a través del Facebook Live del Cenarec. Es el único programa del Ministerio de Educación Pública que aborda los temas de discapacidad y Educación Inclusiva. En un principio se transmitió quincenalmente, pero debido a la demanda de la audiencia, en el año 2021 se desarrolla de manera semanal los días jueves, con un espacio al aire de una hora. A partir de marzo del 2021, se hacen las gestiones para su difusión por medios oficiales del Ministerio de Educación Pública, específicamente por el Facebook Live MEP. El uso de estas redes sociales, permite contar con audiencia tanto nacional como internacional.

La selección de los participantes, tanto nacionales como internacionales q, es rigurosa en cuanto a formación, experiencia, conocimientos en lo que respecta a enfoque sobre Derechos Humanos y capacidad de comunicación. Cada programa consta de una variedad de temas como lo es el abordaje educativo y familiar en cuanto a comunicación aumentativa y alternativa, productos de apoyo, Trastorno del Espectro del Autismo (TEA), habilidades blandas, pedagogía hospitalaria, discapacidad auditiva, discapacidad visual, entre otros; siempre sustentado desde un enfoque social de la discapacidad. Desde su inicio, se cuenta con interpretación en Lengua de Señas Costarricense (Lesco), aspecto que responde a lo establecido en la Ley 9822.

Luego de 19 programas al aire en el año 2020, los datos totales para ese momento fueron de 170 048 personas alcanzadas y visto en las 7 provincias, además de países como Italia, España, Japón, EE. UU, México, Brasil, Chile, Perú, Nicaragua, Guatemala y El Salvador.

Para el año 2021, se duplica la cantidad de programas (40) y la cantidad de personas alcanzadas en las transmisiones es de 572 254. Fue visto en las siete provincias y adicionalmente en países como: Emiratos Árabes, Panamá, Argentina, Uruguay, Italia, España, Japón, EE. UU, México,

Brasil, Chile, Perú, Nicaragua, Guatemala y El Salvador. Las cifras mencionadas son a diciembre del año 2021, al estar disponibles los programas en el Facebook institucional, siguen en crecimiento. Hasta el momento se cuenta con 742 302 de personas alcanzadas.		
Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	X
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	X
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	X
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	X
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	X
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	X

Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	X
	Logros en el aprendizaje	X
	Calidad del abordaje pedagógico	X
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	X
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	X
	Fortalecimiento de la gestión educativa	X

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2019)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Número de programas	0	2019: 0 2020: 19 programas 2021: 41 programas 2022: 40	2019: 0 2020: 100% 2021: 102.5% 2022: 0	**Monto** ¢1 576 920 **Fuente de financiamiento:** Fundación Mundo de Oportunidades **Programa presupuestario:** Ley 7972
Audiencia alcanzada	0	2020: Proyección: 1710 Alcance real: 170 048 2021: Proyección: 3690 Alcance real: 572 254 2022: Proyección: 13 000	2020: 997% (hubo una respuesta mayor a lo esperada) 2021: 15508% (hubo una respuesta mayor a lo esperada) 2022: Los programas inician en el mes de marzo	**Monto** ¢1 576 920 **Fuente de financiamiento:** Fundación Mundo de Oportunidades **Programa presupuestario:** Ley 7972

Perfil de proyecto

Nombre: Folleto de divulgación " Un vistazo a la cultura de la comunidad sorda y la gramática de la Lesco en el marco de la educación inclusiva"

Objetivo: Divulgar mediante diferentes formatos un folleto relacionado con la cultura sorda y la gramática de la Lesco.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Cenarec • Departamento de Investigación	• Departamento Administrativo • Unidad de audio visuales • Departamento de Información y Orientación

Resumen ejecutivo:

El documento informativo que se presenta, es un insumo contextualizado en el marco de la educación de los derechos humanos y de la inclusión, para facilitar la comprensión de la cultura sorda costarricense por parte de la comunidad oyente; es por ello que en el producto elaborado se brinda información sobre la historia y evolución de la Lengua de Señas Costarricense (Lesco), complementado por una serie de videos, los cuales tratan sobre situaciones de la cotidianidad y que marcan una diferencia contextual entre las personas oyentes y sordas. Dichos videos se elaboraron en Lesco y subtitulados en español. En el producto elaborado se ofrece un apartado completo donde se explica la evolución del diccionario de la Lesco, como producto de un proceso de investigación, cuya gestión inició en el Cenarec.

El documento hace alusión al sitio de la Lesco – Cenarec, que se mantiene en línea en http://lesco.cenarec.go.cr/, donde se describen los cuatro niveles de la gramática de la Lesco (nivel fonológico, morfológico, sintáctico y discursivo). Además para mejorar su comprensión, se incluyen videos en Lesco con subtítulos en español del uso del diccionario y sus cuatro niveles de la gramática. Existe una versión física del documento acompañada de un dispositivo de almacenamiento, así como una versión digital que se encuentra en la página del Cenarec.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	**Correspondencia**	

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	x
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x

	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	x
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2019)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de personas beneficiadas con el folleto	0	2020: 126 2021: 4296 2022: 39	2020: 75% 2021: 100% 2022: 25%	Monto (en millones): 2 725 000,65 **Fuente de financiamiento:** Fundación Mundo de Oportunidades **Programa presupuestario:** Ley 7972

Perfil de proyecto	
Nombre: Revista digital en formato accesible	
Objetivo: Promover la educación inclusiva de las personas con discapacidad, en la comunidad educativa desde el Modelo Social mediante material gráfico accesible.	
Responsable ejecutor: • Cenarec (Departamento de Información y Orientación)	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Unidad de Audiovisuales Cenarec

Resumen ejecutivo:

El Cenarec, de acuerdo a lo dispuesto en su Decreto de creación (N°34206), establece en el Art. 12, que el Departamento de Información tendrá como función recopilar y clasificar información relacionada con procesos educativos inclusivos, que puedan ser facilitados a los usuarios y organismos nacionales e internacionales, competentes en la materia. La creación de una revista digital en formato accesible para el Cenarec, es de gran valor, ya que permite a la totalidad de las personas usuarias, incluidas aquellas con discapacidad, acceder a la información que se ofrece, ya que desde el año 2021 contiene mayor cantidad de elementos de accesibilidad. Para garantizar la accesibilidad, cada publicación se encuentra en apego a un protocolo que incluye procesos de validación por parte de personas con discapacidad.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	X
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	X
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	

	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	X
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	X
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	X
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	X
	Logros en el aprendizaje	X
	Calidad del abordaje pedagógico	X
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	X
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	X
	Fortalecimiento de la gestión educativa	X

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2020)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de personas beneficiadas	0	2021: 732	2021: 100% 2022: en proceso	**Monto** ¢ 30 000 **Fuente de financiamiento:**

con la revista en formato accesible		2022: por determinar		Fundación Mundo de Oportunidades **Programa presupuestario:** Ley 7972

Perfil de proyecto	
Nombre: Valoración documental	
Objetivo: Salvaguardar la memoria institucional y liberar espacios en las oficinas, mediante la identificación de documentos de valor administrativo-legal y científico cultural.	
Responsable ejecutor: • Dirección Archivo Central	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** NA

Resumen ejecutivo:

El MEP, en el ejercicio de sus funciones estratégicas, sustantivas y de apoyo produce gran cantidad de documentos. En consecuencia, es necesario realizar la valoración de la documentación, mediante la elaboración y aplicación de Tablas de Plazos de Conservación de documentos, misma que involucra la selección, eliminación o transferencia de las series o tipos documentales, en procura del cumplimiento de prácticas y normativas nacionales (Ley N°7202 y su reglamento N°40554-C) e internacionales, que favorecen el enfoque de resultados en la administración pública y brindar valor agregado a la ciudadanía.

Entre las ventajas de la valoración se encuentran las siguientes:

- Cumplimiento de la normativa nacional (Ley 7202, Ley 8292 de Control Interno, Ley N° 9097de de Regulación del Derecho de Petición, Ley Nº 8454 de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos, etc).
- Optimización de espacios destinados a la custodia documental a través de la eliminación de documentos que ya perdieron su vigencia administrativa- legal y a la conservación de los documentos vitales a nivel institucional, necesarios para la toma de decisiones.
- Agilidad en la gestión documental
- Transparencia institucional
- Salvaguarda de la evidencia de derechos laborales
- Conservación permanente, de documentos determinados por su valor científico cultural en el Archivo Central y Archivo Nacional por medio de transferencias documentales.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	

	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Cantidad de tablas de plazos de conservación de documentos elaboradas o aprobadas	5	2019: 10 2020: 23 2021: 16 2022: 10 **Total:** 59 tablas de plazos de conservación	2019: 100% 2020: 100% 2021: 100% 2022: XXX	Monto (en millones): 5.707.922,634 Fuente de financiamiento: interna Programa presupuestario: 550 Monto (en millones): NA Fuente de financiamiento: interna Programa presupuestario: 550
Cantidad de transferencias documentales realizadas	12	2019: 12 2020: 10 2021: 14 2022: 20 **Total:** 56 transferencias	2019: 100% 2020: 100% 2021: 100% 2022: XXX	
Cantidad de metros lineales transferidos	156.45 metros lineales	**2019:** 345 metros lineales (Regionales 13.88 m/Centros Educativos 0.36 m) Oficinas Centrales: 50.38 m/FONABE: 280.36 m **2020:** 50.51 metros lineales (Regionales 19.54 m/Centros Educativos 0.03 m/Oficinas Centrales 22.26m/Órganos adscritos: 8.68		

		2021: 73.40 (Regionales 12.74 m /Centros Educativos 0.10 m./Oficinas Centrales 58.56/Órganos adscritos: 1 m **2022:** 100 metros lineales (Regionales, Centros Educativos, Oficinas Centrales, Órganos adscritos) **Total del periodo 2018-2022: 725.36 metros lineales de documentos con valor administrativo-legal y científico cultural**		
Cantidad de Eliminaciones de documentos realizadas	60	2019: 115 2020: 75 2021: 112 2022: 100 **Total: 402**	2019: 100% 2020: 100% 2021: 100% 2022: XXX	
Cantidad de documentos eliminados en metros lineales	1168.16 metros lineales	**2019:** 1308.9 metros lineales (Regionales: 924,39 metros lineales/ Oficinas Centrales 384,51 metros lineales) **2020:** 560.74 metros lineales (Regionales 226,79 metros lineales/Oficinas Centrales 2020: 289.50 metros lineales/Órganos		

		desconcentrados (FONABE, CSE);44.45 2021: 1931.53 metros lineales (Regionales 226.79 metros lineales/Oficinas centrales 1445.43 metros lineales/FONABE 97.1 metros lineales **2022**: 1850 metros lineales **Total del periodo 2018-2022: 6812.51 metros lineales de documentos eliminados**		

Perfil de proyecto	
Nombre: Construcción la nueva planta física de Escuela La Colina (código 3458), I.E.G.B. Limón 2000 (código: 6350) y C.T.P. de Bataan (código: 4222)	
Objetivo: Dotar de nueva Infraestructura Educativa, de primaria y secundaria a comunidades de la provincia de Limón (cantones de Limón y Matina).	
Responsable ejecutor: • Dirección de Infraestructura Educativa	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Departamentos del DIE, Juntas educativas y administrativas y • JAPDEVA

Resumen ejecutivo:

El proyecto consiste en la construcción de la nueva planta física acorde a la normativa vigente en materia de infraestructura física educativa (ley de construcciones, ley 7600, etc.), de:

- Escuela la Colina (construcción de 3 edificios de dos niveles para un total de 28 espacios (20 aulas, 1 sala de profesores, 1dirección, 1 biblioteca, 1 bodega y 4 baterías sanitarias), 2 módulos de escaleras, 1 rampa peatonal, 1 comedor, 1 cancha techada, 1 caseta de guarda, 1 área de espera de padres, pasos a cubierto, muros de retención en gaviones, rellenos, tapia perimetral y portones, rampa de acceso, sistema eléctrico, gas lp, voz y datos, sistema de agua potable, sistema de tratamiento de aguas servidas, sistema de seguridad humana y sistema de vigilancia cctv).
- I.E.G.B. Limón 2000 (construcción de segunda etapa (secundaria): 1 edificio a - 2 niveles, concreto, incluye 8 espacios educativos, 1 comedor, 2 baterías sanitarias, 1 edificio b - 2 niveles, concreto, incluye 8 espacios educativos, 1 espacio de oficinas, 2 baterías sanitarias, 1 cancha techada multiusos, 1 taller artes industriales y bodega, escaleras, rampa peatonal, pasos peatonales cubiertos, vestíbulo techado acceso-espera padres, caseta de guarda, soda, sistema de evacuación aguas pluviales generales, sistema de tratamiento aguas negras generales, sistema de abastecimiento agua potable generales, sistema eléctrico general, demolición general, movimiento tierras: conformación de terraza, rellenos granulares, sustituciones de fundaciones para edificios 2 niveles, excavación, botada, sustitución, sustituciones de fundaciones para cancha techada, excavación, botada, sustitución, obras exteriores: aceras, mallas, tapias, parqueo vehicular, zonas verdes.)
- C.T.P. de Bataan (construcción de 46 aulas académicas, 3 aulas académicas (para educación especial), 1 aula académica (acondicionada para educación especial, incluye, cocina,

y sistema de gas), un laboratorio de ciencias, 2 aulas (acondicionadas para taller de costuras de educación especial), 1 biblioteca, 1 comedor, 1 extensión de comedor, 1 administración diurna, 10 baterías sanitarias tipo 1, 4 laboratorios de computo, 1 administración nocturna, sala de profesores, administración (acondicionada para centro de lactancia, copiado y cooperativa, 2 bicicleteros, 2 vestidores, demoliciones, preliminares, movimientos de tierra, sustitución de suelos, pasos a cubierto, cimentaciones especiales, tanques sépticos, acometida de agua potable para red de distribución local, puente de acceso principal, incluye acceso peatonal, canalización pluvial, cuneta no incluida en obra tipo, sala para abordaje de autobús, acometida e iluminación exterior, tapia perimetral (incluye acceso posterior), cierre frontal con malla (incluye acceso principal, cancha techada (estructura de cubierta, eléctrico, pluvial, (la losa de la cancha es existente), enzacatado y zonas de juego, caseta de vigilancia, bodega, sistema contra incendio, acceso principal, acondicionamiento para educación especial (taller de costuras), acondicionamiento para centro de lactancia, copiado y cooperativa, tanques de retardo pluvial.

- Con este proyecto se pretende disminuir parte de las necesidades en materia de infraestructura educativa de la provincia de Limón, buscando nuevas alternativas de financiamiento, lo anterior debido a que el MEP en este momento no cuenta con los recursos económicos necesarios para la construcción de los mismos lo anterior debido al recorte presupuestario y a la situación fiscal que presenta el país.
- Este proyecto se divide en, a- elaboración de estudios preliminares, b- elaboración de planos constructivos, especificaciones técnicas, presupuesto, programación de obra, c- financiamiento, d- contratación de empresa encargada de la construcción y e- construcción, y a la fecha nos encontramos en la etapa de financiamiento, para lo cual estamos concursando por el financiamiento mediante el Fondo de Contribución al Desarrollo Regional, administrado por JAPDEVA.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	

	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	X
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	
Análisis cuantitativo del proyecto		

Indicador	Línea base (2021)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Cantidad de centros educativos a construir	N.D.	2022: 3	2022: 23	Monto (en millones): 1 830 Fuente de financiamiento: MEP-Infraestructura Programa presupuestario: 210-554

Perfil de proyecto

Nombre: Mejoramiento, construcción y equipamiento de infraestructura para 59 centros educativos en zonas de estema pobreza

Objetivo: Atender el mejoramiento, la construcción y equipamiento de 59 centros educativos a través de un financiamiento externo.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Dirección de Infraestructura Educativa	• Departamentos del DIE

Resumen ejecutivo:

El proyecto consiste en el mejoramiento, construcción y equipamiento de infraestructura para 59 centros educativos ubicados en zonas de extrema pobreza y desigualdad social, atendiendo un población de aproximada de 13.012 estudiantes, en la lista de casos se incluyen 31 centros educativos en zonas indígenas, los cuales cuentan con particularidades especiales para su funcionamiento entre los que se pueden mencionar: sistemas de abastecimiento, cloración de agua potable y sistemas fotovoltaicos para dotación de energía eléctrica.

En la definición de los espacios de obra nueva se atienden las necesidades básicas de infraestructura: administrativa, académica, servicios, lúdica, además de las obras complementarias y exteriores. Por otra parte, las obras de mejora de infraestructura contemplan la adecuación y mantenimiento de obras necesarias en aquellos centros educativos que ya cuentan con infraestructura pero que no cumple con la capacidad y condiciones adecuadas para el funcionamiento del centro educativo. La situación económica del país hace que la Dirección de Infraestructura Educativa se vea en la necesidad de analizar otras alternativas viables para el desarrollo proyectos educativos, en vista a esta situación la búsqueda de créditos externos representa una alternativa en la búsqueda de nuestros objetivos. El en cuadro a continuación se presenta la lista de casos comprendidos en este programa.

#	Código	Centro educativo
1	4009	LICEO UNESCO
2	912	FRANCISCO MORAZÁN QUESADA
3	1492	CARLOS MARIA VASQUEZ ROJAS
4	4041	LICEO SUCRE
5	1632	SAN ISIDRO
6	6102	CALLE DAMAS

7	4194	CTP LIBERIA
8	2251	AGUA CALIENTE
9	2427	VICTORIANO MENA MENA
10	1011	TÉRRABA
11	954	LIDER ROGELIO FERNANDEZ GÜELL
12	3263	NIEBOROWSKY
13	3070	EL PROGRESO
14	2892	FEDERICO GUTIERREZ BRAUN
15	6368	JÖNKRUHORÄ
16	6576	C.T.P. HENRI FRANÇOIS PITTIER (C.T.P. SANTA ELENA)
17	3197	SANTA MARTA
18	3069	JUAN LARA ALFARO
19	5032	PROYECTO PACUARE
20	5358	SANTA CRUZ - EL TABLAZO
21	3470	RIO BLANCO
22	6388	ARROZ ITÄRÍ
23	6480	LICEO RURAL ALTO COHEN
24	3496	VESTA
25	6406	LICEO RURAL SHIKABALI
26	6636	LICEO RURAL TSIRURURI
27	6625	LICEO RURAL JAK KSARI
28	5832	PUNTA DE LANZA
29	6296	CERRO AZUL
30	3422	NAMALDI
31	6235	LICEO RURAL NAMALDI
32	3402	ESTRADA
33	3495	VENECIA
34	5031	SERINACH
35	5030	POZO AZUL
36	6356	ALTO PALMERA
37	5804	CHUMICO
38	3268	DAVAO
39	3276	LOS ALMENDROS
40	3390	BARBILLA
41	3601	CENTRAL DE GUAPILES
42	3399	NUEVA ESPERANZA
43	3363	CULTIVEZ
44	6395	JÄBËJUKTÖ
45	6396	DÜCHIRIBATA
46	6399	KOWA
47	6397	BLEITÖ

48	6394	BISÖLA
49	6398	JÄKTÖKÖLO
50	6637	DABABLI
51	6045	LICEO RURAL YORKIN
52	3403	BRIBRÍ
53	3455	OLIVIA
54	5701	MELERUK II
55	3498	RANCHO GRANDE
56	3456	SAN MIGUEL
57	3348	MELERUK
58	5805	MONTE DE SIÓN
59	3490	SHIROLES

El valor agregado que presenta este programa, mediante el cual se atenderán los casos señalados en el cuadro anterior, es el contar con un grado importante de pre inversión convirtiéndolos en centros educativos que cuentan con un grado de madurez técnico debido a los insumos técnicos realizados de previo a continuar con una fase de ejecución constructiva una vez se exista el contenido presupuestario. Estos insumos técnicos los cuales se indican a continuación representan varios años de preparación técnica entre licitaciones para la contratación de servicios profesionales para elaboración de planos constructivos, presupuesto y especificaciones técnicas, entre otros. Las fases de la ejecución de estos proyectos, se demuestra en la siguiente lista:

- Fase 1: Elaboración de insumos técnicos para 59 centros educativos (contratación de consultorías de servicios profesionales para elaboración de planos constructivos, presupuesto y especificaciones técnicas) incluye preparar lo relacionado con la inscripción de proyectos ante el BPIP del MIDEPLAN y la elaboración de SETENA para la totalidad de casos mencionados en la lista de centros educativos).
- Fase 2: Elaboración de todos los estudios necesarios para la búsqueda de financiamiento externo, pre factibilidad financiera de cara a la búsqueda de las autorizaciones necesarias para acceder a un financiamiento externo.
- Fase 3: Inicio de ejecución constructiva de los 59 centros educativos y demás adquisiciones necesarias para el cumplimento de los objetos planteados.
- Fase 4: Entrega de las 59 obras constructivas, inicio de operación y gestión de mantenimiento.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	

	Infraestructura y equipamiento educativo	X
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de centros educativos con obra nueva, 45CE (plan maestro)	N/A	2019: N/A 2020: N/A 2021: N/A 2022: únicamente relacionado con primeros desembolsos	2019: 0 2020: 0 2021: 0 2022: 12%	Monto (en millones): 45 000 Fuente de financiamiento: Crédito Banco Centroamericano de Integración Económica BCIE Programa presupuestario: BCIE
Cantidad de centros educativos con obra nueva y mantenimiento, 15CE (mejoramiento de infraestructura existente)	N/A	2019: N/A 2020: N/A 2021: N/A 2022: únicamente relacionado con primeros desembolsos	2019: 0 2020: 0 2021: 0 2022: 12%	Monto (en millones): 20 748 Fuente de financiamiento: Crédito Banco Centroamericano de Integración Económica BCIE Programa presupuestario: BCIE

Perfil de proyecto

Nombre: Reorganización administrativa parcial de la Dirección de Infraestructura Educativa y Equipamiento Educativo (DIEE)

Objetivo:

Optimizar los procesos de dotación de infraestructura, compra de terrenos y mobiliario educativo, en los Centros Educativos del país, mediante la implementación de una reorganización administrativa parcial en la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), con el fin de mejorar la gestión interna e incrementar la calidad de los servicios que se brindan a la comunidad en materia de infraestructura educativa.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Despacho Administrativo • Dirección de Infraestructura Educativa	• Despacho de Ministro Educación • Viceministerio de Planificación • Dirección de Planificación Institucional (DPI) • Proveeduría Institucional (PI) • Dirección de Gestión Regional (DGR) • Departamentos DIEE

Resumen ejecutivo:

En Costa Rica el ente rector y ejecutor en el tema de infraestructura educativa es la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE); la cual debe velar por la atención de las necesidades de infraestructura y equipamiento educativo de alrededor de 5000 centros educativos, considerando los requerimientos de los usuarios finales, además de efectuar un acertado desarrollo de proyectos, tomando en cuenta factores climáticos, de factibilidad, de población, presupuestarios, entre otros. Todo en función de contribuir con una Educación de calidad para estudiantes, docentes y personal administrativo de los centros educativos del país tal y como se establece en la política de infraestructura educativa, acuerdo 06-12-2012,sesión #12-2012 .

La necesidad de plantear la reorganización administrativa parcial de la DIEE, surge el fin primordial de atender un incremento de quejas y disconformidades por parte de los usuarios; sobre la gestión de solicitudes de infraestructura educativa, versus la atención de la necesidad con la entrega del producto final. Muestra de ello es el incremento de ordenes sanitarias y recursos de amparo, los cuales son un claro reflejo de la limitante operativa en la gestión de las necesidades y proyectos de infraestructura educativa. Demostrando que a nivel interno se están dando problemas en la organización de sus funciones, por lo cual la administración identifica la

necesidad de valorar implementar una reorganización administrativa; con el propósito de optimizar su gestión gerencial, operativa y organizacional.		
Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	

	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	X
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Perfil de proyecto	
Nombre: Actualización del modelo de gestión y evaluación del desempeño de las personas funcionarias del Ministerio de Educación Pública	
Objetivo general: Desarrollar los procesos técnicos y tecnológicos, administrativos, financieros y jurídicos que requiera la actualización e implementación del modelo de gestión y evaluación para la mejora continua de las personas funcionarias del Ministerio de Educación Pública según lo establecido por el ordenamiento jurídico costarricense (Ley N.° 9635 Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Ley N.° 10159 Ley Marco de Empleo Público, Decreto 42087 MP-PLAN)	
Responsable ejecutor: • Dirección de Recursos Humanos	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Viceministerio Académico • Viceministerio Administrativo • Dirección de Planificación Institucional • Dirección de Informática de Gestión • Dirección de Desarrollo Curricular • Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano • Dirección de Asuntos Jurídicos. • Dirección de Prensa • Dirección de Proveeduría Institucional

Resumen ejecutivo:

En el sistema educativo de Costa Rica se desarrollaron e implementaron los primeros instrumentos para evaluar el desempeño anual de las personas funcionarias a finales de la década de los sesenta, dichos instrumentos fueron reformados en 1986, posteriormente, en los ochenta se hicieron algunos ajustes y en los últimos diez años han existido modificaciones estructurales, pero no profundas.

En los últimos cuatro años se han emitido leyes y decretos que establecen nuevos procesos para la implementación de la gestión y evaluación del desempeño, por ejemplo: La Ley N°9635 sobre el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas modificó la Ley de Salarios de la Administración Pública N°2166, esta situación demandó que el Ministerio de Educación Pública iniciara un proceso de remozamiento y replanteamiento del qué, para qué y cómo evaluar la función de los colaboradores del Título I y Título II (clasificación asignada desde el Estatuto de Servicio Civil de Costa Rica). En diciembre 2019 se publica el Decreto 42087 MP-PLAN Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las personas servidoras públicas el cual establece la implementación de un nuevo modelo de gestión del desempeño de las personas funcionarias públicas (incluyendo a todas las que trabajan en el MEP). Finalmente, en marzo de 2022 se aprueba la Ley N.° 10159 Ley Marco de Empleo Público la cual establece la metodología de evaluación del trabajo para las personas funcionarias públicas y define puntualmente que en el caso del personal docente del

título II del Estatuto de Servicio Civil, adicionalmente se tomarán en cuenta los lineamientos y las políticas para la evaluación del desempeño docente que al efecto disponga el Consejo Superior de Educación.

En cuanto a los funcionarios relacionados con el Título II y las funciones del ámbito docente, el Consejo Superior de Educación en el 2016 aprobó una nueva política educativa, denominada La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad[1], en ella se fundamenta que el papel de la persona docente es un factor decisivo para la formación integral de nuevos ciudadanos y ciudadanas, capaces de contribuir eficazmente a su contexto social inmediato, regional y nacional, en el marco del desarrollo sostenible, la ética y la responsabilidad social.

Adicionalmente, múltiples informes nacionales e internacionales señalan la importancia de remozar y promover sistemas de evaluación del desempeño que aporten a la mejora continua del sistema educativo, por ejemplo: En el informe "Análisis de la OCDE acerca de las Políticas Nacionales para Educación: la Educación en Costa Rica"[2], se plantea en el problema de política 3.1 Consolidación de una profesión docente de alta calidad. En este informe se señala que es necesario cerrar la brecha entre la práctica docente actual y las metas de aprendizaje de Costa Rica.

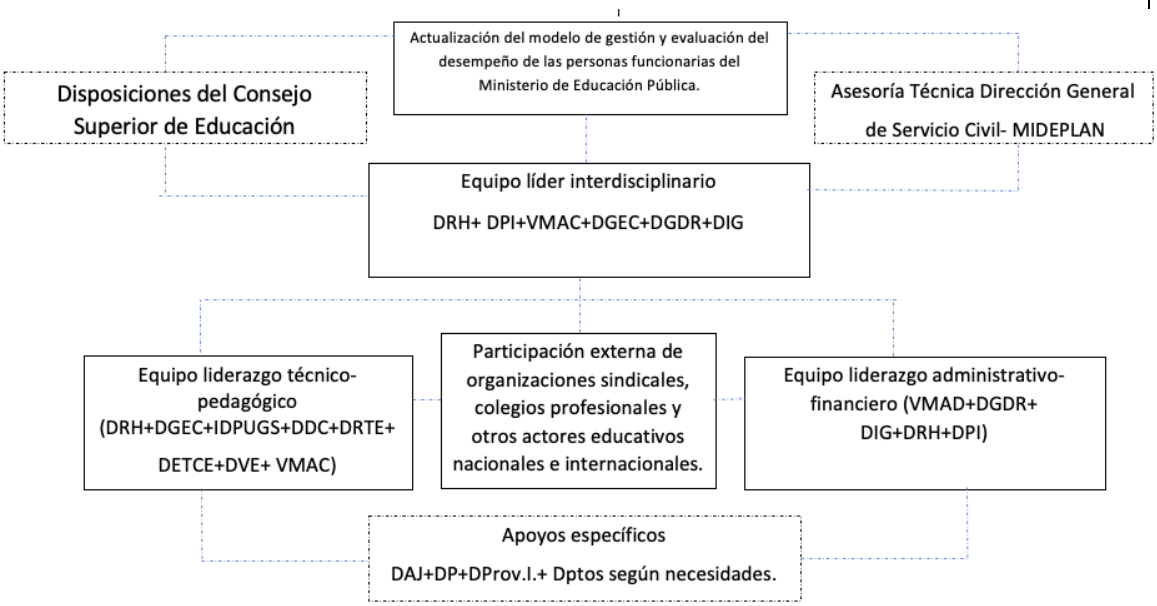
A la fecha la evaluación del desempeño se realiza por medio de un Access diseñado por la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad, el cual se aplica tanto para evaluar a funcionarios del Título Primero y como al Título Segundo del Estatuto de Servicio Civil; un dato relevante que se acota es la labor adicional que realiza la Comisión Institucional en el diseño de una herramienta digital que permita establecer, controlar y dar seguimiento a los elementos que componen la evaluación del desempeño como son el cumplimiento de metas institucionales, metas individuales y competencias. Este nuevo modelo al integrar una etapa de seguimiento establece mecanismos de control que aplicaría el jefe inmediato sobre el avance en lo planificado para la evaluación en cada colaborador, estableciendo evidencias que se registrarán en el expediente de evaluación del desempeño. Esta herramienta cuenta con formularios diseñados para cada etapa, que brindan su control y medición; al momento de concluir este proceso se contará con los protocolos necesarios para su implementación. Hoy día se mantiene el desarrollo de los procedimientos para poner en marcha este nuevo modelo.

Ante el panorama anterior el MEP trabaja desde el año 2020 por medio de una comisión institucional que coordina directamente con el Área de Carrera Docente de la Dirección General de Servicio Civil para gestionar lo relacionado con la actualización del modelo de gestión y evaluación del desempeño. Las acciones realizadas hasta mayo 2022 son:

[1] Disponible en https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/politicaeducativa.pdf
[2] Disponible en https://www.oecd.org/education/school/La-Educacion-en-Costa-Rica-Resumen-Ejecutivo.pdf

- Conformación de la Comisión de Evaluación del Desempeño del Ministerio de Educación Pública, instaurada en 2020 por designación de la exministra de Educación Giselle Cruz Maduro en atención a lo dispuesto en la Ley N° 9635 "Fortalecimiento de las Finanzas Públicas" y el Decreto Ejecutivo N°42087-MP-PLAN.
- En mayo de 2021 se emite el oficio DM-0695-2021 por parte del Despacho Ministerial con el fin de definir los roles de las distintas direcciones del MEP en torno al proceso de actualización del Modelo de Evaluación del Desempeño, según lo descrito en el Artículo 4.-del Decreto N 42087 MP-PLAN el cual establece los roles de los actores participantes en la evaluación del desempeño y señala que la evaluación del desempeño es un proceso que requiere de la permanente coordinación entre las unidades de planificación institucional, recursos humanos, las jefaturas y jerarquías institucionales; así como demás instancias que permitan el cumplimiento de este cometido.
- Coordinación con el Área de Carrera Docente de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) para apoyar en la construcción del Diccionario de Competencias del Título II. En noviembre 2021 se entregó a la DGSC una propuesta de competencias y comportamientos a partir del trabajo de campo y con especialistas que conformó el MEP, liderado por el Viceministerio Académico y sus direcciones adscritas para revisión, realimentación y producción por parte de GGSC.
- Construcción del plan de ejecución del proyecto y su respectivo cronograma.
- Construcción de informes de análisis de viabilidad administrativa, técnica y económica para la implementación del nuevo modelo de evaluación según el Decreto 42087 MP-PLAN. Por ejemplo:
    - Conocer la metodología prevista por MIDEPLAN para la evaluación de la percepción de prestación de servicios que debe realizar la Contraloría de Servicios, dada la dimensión del ministerio en volumen de centros educativos y oficinas de atención al público, la capacidad de reacción institucional en la incorporación de los procesos y mecanismos necesarios, y la capacidad operativa de la Contraloría de Servicios MEP para dar cobertura nacional a dicha labor.
- Elaboración de propuesta a MIDEPLAN para la modificación del Decreto 42087 MP-PLAN con los fundamentos y criterios identificados en torno a la viabilidad del modelo en el contexto del Ministerio de Educación Pública. Dentro de la propuesta se integró:
    - Dos nuevos Transitorios en el Decreto 42087-MP-PLAN, dada la imposibilidad material y operativa de reacción institucional en los plazos establecidos para implementar los procesos de alto impacto en el ministerio más numeroso del país.
    - Ajustes para la entrega en el diccionario de competencias.
- Construcción de la Matriz de ponderaciones de evaluación por clase de puesto Título I y Título II + definición de insumos según lo descrito por el Decreto 42087 MP-PLAN.
- Diseño y preparación y ejecución de una encuesta nacional a personas funcionarias del MEP para recopilar insumos para la elaboración de catálogos de estímulos a la productividad.

- Definición de la estructura preliminar de planes de seguimiento y mejora según lo descrito por el Decreto 42087 MP-PLAN.
- Construcción de los Instrumentos para evaluación de Competencias Título I.
- Análisis de plataformas tecnológicas internas y análisis de viabilidad técnica y administrativa para implementación.
- Estudio de Mercado de Herramientas Informáticas disponibles o existentes.
- Definición de los requerimientos funcionales y especificaciones técnicas de herramienta informática.
- Desarrollo de la gestión presupuestaria para el proceso de Adquisición de Herramienta Informática.
- Diseño del Plan de implementación y comunicación, materiales de divulgación y cursos de autoformación con el Instituto de Desarrollo Profesional.
- Diseño del Plan de implementación progresiva y transicional de los dos modelos
- Establecimiento de equipo de las Direcciones Regionales para la construcción del Banco de objetivos individuales Título II.
- Socialización con Gremios Sindicales sobre el planteamiento del nuevo modelo de evaluación del desempeño.
- Definición de estructura organizativa para el desarrollo del proyecto:



Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	

	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	x
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x

	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Porcentaje de avance en la articulación interna y construcción de insumos requeridos para la adecuada implementación del nuevo modelo de evaluación del desempeño en el Ministerio de Educación Pública	0% (El proyecto inició en 2020)	2020: 10% 2021: 30% 2022: 60% 2023: 90% 2024: 100% 2025: 100%	2020: 5% 2021: 40%	Monto: 44 700 000 colones. Servicios de producción y edición de videos cortos sin fines comerciales y objetos de aprendizaje para las actividades formativas para la nueva evaluación del desempeño.
Porcentaje de avance en la definición, adquisición, ajustes e implementación de una herramienta informática base para la adecuada	0% (El proyecto inició en 2020)	2020: 10% 2021: 30% 2022: 50% 2023: 90% 2024: 95% 2025: 100%	2020: 5% 2021: 30%	Monto: 409.534.600,00 colones Fuente de financiamiento: 280

implementación del nuevo modelo de evaluación del desempeño en el Ministerio de Educación Pública				Programa presupuestario: 551 "Servicio de Apoyo a la Gestión"
Porcentaje de implementación del nuevo modelo de evaluación del desempeño en las personas funcionarias MEP (Título I y Título II) para la mejora de la calidad educativa	0% (El proyecto inició en 2020)	2020: 0% 2021: 0% 2022: 0% 2023: 20% 2024: 60% 2025: 100%	2020: 0% 2021: 0% 2022:	Capacidades institucionales instaladas
Cantidad de personas funcionarias evaluadas en Título I y Título II mediante la estrategia de Evaluación para la mejora de la calidad educativa	0% (El proyecto inició en 2020)	2020: 0 2021: 0 2022: 0 2023: ⇒ 18648 (Título I) ⇒ 68086 (Título II)	2020: 0 2021: 0 2022:	

Perfil de proyecto	
Nombre: Diseño y materialización de la prueba de idoneidad según Ley 9871	
Objetivo general: Diseñar y materializar, en coordinación con la Dirección General de Servicio Civil, los procesos que conlleva la prueba de idoneidad que deberá aprobar las personas aspirantes a puestos docentes según lo establecido por la Ley la 9871.	
Responsable ejecutor: • Dirección de Recursos Humanos • Viceministerio Académico	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad • Instituto de Gestión y Evaluación de la Calidad • Instituto de Desarrollo Uladislao Gámez Solano • Dirección de Vida Estudiantil • Dirección de Asuntos Jurídicos • Dirección de Desarrollo Curricular • Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación • Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedores

Resumen ejecutivo:

En agosto de 2020 la Ley N°9871 modifica en específico el artículo 55 de la Ley del Estatuto Civil en su inciso d, y establece las pruebas de idoneidad para el desempeño de la función y el ingreso a la carrera docente, señalando puntualmente:

"d) Aprobar el examen de idoneidad que al efecto establezca el Ministerio de Educación Pública (MEP), en coordinación con la Dirección General de Servicio Civil, el cual será el encargado de aplicar dicho examen, de acuerdo con la reglamentación que para tal fin se establezca".

En paralelo a esta Ley, múltiples informes han señalado la importancia de fortalecer y mejorar los sistemas de contratación y selección de los mejores candidatos para laborar en el sistema educativo público. Por ejemplo: el informe "Costa Rica, el estado de políticas públicas docentes"

producido por Diálogo Interamericano, el Programa Estado de la Nación del Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y el equipo técnico del Informe Estado de la Educación (2018) en donde se señalan recomendaciones como: revisar y actualizar los mecanismos de reclutamiento y contratación docente. Señalan la importancia de perfiles en los que se definan los estándares mínimos de calidad que deben cumplir los educadores que aspiren a insertarse en el sistema, de tal manera que las contrataciones no se basen únicamente en titulación y experiencia, sino también en habilidades y conocimientos.

El Banco Mundial a través del informe "Profesores excelentes: Cómo mejorar el aprendizaje en América Latina y el Caribe"3 señala entre otros aspectos de gran relevancia que es necesario elevar los estándares de contratación en vista de la baja calidad de los programas de educación docente, e indica que es importante que los sistemas de educación pública realicen una selección eficaz al momento de la contratación. Los principales instrumentos normativos que pueden garantizar que esto ocurra son tres: a) estándares nacionales para la enseñanza; b) evaluación de las competencias y habilidades de los profesores antes de la contratación, y c) certificación alternativa. (Banco Mundial, 2014).

El sistema de selección para el reclutamiento de docentes del MEP data de 1970, año en que la prioridad para ese Ministerio era la profesionalización de los funcionarios y, por ende, se hacía énfasis en la importancia de cursar estudios superiores y obtener un título académico, como requisito para ejercer la docencia.

Sin cambios desde hace más de cuatro décadas, los criterios básicos para la contratación docente en el MEP, además de los títulos, incluyen los años de experiencia y los cursos de capacitación. Básicamente, toda persona que desee estudiar para dedicarse a la enseñanza puede hacerlo, independientemente de su vocación y habilidades. Solo en la contratación de docentes de segundo idioma (Inglés y Francés) se verifica su dominio de la materia por impartir. (Informe de seguimiento PREAL, Estado de las políticas públicas docentes, 2018).

[3] Disponible en https://www.bancomundial.org/content/dam/Worldbank/Highlights%20&%20Features/lac/LC5/Spanish-excellent-teachers-report.pdf

El Consejo Superior de Educación en el año 2016 aprobó una nueva política educativa, denominada La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad[4], en ella se fundamenta que el papel de la persona docente es un factor decisivo para la formación integral de nuevos ciudadanos y ciudadanas, capaces de contribuir eficazmente a su contexto social inmediato, regional y nacional, en el marco del desarrollo sostenible, la ética y la responsabilidad social. Esta política señala puntualmente el fortalecimiento de los procesos de selección y contratación de las personas que desean ingresar a carreras de educación, donde se consideren habilidades de comunicación, aptitudes y perfiles éticos. Le endosa gran protagonismo a la formación inicial para promover los procesos de trabajo conjunto e intercambio de expectativas y necesidades entre el Ministerio de Educación Pública y las instituciones formadoras de profesionales en educación.

En marzo de 2022 se publica la Ley N° 10159, Ley Marco de Empleo Público en donde se establece una serie de regulaciones e indicaciones asociadas a la aplicación de las pruebas de conocimientos, competencias y psicométricas, para efectos de los procesos de reclutamiento y selección de personal, los cuales deberán cumplir siempre al menos con los estándares que establezca la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) para cada puesto, según su ámbito de competencia, y los lineamientos que se emitan según el artículo 46 de la Ley 2166, Ley de Salarios de la Administración Pública, de 9 de octubre de 1957.

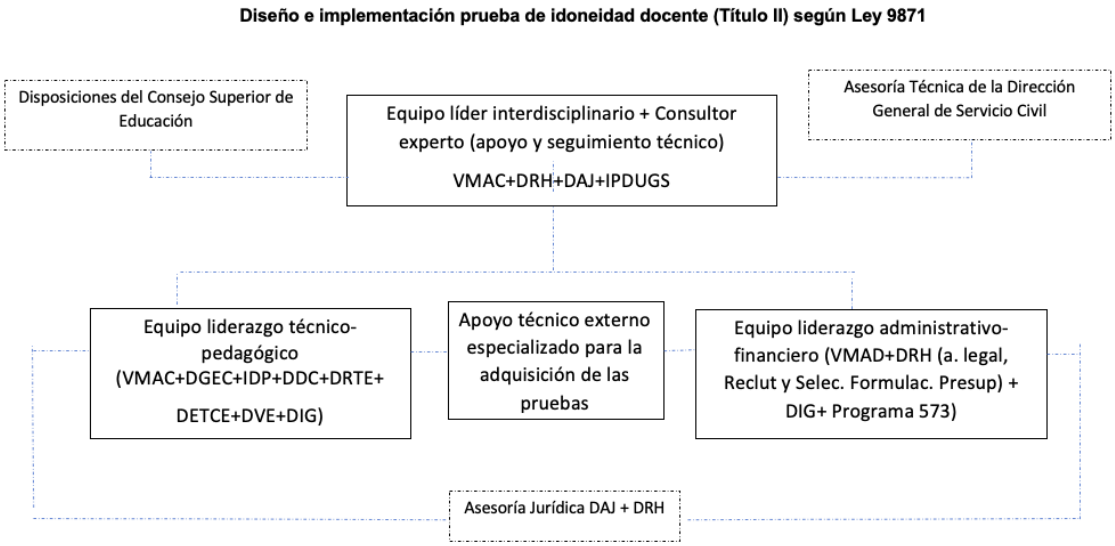
Por las anteriores razones se conforma una "Mesa de Trabajo Interinstitucional MEP-DGSC", la cual inicia el 23 de julio 2020, en la que se crean equipos de trabajo interdisciplinarios que abordan y desarrollan, entre otros temas, la formulación y manejo de la prueba de idoneidad.

Principales acciones realizadas por la administración 2018 -2022 en cuanto al diseño y materialización de la prueba de idoneidad:

- Se han realizado sesiones de trabajo interinstitucionales que se desarrollaron desde el 23 de julio 2020 hasta el 7 de abril de 2022, lo que derivó en la realización de tareas a lo interno por parte de las personas servidoras designadas, con el fin de brindar insumos en función de objetivo general mencionado. Cada sesión cuenta con su respectiva minuta y seguimiento a acuerdos.

[4] Disponible en https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/politicaeducativa.pdf

- Taller con grupo de especialistas MEP para recopilación de consultas y conformación del Estado del Arte a nivel del MEP (operativo-estratégico).
- Estudio y diseño de propuestas de posibles estructuras organizacionales que apoyarán en el MEP para llevar a cabo lo dispuesto por la Ley 9871 y la Ley N° 10159.



- Gestión de oficios de consultas jurídicas para la implementación de la prueba ante concursos efectuados en el periodo 2019, así como compilación de fundamentos jurídicos y técnicos que permitan analizar la viabilidad para el MEP en materia económica, técnica y administrativa por medio de la lista de los principales ajustes y decisiones que el diseño implica para presentación a autoridades.
- Se realiza la gestión por parte del Viceministerio Académico y la Dirección de Asuntos internacionales del MEP para obtener financiamiento externo por medio del cooperante nacional Fundación Yamuni Tabush para la contratación de consultores que apoyaran al equipo costarricense en materia de establecimiento del marco conceptual y metodológico para establecer la prueba de idoneidad. Producto de esta coordinación se encuentran tres documentos-informes:
    - Marco teórico y antecedentes de contexto para la Prueba de Idoneidad para la Selección de Profesionales Docentes (PISPD).
    - Marco metodológico para la Prueba de Idoneidad para la Selección de Profesionales Docentes (PISPD).

- Marco evaluativo: Dimensiones del desempeño y competencias a evaluar.

- Se inicia la construcción del documento: Reglamento para el diseño y ejecución de la prueba de idoneidad.
- Propuesta preliminar de predictores realizada por la Dirección General de Servicio Civil.
- Se diseña el cronograma de tareas proyectadas y realizadas hasta mayo 2022 tomando en cuenta el proceso de transición de la administración.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	x
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	

proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Cantidad de pruebas de idoneidad realizadas por las personas aspirantes del Título II según lo establecido	0% (El proyecto inició en 2020)	2020: Consolidar la cantidad de apoyos institucionales y estructuras requeridas para el cumplimiento de lo dispuesto por la Ley 9871.	2020: 50%	Monto (en millones): pendiente de definir en la nueva administración
	0% (El proyecto inició en 2020)	2021: Establecer los antecedentes conceptuales y técnicos sobre las pruebas de selección profesional.	2021: 60%	
	0% (El proyecto inició en 2020)	**2022:** Establecer las dimensiones de desempeño y competencias que serán evaluadas en la	2022: 40%	

por la Ley 9871		prueba de idoneidad para la selección del personal docente a la luz de los perfiles docentes oficiales del Servicio Civil, los lineamientos de la Política Educativa y la fundamentación pedagógica de la Política Curricular.		
	0% (El proyecto inició en 2020)	**2022:** Establecer los requerimientos que involucra la construcción y ejecución de la prueba de idoneidad en el contexto técnico, jurídico, financiero y administrativo del Ministerio de Educación Pública.	2022: 30%	

Perfil de proyecto

Nombre: Bienestar Integral MEP – Herramientas para gestionar y fortalecer el cuerpo, las emociones y la convivencia de las personas colaboradoras del MEP

Objetivo: Brindar herramientas de información y actividades de formación a las personas colaboradoras del MEP para que fortalezcan su proceso biopsicosocial al afrontar situaciones laborales y personales cotidianas mediante productos virtuales.

Responsable ejecutor:

- Dirección de Recursos Humanos (Unidad de Gestión de la Calidad y Unidad de Gestión Administrativa y Logística)

Unida(es) técnica(s) complementarias:

Despacho Viceministerio Académico

- Instituto de Desarrollo Profesional
- Dirección de Vida Estudiantil
- Dirección de Prensa y Relaciones Públicas
- Oficina de Salud Ocupacional
- Centro de Investigación en Cultura y Desarrollo, la Escuela de Ciencias Exactas y Naturales y la Vicerrectoría Académica de la UNED
- Escuela de Psicología de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNA
- Departamento de Estadística de la Universidad de Salamanca

Resumen ejecutivo:

El MEP reconoce su obligación ineludible de brindar oportunidades de mejorar su proceso biopsicosocial al personal en servicio; mediante la promoción de la resiliencia o entereza individual. El proyecto fortalece las estrategias personales para afrontar las vicisitudes laborales e individuales, con una oferta informativa y formativa adecuada a las necesidades identificadas, además de un monitoreo y seguimiento semestral de su estado de salud biopsicosocial (denominado "Estado de bienestar y calidad de vida"). Los entregables que se tienen dispuestos para este proyecto son los siguientes:

a. Línea base de la percepción y efectos biopsicosociales de las condiciones laborales actuales de la población laboral MEP.

b. Estrategia Institucional de Apoyo Técnico al proyecto.
c. Repositorio de Recursos e Información Biopsicosocial (utilizando correo electrónico institucional, sitio web de la DRH y cuenta de YouTube DRH_comunicaciones).
d. Productos informativos elaborados y comunicados según el diseño técnico de contenidos temáticos elaborado.
e. Actividades de formación elaboradas y comunicadas según el diseño técnico de contenidos temáticos elaborado.
f. Evaluaciones semestrales e informes de monitoreo del estado de bienestar y calidad de vida de la población meta.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	

Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2021)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Porcentaje de avance del proyecto	0%	2022: 25% de implementación 2023: 50% de implementación 2024: 100% de implementación	2022: Pendiente de evaluar	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)

Perfil de proyecto

Nombre: Asistente virtual para la Dirección de Recursos Humanos

Objetivo: Mejorar la atención de consultas relacionadas con los servicios que brinda la Dirección de Recursos Humanos (DRH), mediante el diseño, desarrollo e implementación de un "Chatbot" (asistente virtual).

Responsable ejecutor:	**Unidad(es) técnica(s) complementarias:**
• Dirección de Recursos Humanos (Unidad de Gestión de la Calidad)	No aplica

Resumen ejecutivo:

Este proyecto ofrece información al público sobre los servicios de la Dirección de Recursos Humanos, de modo que el acercamiento hacia las personas usuarias sea más ágil. Adicionalmente, pretende contar con una base de datos de las posibles consultas sin respuesta realizadas al "bot" como insumo para el fortalecimiento continuo del asistente virtual, así como de los servicios que brinda la DRH.

Algunas de las ventajas de este proyecto desde el punto de vista ciudadano son:

- Acceso a la información sobre servicios, requisitos y horarios, disponible de manera permanente.
- Realizar consultas en tiempo real (24/7).
- Evitar desplazamientos y el recorrido de largas distancias a oficinas centrales.

Entre los beneficios administrativos de este proyecto se encuentran los siguientes:

- Datos para la toma de decisiones (consultas frecuentes, necesidades de información no resueltas).
- Información centralizada sobre procesos, documentación y procedimientos propios de recursos humanos.
- Disminución de usuarios en las ventanillas de atención de la DRH.
- Disminución de consultas vía telefónica y por correo electrónico sobre servicios que brinda la DRH.
- Existencia de un canal de comunicación que apoye las consultas de la ciudadanía.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	

	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Porcentaje de avance en el desarrollo e implementación del Asistente virtual	2019: 0%	2020: 80% del desarrollo e implementación del Asistente Virtual 2021: 100% del desarrollo e implementación del Asistente Virtual	2020: 80% 2021: 100%	Capacidad instalada.

Perfil de proyecto	
Nombre: Análisis sobre la generación de acreditaciones que no corresponden en la DRH	
Objetivo: Mitigar la generación de las Acreditaciones que No Corresponden (ANC), mediante la mejora de la gestión en la cadena de valor.	
Responsable ejecutor: • Dirección de Recursos Humanos (Unidad de Gestión de la Calidad, Departamento de Asignación del Recurso Humano, Departamento de Promoción del Recurso Humano, Departamento de Remuneraciones)	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** No aplica

Resumen ejecutivo:

En el informe INF-UFIS-03-2020 del 14 de mayo de 2020 emitido por el Ministerio de Hacienda, de acuerdo a la muestra estudiada de 700 acciones de personal, las causas principales que generan más ANC en la DRH son, en orden de importancia:

1. Cese de nombramientos (98 millones de colones en ANC, lo cual representó 25.01% de incidencia).
2. Disminución de lecciones (49 millones de colones en ANC, lo cual representó 12,53% de incidencia).
3. Incapacidades (42 millones de colones en ANC, lo cual representó 10,91% de incidencia).
4. Licencias de Fase Terminal (37 millones de colones en ANC, lo cual representó 9,54% de incidencia).
5. Licencia sin goce de salario (32 millones de colones en ANC, lo cual representó 8,29% de incidencia).
6. Otros motivos, tales como traslados en propiedad, componentes salariales, ascensos, descensos, cese de funciones por pensión, permutas, entre otros (33,72%).

Este programa de proyectos abarca estos puntos con el fin de disminuir las ANC en la DRH. Este programa da cumplimiento con las líneas de acción del Plan Estratégico de la DRH 2019-2022, específicamente a los objetivos tácticos:

- 1.5 Desarrollar una cultura con apertura a la mejora.
- 2.1 Agilizar los procesos internos y 4.1 Incrementar la satisfacción de los usuarios.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	

	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2019)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Porcentaje de avance del proyecto	0%	2020: 50% de avance del proyecto (análisis de la situación actual de las sumas giradas de más) 2021: 100% de avance del proyecto (rediseño y mejora de los procesos)	2020: 50% 2021: 100%	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)

<table>
<tr><th colspan="2">Perfil de proyecto</th></tr>
<tr><td colspan="2">Nombre: Gestión de la inducción y reinducción de las personas colaboradoras del MEP</td></tr>
<tr><td colspan="2">Objetivo: Facilitar la inducción y reinducción de las personas colaboradoras del MEP, mediante la creación de recursos que permitan su adaptación a la organización.</td></tr>
<tr><td>Responsable ejecutor:
Unidad de Gestión de la Calidad de la Dirección de Recursos Humanos (desarrollador de insumos)
Departamento de Promoción del Recurso Humano (ejecutor del proceso)</td><td>Unida(es) técnica(s) complementarias:
No aplica</td></tr>
<tr><td colspan="2">Resumen ejecutivo:
Con el interés de facilitar la adaptación de las personas (del Título I o Título II); ya sea que ingresan a laborar por primera vez o que cuentan con experiencia pero que no han sido inducidos; se crearon recursos para que puedan ser utilizados (según sean personas colaboradoras de Oficinas Centrales o del resto del MEP), sea de forma autodidacta o como parte del proceso elaborado, tales como:
Manual de proceso de Inducción y Reinducción para personas funcionarias de Oficinas Centrales, el cual incluye formularios de evaluación de las actividades de inducción general y reinducción y una lista de chequeo de actividades
Guía de Inducción para personas funcionarias del MEP
Videos con temas relevantes para la Inducción y Reinducción de las personas funcionarias del MEP
Canal de YouTube específico del tema llamado Inducción DRH
Sitio Inducción al MEP, en la página Web de la Dirección de Recursos Humanos, el cual contiene hipervínculos e información relevante para quienes ingresan a trabajar al MEP, tales como: trámites por realizar, documentos de referencia, enlaces para capacitaciones y videos explicativos (tanto los creados de forma específica para la Inducción y Reinducción de las personas funcionarias del MEP como otros ya existentes en el canal de YouTube de DRH Comunicaciones)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)</td></tr>
</table>

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	**x**
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	

	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Número de recursos creados para la inducción y reinducción del personal	Avance en un manual de proceso	2019: 10% de los recursos planificados 2020: 20% de los recursos planificados 2021: 60% de los recursos planificados 2022: 10% de los recursos planificados	2019: 10% 2020: 20% 2021: 60% 2022: pendiente	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)

Perfil de proyecto	
Nombre: Manual de cargos institucional	
Objetivo: Desarrollar un manual de cargos institucional ajustado a las tareas, roles y funciones administrativas de las personas servidoras de Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública, según el cargo asignado mediante la recopilación, análisis y organización de sus tareas.	
Responsable ejecutor: • Dirección de Recursos Humanos (Departamento de Promoción del Recurso Humano)	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** No aplica

Resumen ejecutivo:

Hasta el año 2020, el Ministerio de Educación Pública no contaba con un Manual de Cargos Institucional que facilite el acceso a información de manera organizada, sistemática y objetiva. Los manuales de cargos suministran el perfil de cada cargo que posee una organización, las características, las actividades, los conocimientos y las competencias, entre otros factores específicos, según su ubicación ocupacional, funcional y organizacional. Algunos de los beneficios de la elaboración del Manual de Cargos son:

- Permite conocer las prácticas administrativas institucionales, pues establece lo que deben realizar las personas funcionarias, según el cargo asignado.
- Brinda claridad y agilidad en los procesos administrativos, son una herramienta práctica que permite visualizar la esencia de los mismos, y los procesos de trabajo.
- Refleja las responsabilidades, obligaciones, condiciones y competencias, requeridos para cumplir las metas y objetivos de la dependencia donde se encuentren ubicados.
- Muestra de forma ágil, dinámica y gráfica las particularidades de los puestos de trabajo, colaborando con la potencialización de las personas, y el desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este proyecto pretende el diseño de un Manual de cargos institucional ajustado a la realidad del Ministerio de Educación Pública de acuerdo con la ejecución de las siguientes fases:

- FASE 1. Planificación: determinar de manera clara y sencilla la totalidad de actividades que se deben realizar para poder desarrollar de manera exitosa el manual de cargos.

- FASE 2. Equipo de trabajo y sensibilización: primera etapa (integración del equipo de trabajo), segunda etapa (comunicación y socialización), tercera etapa (apoyo y compromiso jerárquico).
- FASE 3. Metodología para el levantamiento de la información: primera etapa (identificación de puestos y cargos), segunda etapa (revisión de información y antecedentes de los puestos), tercera etapa (obtención de información).
- FASE 4. Análisis y procesamiento de información: identificación básica del cargo, propósito del cargo actividades clave según los resultados de la clase, factores de clasificación asociados, requerimientos específicos, competencias, control de actualizaciones.
- FASE 5. Diseño, aprobación y divulgación del manual de cargos institucional: primera etapa (estructura de manual de cargos institucional), segunda etapa (aprobación del manual de cargos institucional), tercera etapa (divulgación del manual de cargos institucional).

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del	

	emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2020)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Porcentaje de avance en los perfiles de cargos de la DRH	2020: 0%	2021: 100% de los perfiles de cargos de la DRH.	2021: 100% de los perfiles de cargos de la DRH	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos,

Porcentaje de avance en los perfiles de cargos de Oficinas Centrales y DRE del MEP	2020: 0%	2022: 100% de los perfiles de los cargos de Oficinas Centrales y DRE del MEP.	2022: por iniciar	gestión administrativa…)

Perfil de proyecto		
Nombre: Proyecto interinstitucional "Hacienda Digital"		
Objetivo: Participar en el diseño y ejecución de un nuevo sistema integral, el cual es liderado por el Ministerio de Hacienda.		
Responsable ejecutor: • Ministerio de Hacienda	**Unidas(es) técnica(s) complementarias:** • Dirección de Recursos Humanos (Comisión Institucional de INTEGRA)	
Resumen ejecutivo: El proyecto integrará en un solo sistema los procesos financieros, humanos y presupuestarios del Gobierno Central, instituciones adscritas, entre otras. En forma particular, el Ministerio de Educación Pública le plantea al Ministerio de Hacienda los requerimientos necesarios de acuerdo con las necesidades específicas, para que sean considerados en el nuevo sistema.		
Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	

	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2020)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Porcentaje de avance en la definición de requerimientos	0%	2021: 100% de avance en la definición de requerimientos	2021: 100%	Fuente de financiamiento: Presupuesto ordinario del Ministerio de Hacienda

NOTA: El avance este Proyecto está sujeto al cronograma y lineamentos establecidos por parte del Ministerio de Hacienda, así como su contenido presupuestario.

Perfil de proyecto

Nombre: Optimización del procedimiento de nombramientos interinos para los estratos de puestos técnico-docentes y administrativo-docentes y el artículo 15 del Reglamento de Estatuto del Servicio Civil.

Objetivo: Optimizar y transparentar el procedimiento de nombramientos interinos para los estratos de puestos técnico-docentes y administrativo-docentes y el artículo 15 del Reglamento de Estatuto del Servicio Civil.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Dirección de Recursos Humanos (Unidad Administrativa del Departamento de Asignación del Recurso Humano y Unidad de Gestión de la Calidad).	• Dirección General del Servicio Civil

Resumen ejecutivo:

Este proyecto analizó el procedimiento de nombramientos interinos para los estratos de puestos técnico-docentes y administrativo-docentes y el artículo 15 del Reglamento de Estatuto del Servicio Civil que lleva a cabo la Unidad Administrativa, la reformulación del procedimiento pretendía mejorar la eficacia, eficiencia y transparencia del procedimiento.

El análisis demandó la aprobación de la Dirección General de Servicio Civil para la aplicación de un nuevo procedimiento que requirió la modificación de actividades internas y la publicación de las plazas disponibles. Debido al éxito del mismo, posteriormente se amplió a puestos DEGB1, PEU, PEGB1 disponibles, menores a 15 y 16 Lecciones (PETP- PEM-PEE, G. de E), no cubiertas por el Decreto N° 41901 MEP entre otras.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	

	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x
Análisis cuantitativo del proyecto		

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Porcentaje de avance del proyecto	2018: 0%	2019: 100% de la implementación del proyecto	2019: 100%	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)

Perfil de proyecto

Nombre: Sistema de aumentos de lecciones, traslados, ascensos y descensos y permutas (SALTAD)

Objetivo: Automatizar el ingreso y resolución de los movimientos que se amparan el artículo 101 del Estatuto de Servicio Civil, Articulo 83 del Estatuto de Servicio Civil y Permutas.

Responsable ejecutor:	**Unidad(es) técnica(s) complementarias:**
• Dirección de Recursos Humanos (Departamento de Asignación del Recurso Humano)	• Dirección de Informática de Gestión

Resumen ejecutivo:

Este sistema homologó la recepción y resolución de todos los movimientos anuales que realiza la DRH en relación a lo que dicta el artículo 101 del Estatuto de Servicio Civil, Artículo 83 del Estatuto de Servicio Civil y Permutas. La automatización reduce los tiempos de respuesta, la documentación física que se recibe y el tiempo destinado para la atención al público para dicho trámite. Con la implementación de esta herramienta se evita el desplazamiento a las direcciones regionales para llevar a cabo el proceso; situación generaba gasto por concepto de viático, publicaciones en diarios oficiales, entre otros. Este proyecto se desarrolló en las siguientes fases:

- Fase 1: recepción de solicitudes de aumento y traslado.
- Fase 2: análisis de las solicitudes de aumento y traslado.
- Fase 3: recepción de solicitudes de Permuta, y análisis de las mismas
- Fase 4: incorporación de traslados, ascensos y descensos de los estratos administrativo docente y técnico docente. En etapa de inicio.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	

	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x
Análisis cuantitativo del proyecto		

Indicador	Línea base (2020)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Porcentaje de la implementación de las fases del sistema	0%	2021: 100% de la implementación de las fases 1, 2 y 3 del sistema Saltad 2022: 100% de la implementación de las fases 4 del sistema Saltad	2021: 100%	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)

Perfil de proyecto	
Nombre: Impulso para la creación del sitio web 2.0 de la Dirección de Recursos Humanos	
Objetivo: Mejorar la prestación de servicios, mediante la creación del sitio web de la Dirección de Recursos Humanos; con el fin de los usuarios internos y externos tengan mayor interacción con nuestros servicios.	
Responsable ejecutor: • Dirección de Recursos Humanos	• **Unidad(es) técnica(s) complementarias:** Dirección de Informática de Gestión • Instituto Nacional de Aprendizaje

Resumen ejecutivo:

En el marco de los nuevos paradigmas de la Administración Pública, como el Gobierno Abierto y Gobierno Digital, la DRH fortalece el eje de rendición de cuentas y transparencia a través de la mejora en los servicios, con la ayuda de herramientas informáticas propias de la web 2.0 que faciliten la interoperabilidad, compartir información y permitan un diseño centrado en el usuario tanto externo como interno.

La innovación es fundamental para las instituciones públicas, en la medida que busque la congruencia entre los objetivos estratégicos de los generadores de decisión y de políticas públicas y la atención de las necesidades de la ciudadanía.

Desde esta perspectiva, la DRH se acerca al usuario, en razón de la continuidad de la prestación de servicios y del cumplimiento de sus objetivos (entendida como la Gobernanza) pero también, orientando sus acciones a la entrega de valor público. Con ello, se pretende dar al ciudadano mayor relevancia y participación, colocándolo como motor principal de los servicios que brinda la DRH.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	

	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	
Análisis cuantitativo del proyecto		

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Porcentaje de avance de la implementación del sitio web	2018: 0%	2019: 100% de la implementación del sitio	2019: 100%	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)

Perfil de proyecto	
Nombre: FIDEICOMISO LEY N° 9124	
Objetivo: Operar la Unidad Supervisora de Proyecto del Fideicomiso Ley N°9124, como contraparte técnica y administrativa del Ministerio de Educación Pública (MEP) para todos los efectos del fideicomiso suscrito con el Banco Nacional de Costa Rica y depende directamente del Viceministerio Administrativo.	
Responsable ejecutor: • Unidad Supervisora de Proyectos	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** N.A.

Resumen ejecutivo:

En el mes de marzo del 2013 mediante el Decreto Legislativo N°9124 "AUTORIZACIÓN AL PODER EJECUTIVO PARA SUSCRIBIR UNA OPERACIÓNDE CRÉDITO PÚBLICO Y CONSTITUIR UN FIDEICOMISO CON CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO, PARA EL FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO CONSTRUCCIÓN Y EQUIPAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA DEL MEP A NIVEL NACIONAL", se crea la Ley N° 9124, con la finalidad de autorizar al Poder Ejecutivo para suscribir una operación de crédito público, mediante un fideicomiso con contratos de arrendamiento financiero, por un monto hasta de US$167.524.233,50 (ciento sesenta y siete millones quinientos veinticuatro mil doscientos treinta y tres dólares con cincuenta centavos estadounidenses) y un plazo máximo de veinte años, para financiar el Proyecto Construcción y Equipamiento de Infraestructura Educativa del MEP a Nivel Nacional por medio del Ministerio de Educación Pública.

El plazo del fideicomiso será de veinte años contado a partir del refrendo de la Contraloría General de la República en el año 2013. Dentro de dicho plazo se incluye el período de desarrollo y ejecución del Proyecto. Este período de desarrollo y ejecución no podrá ser mayor a cinco años, contados a partir del inicio del plazo del fideicomiso. Como contraparte técnica, el MEP, en coordinación con la Dirección de Infraestructura Educativa (DIE), creará una **Unidad Supervisora del Proyecto** que tendrá la responsabilidad de dar seguimiento a la ejecución del fideicomiso.

La Unidad Supervisora del Proyecto del Fideicomiso MEP es una unidad administrativa de alto nivel que tiene su justificación legal en el punto 5 del anexo único de la Ley 9124, mediante la cual la Asamblea Legislativa autoriza al Poder Ejecutivo para suscribir una operación de crédito público, mediante un fideicomiso con contratos de arrendamiento financiero. Esta unidad operará como contraparte técnica y administrativa del MEP para todos los efectos del fideicomiso suscrito con el

Banco Nacional de Costa Rica y depende directamente del Viceministerio Administrativo. La creación de la misma fue publicada en la Gaceta N° 31 del 13 de febrero del 2014 según Artículo 122, y sus debidas funciones indicadas en el artículo 123.

A la fecha el Fideicomiso ha entregado 48 obras nuevas, a las cuales se les dará el mantenimiento mayor por parte del Fiduciario hasta el año 2033 y el mantenimiento menor por parte de las Juntas administrativas y educativas indefinidamente; mantenimientos que deben tener un seguimiento por parte de la Unidad Supervisora del Fideicomiso MEP.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	

proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	**X**
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	**X**
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad centros educativos completos a entregar	3 obras (Cantidad centros entregados en el gobierno de Solis Rivera)	2018: 6 2019: 23 2020: 4 2021: 1 2022: 4	2018: 15.79% 2019: 60.53% 2020: 10.53% 2021: 2.63% 2022: 0%	Monto (en millones): 2018: ¢ 33,055,319,154.31 2019: ¢ 37,311,277,030.04 2020: ¢6,634,763,617.26 2021: ¢352,959,843.16 2022: N/A
Cantidad de canchas multiusos a entregar	0 obras	2018: 4 2019: 7 2020- 2022: 3	2018: 28.57% 2019: 50% 2020-2022: 0%	

				Fuente de financiamiento: Préstamo BID Fideicomiso Ley N° 9124 MEP-BNCR Presupuesto administrado por el BNCR. Dato presupuestario sumatorio de los indicadores 1 y 2, suministrado por Fiduciario BNCR
Cantidad de alumnos beneficiados entrega de centros completos periodo 2018-2022	0 obras	2018: 14 460 2019: 12 350 2020:4 925 2021:1 775 2022:1 075	2018: 14.59% 2019: 51.35% 2020: 21.78% 2021: 4.84% 2022: 0	No aplica dato de inversión presupuestaria
Cantidad de alumnos beneficiados entrega de canchas multiusos periodo 2018-2022	0 obras	2018: 8 889 2019:7 254 2020-2022:1 738	2018: 18.39% 2019: 62.05% 2020-2022: 0	
Cantidad de centros educativos completos entregados con mobiliario y equipamiento incluido	0 obras	2018: 38 2019: 32 2020: 9 2021: 5 2022: 4	2018: 15.79% 2019: 60.53% 2020: 10.53% 2021: 2.63% 2022: 0%	
Centros completos	0 obras	2018: 6	2018: 15.79%	

beneficiados con red LAN		2019: 23 2020: 4 2021: 1 2022: 4	2019: 60.53% 2020: 10.53% 2021: 2.63% 2022: 0%	
Centros completos entregados con Mantenimiento mayor incluido*	0 obras	2018: 38 2019: 32 2020: 9 2021: 5 2022: 4	2018: 15.79% 2019: 60.53% 2020: 10.53% 2021: 2.63% 2022: 0%	No aplica dato de inversión presupuestaria, dado que son obras nuevas no ha requerido inversión en mantenimiento
Canchas Multiusos entregados con Mantenimiento mayor incluido *	0 obras	2018: 14 2019: 10 2020-2022: 3	2018: 28.57% 2019: 50% 2020-2022: 0%	

Perfil de proyecto

Nombre: Implementación del nuevo menú 2018 en el Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente (PANEA)

Objetivo: Garantizar la cobertura del servicio de comedor estudiantil en centros educativos, a través del desarrollo de un menú diferenciado que cubre las necesidades nutricionales complementarias de los beneficiarios, por grupos etarios y acorde a los tiempos de alimentación requeridos.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Dirección de Programas de Equidad	• Juntas de Educación y Juntas Administrativas Centros Educativos

Resumen Ejecutivo

A partir del 2018, la Dirección de Programas de Equidad del MEP lideró el cambio de menú para redefinir la alimentación estudiantil de acuerdo a las características de los grupos etarios; con una oferta de dietas equilibradas desde el punto de vista nutricional y contribuya efectivamente en el desarrollo integral, la salud de la población estudiantil y la prevención de la obesidad infantil.

En el período 2018 – 2019 se llevó a cabo la migración a este modelo, obteniendo como resultado la implementación de este menú en los niveles Interactivo II y Ciclo de Transición 1, III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.

Este menú se adaptó a las necesidades nutricionales de la población estudiantil al considerar requerimientos nutricionales por grupo etario, porciones ajustadas y la integración de los tres grupos de macronutrientes requeridos para una óptima oferta de tiempos de alimentación, sean estos, desayunos, almuerzos, complementos (una porción mucho más enriquecedora que la merienda) o cena. Por esta razón, los manuales de menú representan un instrumento para seguir avanzando hacia la equidad, ya que este proyecto, responde a especificaciones de carácter social y nutricional cuyos objetivos son:

- Ofrecer alimentación complementaria con criterios de equidad y calidad nutricional.
- Generar la adopción de hábitos alimentarios saludables.
- Establecer, a través del nuevo menú, un sistema de gestión y optimización del funcionamiento a través de los comedores estudiantiles.
- Contribuir en la prevención y control de la obesidad infantil documentada en el Censo Escolar Peso/Talla.
- Favorecer la seguridad alimentaria y nutricional de la población estudiantil por medio del acceso a alimentos de calidad e inocuidad garantizada.

Con el fin de implementar el nuevo menú, se requirió contemplar: presupuesto para alimentos, pago de servidores, equipamiento, manuales de menú, lo que conllevó a acciones que permitieran la transferencia de recursos ajustados a estos centros educativos. Este cambio permitió mejorar la calidad del servicio de alimentación complementaria, beneficiando al 36% de estos centros educativos con un segundo tiempo de alimentación. Estos centros, prioritariamente, se encuentran ubicados en zonas de pobreza o pobreza extrema, zonas indígenas o consisten en centros con jornada regular (currículum completo).

El menú vigente, puede accederse en: https://www.mep.go.cr/menus-implementar-comedores-escolares

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1*	X
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	X
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	

proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	X
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Cantidad acumulada de centros educativos que brindan el servicio de comedor con el nuevo menú	ND	**2019- 2022: 4 500** 2019: 1 000 2020: 2 000 2021: 3 000 2022: 4 500	2019: 100% (4 500)	Monto (en millones): 2019: ¢87 913 Fuente de financiamiento: MEP programa 210-558 Programa presupuestario: 558

***Nota aclaratoria:** Con la implementación del nuevo menú en los 4 500 centros educativos propuestos, se propone para 2018, un nuevo proyecto: "Asignación de tiempos adicionales de alimentación complementaria del Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente (PANEA), en los comedores estudiantiles", en línea con la modificación de la meta establecida en PND-IP 2018-2019 para el PANEA. Así consta en oficio MIDEPLAN-DM-OF-0423-2020. Datos con corte al 31 de diciembre 2019.

Perfil de proyecto	
Nombre: Mejoramiento de condiciones laborales para las personas servidoras de comedores estudiantiles en el Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente (PANEA)	
Objetivo: Optimizar las condiciones laborales para las servidoras de comedores estudiantiles en el Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente (PANEA).	
Responsable ejecutor: • Dirección de Programas de Equidad	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Juntas de Educación y Juntas Administrativas de centros educativos

Resumen ejecutivo:

La Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares y sus reformas establece que el Programa de Alimentación y Nutrición ofrece un subsidio a las Juntas de Educación o Administrativas, para el pago del salario mínimo establecido por ley a los trabajadores del comedor estudiantil, es decir, las personas servidoras.

La Juntas, en el momento de hacer la contratación de trabajadores del comedor son responsables de cumplir con las garantías de estos colaboradores, el pago de las cargas sociales obrero-patronales que establecen las leyes, tales como: Caja Costarricense de Seguro Social, póliza del INS, aumentos de ley por costo de vida, pago de aguinaldo, cesantía y vacaciones (cuando no hayan sido disfrutadas) y otras que estén establecidas. El incumplimiento de estas obligaciones puede ocasionar procesos administrativos y demandas judiciales contra la Junta, que podrían afectar el normal funcionamiento del servicio del comedor estudiantil.

En la administración 2018-2022, la Dirección de Programas de Equidad ejecutó acciones para mejorar las condiciones laborales de las personas servidoras clave en el desarrollo del PANEA. Promovió las contrataciones apegadas a lo establecido por la norma por parte de las Juntas, la verificación del cumplimiento de los requisitos para el desempeño del puesto, el acatamiento de las prohibiciones contempladas en la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, especialmente las relacionadas con el favorecimiento a parientes o a sí mismos, según el artículo 38 de la citada norma jurídica, en su calidad de patrono de las personas servidoras, es decir, es el ente que contrata y el que puede despedirlas.

En razón de organizar el servicio de alimentación en los comedores, la Junta destaca a la cocinera en el comedor y es responsable de velar por que cumpla los requisitos que implica el puesto y que acoja las directrices establecidas en los Manuales de Menú, para la prestación del servicio de comedor estudiantil a la población beneficiaria de PANEA.

Entre otras mejoras realizadas se encuentran:

- Al cierre de 2021, dotación de aproximadamente 5 345 subsidios para contratación de personas trabajadoras del comedor para la atención de población estudiantil.

- Regulación de los requisitos mínimos que deben cumplir estas personas servidoras para un óptimo desarrollo de tareas en el comedor estudiantil, entre ellos, el curso de manipulación de alimentos del Instituto Nacional de Aprendizaje y la acreditación en esta competencia.
- Mejora en los salarios, los cuales se apegan a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Establecimiento de la prohibición de contratos interrumpidos, con el fin de velar por las garantías laborales de estas personas.
- Emisión de 14 documentos aclaratorios, a lo largo del período 2019-2021, para regular las condiciones de trabajo y aclarar los lineamientos en el desarrollo de tareas, con el fin de evitar irregularidades denunciadas por personas servidoras, en el ejercicio de remuneraciones y la gestión de los comedores estudiantiles.

La información expuesta, se formalizó y socializó con los actores, a través de los siguientes oficios y circulares (Ver Anexo 1. Ficha Mejoramiento de condiciones para las personas servidoras de comedores estudiantiles):

1. DVM-A-DPE-899-2019 PRESUPUESTO NO ORDINARIO DIC 2019 SUBSIDIO COCINERAS
2. Circular DVM-A-11-2019. Dirección de Programas de Equidad Superávit.
3. CIRCULAR DVM-PICR-49-12-2019
4. Documento aclaratorio Preguntas frecuentes Tema Circular DM-49-12-2019
5. Preguntas Frecuentes DVM-A-DPE-899-2019 PRESUPUESTO NO ORDINARIO DIC 2019
6. DVM-A-DPE-DAN-0458-2020. Funcionamiento DAN 26.11.2020
7. DVM-A-DPE-0036-2021. Solicitud de contratos de servidoras 29.01.2021
8. DVM-A-DPE-0055-2021. Lineamientos apertura comedores estudiantiles 2021 05.02.2021
9. DVM-A-DPE-0037-2021. Encuesta-Superávits 09.02.2021
10. DVM-A-DPE-0126-2021. Aclaración Lineamientos para la apertura de los comedores estudiantiles 2021 15.03.2021
11. DVM-A-DPE-0182-2021. Pago trabajadores de comedores estudiantiles 14.04.2021
12. DVM-A-DPE-DAN-0089-2021. Rebajos de superávits 25.03.2021
13. DVM-A-DPE-0304-2021, Presupuesto 2021 servidoras 04.06.2021
14. DVM-A-DPE-0622-2021 Lineamientos trámites 2022 alimentos y servidoras 24.09.2021

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	X

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	X
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	X
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	

	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas anuales**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de subsidios asignados para la contratación de personas trabajadoras del comedor para la atención de población estudiantil	0	2019: 4500 2020: 4808 2021: 4808	2019: 107% (4808) 2020: 99,97% (4806) 2021: 111% (5345)	Monto (en millones): 2019: ¢23 344 2020: ¢21 658 2021: ¢ 20 264 Fuente de financiamiento: MEP programa 210-558 Programa presupuestario: 558
Cantidad de lineamientos establecidos para regular las condiciones de las servidoras	0	14 Oficios y circulares aclaratorias sobre directrices emitidas en el período 2019-2022 para mejorar las condiciones de las personas servidoras	100%	Capacidad institucional instalada (trabajo y tiempo profesional).

Perfil de proyecto	
Nombre: Estrategia institucional de mejoras a los Programas de Equidad y al sistema de atención de denuncias sobre su gestión	
Objetivo: Implementar mejoras a los Programas de Equidad y al sistema de atención de denuncias sobre su gestión.	
Responsable ejecutor: • Dirección de Programas de Equidad	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Dirección de Informática de Gestión

Resumen ejecutivo:

La Dirección de Programas de Equidad es el órgano técnico responsable de reducir la brecha de oportunidades en el sistema educativo costarricense, procurando el acceso y la permanencia de los estudiantes de más bajos ingresos mediante el manejo integral de los distintos programas sociales del MEP, específicamente los relacionados con los servicios de alimentación y nutrición, transporte estudiantil y becas. Estos servicios se gestionan a través de la coordinación directa con los centros educativos y la participación de múltiples actores que intervienen en la gestión de cada uno de estos programas.

Con el fin de implementar mejoras a los Programas de Equidad y al sistema de atención de denuncias sobre su gestión y en acatamiento a las disposiciones brindadas por la Contraloría General de la República en el Informe DFOE-SOC-IF-00026-2018 la Dirección de Programas de Equidad (4.7 a 4.15), esta dependencia desarrolló como proyecto, el desarrollo de cambios significativos para optimizar la prestación de los servicios y la posibilidad de mejoras en los procedimientos:

a. Mejoras en la asignación de beneficiarios, digitalización de procesos y la distribución de recursos del Programa de Transporte Estudiantil a través de:

1. Publicación del Nuevo Reglamento de Transporte Estudiantil, vía Decreto N° 42907-MEP, La Gaceta del 11 de mayo 2021
2. Implementación del Sistema RegistraTE
3. Ingreso al Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado (SINIRUBE) a través del acatamiento a la Directriz 060-MTSS-MDHIS Uso SINIRUBE.
4. Aprobación del modelo tarifario del programa de Transporte Estudiantil para la adjudicación de rutas vía RE-0084-IT-2021 Alcance N° 224 a La Gaceta N°213 del 04

11 2021: "Metodología que determine los precios máximos de referencia para la contratación por parte del Ministerio de Educación Pública de los servicios de transporte de estudiantes".

b. Desarrollo de Manuales para la optimización de trámites en la solicitud de beneficios, la selección de beneficiarios y la gestión de los recursos, entre ellos:

1. "Manual de procedimientos para la Atención de Denuncias".
2. "Procedimiento para la gestión de solicitudes de productos de apoyo (Ayudas Técnicas) para la población estudiantil en condición de discapacidad, matriculada en las diferentes ofertas, servicios y modalidades de la educación pública costarricense".
3. "Huertas Estudiantiles"
4. "Dotación de equipamiento para Comedores Estudiantiles de Centros Educativos".
5. "Procedimiento para la gestión de solicitudes de productos de apoyo para la población estudiantil en condición de alta dotación, matriculada en las diferentes ofertas, servicios y modalidades de la educación pública costarricense".

c. Desarrollo con la Dirección de Informática de Gestión del Sistema de Saldos para uso de los tesoreros contadores de las Juntas de Educación y Juntas Administrativas que reciben y administran los recursos transferidos por la Dirección de Programas de Equidad, para promoción de mejoras en la asignación de beneficiarios y la distribución de recursos de los Programas de Equidad.

d. Mejoras en el sistema de Atención de denuncias sobre la gestión de los Programas de Equidad:

1. Actualización, pilotaje y desarrollo de Formulario Programas de Equidad. Supervisión de Centros Educativos.
2. Actualización e implementación del "Manual para Atención de Denuncias".
3. Habilitación de medios electrónicos (correo, formulario en línea) para la digitalización de las denuncias sobre la gestión o aparentes irregularidades en los Programas de Equidad, interpuestas por diferentes actores.
4. Publicación de las planillas de los recursos transferidos a las juntas para el desarrollo de los Programas de Equidad, en la página ministerial.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	X
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	X
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	

	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	X
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de subproyectos implementadas para la mejora en la selección de beneficiarios y asignación de recursos del Programa de Transporte Estudiantil	0	4	100%	Capacidad institucional instalada (trabajo y tiempo profesional)
Cantidad de Manuales aprobados, para la optimización de trámites en la solicitud de beneficios, la selección de	0	5	40% (2 manuales aprobados y 3 en desarrollo)	

beneficiarios, y la gestión de los recursos				
Cantidad de sistemas desarrollados con la Dirección de Informática de Gestión del Sistema de Saldos para uso de los tesoreros contadores de las Juntas de Educación y Juntas Administrativas que reciben y administran los recursos transferidos por la Dirección de Programas de Equidad	0	1	100%	
Cantidad de mejoras implementadas en el sistema de Atención de denuncias	0	4	100%	

sobre la gestión de los Programas de Equidad				

Perfil de proyecto	
Nombre: Asignación de tiempos adicionales de alimentación complementaria del Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente (PANEA), en los comedores estudiantiles	
Objetivo: Aumentar la cobertura de estudiantes beneficiarios que reciben dos o más tiempos de alimentación, acorde al menú vigente.	
Responsable ejecutor: • Dirección de Programas de Equidad	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Juntas de Educación y Juntas Administrativas de centros educativos

Resumen ejecutivo:

El Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente (PANEA) es un programa que ofrece alimentación complementaria a la población estudiantil. Promueve hábitos alimentarios saludables, hábitos de higiene y comportamientos adecuados en torno a la alimentación diaria.

El comedor estudiantil es un espacio ideal para brindar alimentos nutritivos a los educandos y una valiosa oportunidad para generar procesos efectivos de educación alimentaria - nutricional. Los estudiantes beneficiados del Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente reciben un servicio de alimentación complementaria, por medio de la prestación del servicio de alimentación en el centro educativo.

De esta manera, las mejoras orientadas a la calidad del servicio de alimentación, a través de la asignación de tiempos adicionales de alimentación complementaria, cubren: centros educativos de los niveles Interactivo II y Ciclo de Transición 1, III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional, dentro de sus muchos beneficiarios.

Este proyecto nace, una vez que se alcanza la concreción de la meta "*Implementación del nuevo menú 2018 en el Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente (PANEA)*" planteada para el período 2019-2022, la cual buscaba promover mejoras a través de un menú diferenciado, adecuado a los grupos etarios de la población beneficiaria, en 4 500 centros educativos.

Con su cumplimiento absoluto, en el primer año de gestión, se modifica la meta del PND-IP 2018-2022, proponiendo un nuevo indicador (consta en oficio MIDEPLAN-DM-OF-0423-2020). Esta modificación, cambia la meta: "*Cantidad acumulada de centros educativos que brindan el servicio de comedor con el nuevo menú*" al siguiente: *"Cantidad acumulada de estudiantes beneficiarios que reciben dos o más tiempos de alimentación, acorde al menú vigente."*. Este cambio, da origen al proyecto, el cual busca mejorar la calidad de la alimentación de los estudiantes beneficiarios, incrementando los tiempos de alimentación establecidos.

Se entiende como "tiempo de alimentación", una entrega que cubre las necesidades nutricionales de desayuno, almuerzo o cena; o bien un complemento, el cual comprende un requerimiento calórico, superior al de una merienda, pero inferior a los tres tiempos esenciales.

Como ejemplo de esta implementación, se permitió a los centros educativos que, solamente tenían asignado un tiempo de almuerzo, contar con un tiempo adicional como el desayuno o un complemento. En el caso de centros educativos con horario ampliado, territorios indígenas, o condiciones socioeconómicas significativas, la cantidad de tiempos se incrementó incluso a tres.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	X
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	X
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos	

	generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	X
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Cantidad acumulada de centros educativos que brindan el servicio de comedor con el nuevo menú	0	**4500**	100%	Monto (en millones): ¢87.912 Fuente de financiamiento: MEP programa 210-558 Programa presupuestario: 558

Cantidad acumulada de estudiantes beneficiarios que reciben 2 o más tiempos de alimentación, acorde al menú vigente*	0	**Desglose anual de la meta total** (209 646) 2020: 164 722 2021: 187 184 2022: 209 646	2020: 91% (151 255) 2021: 80,97% (151 576)	Monto (en millones): 2020: ¢88,916 2021: ¢ 103.568 Fuente de financiamiento: MEP programa 210-558 Programa presupuestario: 558

***Nota aclaratoria:** A partir de marzo 2020 y bajo las condiciones de cierre por emergencia sanitaria, se ajusta la metodología del programa bajo la entrega de paquetes de alimentos, con el fin de garantizar al menos un tiempo de alimentación a la población estudiantil, con la expectativa de que, al momento de reincorporarse la metodología presencial y la apertura de comedores, se continúe con la prestación del servicio bajo la cantidad de tiempos de alimentación aprobados para cada centro educativo. Durante 2021, los comedores estudiantiles con posibilidades de brindar los tiempos de alimentación fueron reestableciendo paulatinamente la apertura de los comedores y con esto los tiempos de alimentación aprobados, bajo la estrategia Regresar.

No obstante, bajo la pluralidad de escenarios, la ejecución a partir de 2021 se contabiliza en términos del servicio de alimentación, sea este bajo la entrega de paquetes o la gestión de tiempos de alimentación.

Datos con corte al 31 de diciembre 2021.

Perfil de proyecto

Nombre: Implementación institucional de la plataforma RT Virtual del INS

Objetivo: Optimizar la prevención, la gestión y los costos institucionales relacionados al seguro de riesgos del trabajo, mediante la migración institucional hacia el uso de plataforma RT Virtual del INS.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Oficina Salud Ocupacional	• Dirección de Recursos Humanos e Informática de Gestión • Instituto Nacional de Seguros

Resumen ejecutivo:

La migración del medio utilizado por el MEP para la debida presentación de aviso o denuncia por Riesgos del Trabajo ante el Instituto Nacional de Seguros (INS), es un reto que ha tomado periodos de Administración para este Ministerio. La plataforma "RT Virtual" disponible y gratuita por el INS, facilita y ofrece seguridad, control y optimización en lo relacionado al Seguro de Riesgos del Trabajo, bajo la gestión de los siguientes aspectos:

- Facilidad, porque el Sistema está disponible las 24 horas del día y puede ser utilizado desde la propia oficina de la persona suscriptora de la póliza o cualquier otro lugar donde haya acceso a Internet.
- Seguridad, porque la póliza sólo podrá ser manipulada por la persona suscriptora de la póliza o las personas que este autorice desde el mismo Sistema RT Virtual.
- Reportes automáticos de accidentes y enfermedades para el análisis ocupacional.
- Digitaliza procesos institucionales y sin delimitación de accesos físicos y personas autorizadas, entre perfiles como jefe 2 en adelante.
- Toma de decisiones a partir de datos duros y de fuentes inmediatas.
- Mejora los tiempos de trámites administrativos.
- No representa costo adicional.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	**Correspondencia**	
	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	

	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2020)**	**Metas del periodo 2022**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
100	2	100 Total de Jefaturas 2 en adelante	2020: 0%	Capacidades institucionales instaladas

Nota: Jefaturas 2 son únicamente las figuras autorizadas para enviar personal ante el INS. El 100 representa el avance esperado anualmente.

<table>
<tr><th colspan="3">Perfil de proyecto</th></tr>
<tr><td colspan="3">Nombre: Fortalecimiento y promoción de la Salud Ocupacional a nivel de centros educativos</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo: Fortalecer la prevención de riesgos laborales en centros educativos modelos, mediante la implementación de una estrategia interinstitucional INS-MEP denominad plan Cultura, con inicio 2021 hasta el 2024.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Responsable ejecutor:
• Oficina Salud Ocupacional del MEP en conjunto con el Instituto Nacional de Seguros.</td><td>Unida(es) técnica(s) complementarias:
• Oficialía Mayor</td></tr>
<tr><td colspan="3">Resumen ejecutivo:
En concordancia con los objetivos de la Política de Salud Ocupacional a nivel del Ministerio de Educación Pública, desde la Oficina de Salud Ocupacional de la Oficialía Mayor con el apoyo de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, se ha coordinado desarrollar a nivel de una muestra de centros educativos (con Comisión Salud Ocupacional) los siguientes programas de prevención del Instituto Nacional de Seguros (INS):
a) Líderes en la Prevención e INS joven
b) Somos Prevención
c) Centros educativos modelos en el abordaje de Salud Ocupacional</td></tr>
<tr><td colspan="3">Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)</td></tr>
<tr><td>Instrumento</td><td>Correspondencia</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="5">Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)</td><td>Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.</td><td></td></tr>
<tr><td>Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.</td><td></td></tr>
<tr><td>Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).</td><td></td></tr>
<tr><td>Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.</td><td></td></tr>
<tr><td>Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.</td><td></td></tr>
</table>

	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2020)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Cantidad	16	2022: 16	2020: 100%	Capacidades institucionales instaladas

centros educativos incorporados				

Perfil de proyecto

Nombre: Mejoramiento de los servicios que ofrece el Departamento de Transporte dentro del Ministerio de Educación Pública

Objetivo: Optimizar y perfeccionar la atención de las necesidades institucionales de transporte mediante la incorporación de nuevos procesos de planificación, implementación y control de los servicios.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Dirección de Servicios Generales	• Departamento de Transportes

Resumen ejecutivo:

Se desarrolló una estrategia institucional, que aglutina esfuerzos para atender con un servicio de calidad las crecientes demandas ministeriales de transporte; con acciones tales como:

- Reducción anual del costo por extras, viáticos, reparaciones y pólizas.
- Mejoramiento de la adquisición y compra de repuestos y servicios.
- Garantía de la atención de las necesidades institucionales de transporte mediante la mejora de procesos de planificación.
- Adecuación de la organización de las acciones del transporte a la realidad institucional, mediante la modificación total del Decreto Ejecutivo N° 31636-MEP.
- Mejoramiento y diversificación de la flotilla vehicular, para los años 2019 al 2022

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	

	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurísmo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	X

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Cantidad de solicitudes de vehículos y operadores móviles para	ND	2019: 4 2020: 4 2021: 4	2019: 100% 2020: 100% 2021: 90%	Monto (en millones): **₡1.992.226.029,00**

traslado de personas, mercaderías o activos a diferentes dependencias dentro o fuera del GAM realizadas para traslado y trasporte de mercaderías realizadas al año		2022: 2	2022: 0% a la fecha lo gastado del presupuesto a la fecha del presente cuadro	(ejecutado en los años 2019-2020-2021) Fuente de financiamiento: 001 Programa presupuestario: 551

Perfil de proyecto	
Nombre: Mejoramiento administrativo de oficinas centrales	
Objetivo: Ejecución y reducción de gastos a través de una nueva gestión y organización.	
Responsable ejecutor: • Oficialía Mayor • Direccion de Servicios Generales	• **Unida(es) técnica(s) complementarias:** Departamento de Servicios Públicos • Dirección de Informática de Gestión • Departamento de Administración de Edificios

Resumen ejecutivo:

Desde el punto de vista de gestión administrativa, se integró a la mayoría de las direcciones administrativas en un único edificio, estableciendo la gestión neurálgica del MEP esencialmente en tres pisos, dentro de lo que destacan las direcciones de Gestión y Evaluación de la Calidad, la Dirección de Educación Privada y la Dirección de Programas de Equidad, que se encontraban en otros edificios. Lo anterior, permite una sinergia entre direcciones y sus jefaturas que, ya sea utilizando herramientas informáticas como correo electrónico, teléfonos inteligentes o aplicaciones, pero también caminando distancias reducidas, se pueden coordinar las actividades más esenciales de la cartera ministerial.

Aunado a ello, el proceso de teletrabajo (que se aceleró debido a la pandemia COVID-19), reduho aproximadamente 5 mil metros cuadrados de oficinas, con el consecuente mejoramiento de las instalaciones, la reducción de gasto directo por alquileres, la reducción del gasto en los servicios de agua potable y electricidad, reducción en el gasto de seguridad y limpieza. A manera de ejemplo, en abril del 2019 el consumo fue de 751 m^3 mientras que en el mes de abril del 2020 el consumo fue de 383 m^3 y en el 2021 de 322 m^3 en el Edificio Rofas, que se arrendaba aproximadamente 8 200 m^2. El ahorro total del año 2020 con respecto al 2019 es de 5224 m^3. En términos económicos en el año 2020 hubo un ahorro con respecto al 2019 de ₡12 309 356,41. En lo que respecta a electricidad en abril del 2019 el consumo fue de 53.397 kw mientras que en el mes de abril del 2020 el consumo fue de 47.178 kw y en el 2021 de 37.779 kw en el Edificio Rofas. El ahorro total del año 2020 con respecto al 2019 es de 166.238 kw. En términos económicos en el año 2020 hubo un ahorro con respecto al 2019 de ₡5 196 465 colones. Estos ahorros se ven potenciados cuando se suman los demás edificios y se consolidarán bajo la misma ruta de gestión.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	

	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Ahorro del consumo de Agua	₡133027 616,33	2019: No hay 2020: No hay 2021: No hay 2022: No hay	2019: No hay 2020: No hay 2021: No hay 2022: No hay	**Monto (en millones):** No hay **Fuente de financiamiento:** Subpartida 001 (Servicios Públicos) **Programa presupuestario**: 551 No existe inversión presupuestaria.

Consumos	2019	2020	2021
Agua (consumos anuales de todo el MEP)	₡ 157 519 639,86	₡ 137 144 068,77	₡ 97 571 999,52
Ahorro		₡20 375 571,09	₡39 572 069,25

Ahorro del consumo Electricidad	₡495166 200,28	2019: No hay 2020: No hay 2021: No hay 2022: No hay	2019: No hay 2020: No hay 2021: No hay 2022: No hay	**Monto (en millones):** No hay **Fuente de financiamiento:** Subpartida 001 (Servicios Públicos) **Programa presupuestario**: 551

				No existe inversión presupuestaria.

Consumo	2019	2020	2021
Electricidad (consumos anuales de todo el MEP)	₡519 898 207,63	₡ 466 147 705,38	₡ 345 247 939,54
Ahorro		₡53 750 502,25	₡ 120 899 765.84

Perfil de proyecto	
Nombre: Eliminación de papel y de equipos en desuso	
Objetivo: Optimización de espacios mediante la limpieza y eliminación de objetos y documentación en desuso.	
Responsable ejecutor: • Oficialía Mayor	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Departamento de Administración de Bienes • Departamento de Asignación del Recurso Humano • Departamento de Administración de Edificios • Dirección de Educación Privada • Despachos • Direccion de Planificación Institucional • Dirección de Asuntos Jurídicos

Resumen ejecutivo:

Se procedió con una mejora en la utilización de espacios a partir de la reducción y eliminación de papel y equipos en desuso así como la recuperación de gran cantidad de metros cuadrados subutilizados como bodegas para el almacenaje, a precios promedio de 12 000 colones mensuales. A efecto de rescatar dichos espacios subutilizados, la Oficialía Mayor coordinó con el Centro de Almacenamiento y Distribución y con las diferentes direcciones de oficinas centrales para realizar la correcta eliminación aproximadamente dos toneladas de papel con una recicladora privada y con el Centro de Transferencia y Transformación de materiales del TEC 35.196 kilos de papel y 18.350 de equipos. Lo anterior ha permitido la liberación de espacios y por ende la reducción de metros cuadrados para el bodegaje reduciendo los costos de operación de edificios. Para el año 2022, se proyecta la eliminación de un tanto igual continuando con el proyecto de eliminación de objetos y liberación de espacios. Para el año 2022, se han eliminado dos toneladas.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	

	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base 2020**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Solicitudes de pedido realizadas al año por parte de las oficinas responsables	0	2021: 50 toneladas 2022: 2 toneladas	2021: 100% 2022: 15% (No se proyecta eliminar la misma cantidad de papel que en el año 2021, dada la reducción realizada)	Capacidades institucionales instaladas

<table>
<tr><th colspan="3">Perfil de proyecto</th></tr>
<tr><td colspan="3">Nombre: Fortalecimiento en la creación y registro de Comisiones de Salud Ocupacional en los centros de trabajo del MEP</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo: Gestionar integralmente la identificación y prevención de los riesgos laborales mediante la participación bipartida (patronal y trabajadores) en las Comisiones de Salud Ocupacional.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Responsable ejecutor:
Oficina Salud Ocupacional del MEP en conjunto con el Consejo de Salud Ocupacional</td><td>Unida(es) técnica(s) complementarias:
Oficina de Salud Ocupacional del MEP</td></tr>
<tr><td colspan="3">Resumen ejecutivo:
El proyecto implica el acompañamiento y capacitación menester para la creación, registro y funciones de Comisiones de Salud Ocupacional ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para que exista un proceso continuo de mejora en la calidad del ambiente laboral y por consiguiente de la calidad de la educación.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)</td></tr>
<tr><td>Instrumento</td><td>Correspondencia</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="6">Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)</td><td>Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.</td><td></td></tr>
<tr><td>Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.</td><td></td></tr>
<tr><td>Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).</td><td></td></tr>
<tr><td>Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.</td><td></td></tr>
<tr><td>Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.</td><td></td></tr>
<tr><td>Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos</td><td></td></tr>
</table>

	generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Cantidad de comisiones inscritas ante el Consejo de Salud Ocupacional (Ente rector	1091	2019: 90 2020: 250 2021: 351 2022: 400	2019: 100 2020: 100 2021: 100 2022: Pendiente	Capacidades institucionales instaladas

adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social)				
Cantidad de comisiones que reciben información para la auto capacitación	2109	2019: 0 2020: 250 2021: 351 2022: 400	2019: 0 2020: 100 2021: 100 2022: Pendiente	
Cantidad de Comisiones que son capacitadas en forma sincrónica	2109	2019: 0 2020: 250 2021: 351 2022: 400	2019: 0 2020: 10 2021: 90 2022: Pendiente	
Cantidad de comisiones creadas a nivel de edificios centrales	8 (luego cambio a 7 en el 2021)[ii]	2019: 10 2020: 10 2021: 2 2022: 4	2019: 0 2020: 0 2021: 100 2022: Pendiente	

Perfil de proyecto

Nombre: Red Educativa Bicentenario

Objetivo: Conectar a los centros educativos a la Red Educativa con banda ancha (Red Educativa del Bicentenario) EJE FOD.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
• Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional • Dirección de Informática de Gestión	• Dirección de Desarrollo Curricular • Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras • Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación

Resumen ejecutivo:

El proyecto de Dotación de internet y servicios de red en centros educativos públicos del MEP (o Red Educativa del Bicentenario) es un proyecto que brindará soporte a las estrategias asociadas al eje denominado "*Ciudadanía Digital con equidad social*", incluido en la Política Educativa denominada "*La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*", que establece que los procesos educativos propiciarán ambientes de aprendizaje novedosos, en los cuales la tecnología potencie la creatividad y el conocimiento e incorpore, desde la primera infancia, formas de aprendizaje activas y participativas. De esta forma, de acuerdo con la Política Educativa, el sistema educativo promoverá la conectividad y el uso de las tecnologías de información y comunicación, con el propósito de cerrar la brecha digital en los centros educativos ubicados, en todas las regiones del país. Además, propiciará la formación de una ciudadanía digital, que desarrolle el pensamiento crítico, innovador y creativo, capaz de aprovechar responsablemente las tecnologías con fines educativos, productivos y personales, así como para la autogestión e incorporación de recursos. El concepto de ciudadanía digital es uno de los pilares en los que se basa la Transformación Curricular.

Para llevar a la práctica el eje de Ciudadanía Digital, la Política en Tecnologías de la Información del MEP es la herramienta estratégica que proporciona orientación, visión y pertinencia a la integración de éstas al quehacer educativo, siendo un recurso que complementa y que puede transformar el entorno educativo.

La Política en TI tiene como objetivo "Potenciar el acceso, uso y apropiación de las tecnologías de información y la comunicación, para transformar los procesos de enseñanza-aprendizaje y la gestión educativa y administrativa, en las instancias ministeriales a nivel escolar, regional y central". La Política en TI tiene seis ejes estratégicos, que son los que orientan las estrategias de aprovechamiento de los recursos educativos digitales, y establece que la conectividad es un eje transversal que permite la implementación de todos los ejes estratégicos.

Así como también este proyecto es un elemento que apoyará la implementación de la Política de Aprovechamiento de las tecnologías Digitales (PATDE), aprobada por el Consejo Superior de Educación, para potenciar el uso de las tecnologías en el aula.

Por esta razón, la Red Educativa es el servicio que permitirá potenciar las estrategias que tienen como fin último el aprovechamiento de los recursos educativos para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, favoreciendo con esto los resultados esperados en los aprendizajes de los estudiantes.

Para lograr lo anterior, dentro del marco de resultados del Programa de Tecnologías Digitales al Servicio de la Comunidad Educativa se han establecido los siguientes resultados, todos los cuales serán potenciados con la presencia de los componentes que integran el proyecto de la Red Educativa:

- Favorecer el abordaje de los programas de estudio y el desarrollo de habilidades, mediante el uso de las tecnologías digitales como herramientas al servicio del aprendizaje.
- Aprovechamiento de las tecnologías digitales en la mediación pedagógica transformadora.
- Promover, mediante procesos de capacitación, el aprovechamiento del Programa Nacional de Tecnologías Móviles (PNTM) y del Modelo para la Inclusión de Tecnologías Digitales en la Educación (MITDE).
- Fomentar mediante procesos de formación permanente la innovación en las prácticas educativas del personal docente con el uso de las tecnologías digitales.
- Gestionar recursos educativos digitales mediante sistemas informáticos, para el abordaje didáctico de los programas de estudio.

El proyecto de la Red Educativa Bicentenario se concibe como una oportunidad para implementar de forma eficiente y eficaz los mandatos establecidos en la Política Educativa, la Transformación Curricular, la Política de TI y los objetivos del Plan Estratégico en TI del MEP.

La Red Educativa del Bicentenario es un proyecto de alcance nacional con el cual el Ministerio de Educación Pública busca establecer un modelo de servicio dinámico y sostenible en el tiempo para enlazar los centros educativos públicos del país para apoyar el desarrollo de contenidos curriculares y gestión administrativa, mediante recursos educativos digitales, plataformas educativas y data en general que permita la mejora continua de la educación, proceso que se logra gracias al acceso a Internet de banda ancha, rediseñando así el actual modelo de conectividad a Internet uno a uno. Esto mediante el desarrollo de un modelo de gestión, un diseño técnico y de servicio homogéneos de manera que se logre integrar la participación de los diversos actores, públicos y privados bajo un escenario de eficiencia y eficacia, de acuerdo con las capacidades y posibilidades operativas, económicas, legales y técnicas de cada uno, siempre que prevalezca la atención oportuna de las necesidades sociales y educativas.

El servicio tecnológico requerido, el cual se ha denominado Red Educativa del Bicentenario, consiste en el desarrollo de proyectos delegados a socios estratégicos del MEP, que permitan aprovisionar servicios de conectividad a Internet de banda ancha, así como el desarrollo de las otras capas de conectividad requeridas dentro de los centros educativos, y en complemento con otra serie de servicios de gestión operados remotamente para el adecuado seguimiento y control del uso de los recursos.

El principal objetivo es la transición del actual modelo de conectividad, en el cual sólo se contratan servicios fijos de internet para los centros educativos hacia un nuevo modelo de

aprovisionamiento de anchos de banda, equipamiento activo, acondicionamiento de redes LAN, servicios de gestión y otros componentes, según las necesidades identificadas por el MEP. Con una gestión más dinámica y adaptable en capacidades y calidades, que además incorpora una capa de inteligencia inexistente hoy día. De esta forma, la Red Educativa del Bicentenario permitiría:

1. Implementar cláusulas contractuales que permitan la adecuada evaluación tanto del servicio, como de los diferentes actores que lo conformen, estableciendo procedimientos de administración y sanciones que permitan resarcir a la administración en caso de incumplimientos contractuales.
2. Pasar de una gestión reactiva a una gestión proactiva a través del análisis estadístico del servicio gracias a la nueva capa de inteligencia.
3. Hacer un uso eficiente de los fondos públicos al poder contar con un modelo de gestión que permita medir el consumo real del ancho de banda contratado y ajustarlo según lo demuestren los parámetros de medición que permitirían la capa de inteligencia.
4. Garantizar estabilidad en el servicio y ahorrar en costos de desarrollo al realizar contratos que permitan distribuir los costos iniciales de implementación a más años.
5. Integrar las múltiples plataformas tecnológicas existentes bajo un solo modelo abierto de administración de componentes.
6. Aplicar políticas de seguridad y filtrado de contenido que aseguren que los recursos de ancho de banda están siendo utilizados en el aprovechamiento académico, reflejando así, un uso eficiente de los fondos públicos.

Para la ejecución de la totalidad del proyecto Red Educativa del Bicentenario bajo un modelo de gestión y un diseño técnico y de servicio homogéneos, se ha considerado que por la magnitud del proyecto su ejecución se debe realizar a partir de dos ejes que responden a las fuentes de financiamiento identificadas por el MEP, dando como resultado el Eje PRONIE-MEP-FOD (o simplemente el eje FOD) y el Eje FONATEL. Ambos ejes deben cumplir con las características definidas para esta red, cumpliendo de forma integral los objetivos trazados desde la política pública.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	X
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	

	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	X
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Porcentaje de avance	0%	2019: NA 2020: 28%	2019: NA 2020: 100%	12 275 millones de colones

de ejecución de la Red Educativa del Bicentenario EJE FOD		2021: 77,7% 2022: NA	2021: 45% 2022: NA	MEP programa 210-555 subpartida 60402 Transferencia corriente a Fundaciones FF 001

Perfil de proyecto	
Nombre: Una perspectiva integral del servicio educativo prestado en las escuelas unidocentes	
Objetivo: Analizar la situación actual de las escuelas unidocentes del país desde una perspectiva integral en lo que respecta a la prestación del servicio, con el fin de identificar las áreas que se deben intervenir en función de las líneas estratégicas de la actual Administración.	
Responsable ejecutor: • Despacho de Planificación y Coordinación Regional	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** NA

Resumen ejecutivo:

Este estudio surgió como iniciativa del Despacho Ministerial con la coordinación operativa del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional (DVPICR) desde entonces. Se determinó que las escuelas unidocentes, desde su implementación, han logrado una mayor cobertura de centros educativos sobre el territorio nacional. Sin embargo, la calidad no está en función de la cantidad. Si bien el MEP ha realizado esfuerzos importantes en materia de educación y política educativa, las escuelas unidocentes son diferentes en muchos aspectos y, por tanto, el servicio educativo brindado en ellas no se equipara al resto de las escuelas públicas del país.

La población estudiantil de las escuelas unidocentes no recibe los mismos servicios ni recursos por igual, aun siendo una modalidad más de la oferta educativa de I y II Ciclos. Lo anterior se percibe como una brecha en el sistema educativo, ya que las escuelas unidocentes deberían operar en igualdad de condiciones con el resto de las escuelas públicas del país

El Ministerio de Educación Pública (MEP), dentro de su plan de mejora continua del servicio educativo, constantemente se esfuerza por redirigir sus acciones hacia el cumplimiento de sus responsabilidades, como ente rector en materia de educación, con el fin de garantizar para todos el derecho fundamental a una educación de calidad.

No obstante, los problemas relacionados con las escuelas unidocentes siguen siendo los mismos dentro del sistema educativo, a pesar de los ingentes esfuerzos que el MEP ha realizado a lo largo de los años, por lo que procede seguir trabajando en ello hasta el subsane definitivo de los mismos.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	x
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	x

	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de procesos que dicten las acciones a seguir para una adecuada distribución de los recursos en los centros educativos unidocentes	Dos procedimientos	2019: 3 procedimientos 2020: 4 procedimientos 2021: revisión de los 4 procedimientos 2022: Implementación	2019: 100% 2020: 100% 2021: 100% 2022: 0%	Capacidades institucionales instaladas

<table>
<tr><th colspan="2">Perfil de proyecto</th></tr>
<tr><td colspan="2">Nombre: Estrategia Puente al Desarrollo: Componente Puente al Trabajo, a la Comunidad, Prevención</td></tr>
<tr><td colspan="2">Objetivo: Colaborar con las instituciones que forman parte de la estrategia Puente al Desarrollo, mediante la generación de acciones articuladas que propicien el acceso a una educación inclusiva y de calidad.</td></tr>
<tr><td>Responsable ejecutor:
Comisión institucional, liderada por la UPRE y el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional</td><td>Unida(es) técnica(s) complementarias:
Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras
Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad
Dirección de Vida Estudiantil
Dirección de Desarrollo Curricular
Departamento de Supervisión Nacional
Dirección de Programas de Equidad
Dirección de Recursos Tecnológicos
Departamento de Formulación Presupuestaria</td></tr>
<tr><td colspan="2">Resumen ejecutivo:
El MEP como parte de las instituciones públicas que apoyan el sector social, participa activamente en los diferentes ejes de acción que se han creado por parte del ente rector, el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) para el desarrollo de los objetivos de la estrategia nacional Puente al Desarrollo.

Directamente y según el ámbito de acción d este Ministerio se han planteado los siguientes objetivos para los 3 ejes en los que se cuenta con una participación directa:

Puente al Trabajo: Coadyuvar con la reducción de la pobreza a través del mejoramiento de la empleabilidad de las personas identificadas por la Estrategia Puente al Desarrollo, mediante la articulación preferencial de los servicios de empleo.
Puente a la Comunidad: Mejorar las condiciones de hábitat y la participación en los territorios con presencia de asentamientos informales y vulnerabilidad, mediante la articulación de esfuerzos locales, públicos y privados, que potencien o impulsen procesos de Desarrollo urbano</td></tr>
</table>

Puente a la Prevención: Generar entornos protectores para los distritos priorizados desde la articulación multinivel del Área de Seguridad Humana mediante acciones de prevención de la violencia y promoción de la paz**.**

Las acciones realizadas por el Ministerio de Educación Pública en los componentes en los cuales se tiene participación en la Estrategia Puente al Desarrollo:

1. La atención de las referencias de manera continua, hasta el momento no se han dejado de atender; de un total de 15360 referenciadas enviadas por el IMAS, el Ministerio de Educación Pública ha logrado atender 13432 referencias; se han logrado reincorporar un total de 4525 personas.
2. Exoneración de pago de pruebas que, actualizado recientemente, se ha exonerado un total de 302 personas beneficiarias.
3. Capacitaciones por medio de Webinario dirigido a los Equipos de Permanencia y Puente de las 27 Direcciones Regionales (ERPP) para un aproximado de 300 funcionarios que atienden las referencias a lo interno del MEP, además, de las personas profesionales IMAS (PPI) de las Sedes y Cogestores IMAS.
4. Actualización del protocolo de Articulación Estrategia Puente al Desarrollo para el componente Puente Trabajo IMAS-MEP.
5. Reuniones mensuales de la comisión institucional y reuniones de la coordinación de manera periódica en atención y seguimiento a las necesidades y acciones planteadas.
6. Participación en reuniones bilaterales con el objetivo de plantear puntos de encuentro en cuanto al manejo de las referencias, entre otros temas de interés.
7. Se implementó un encuentro con los Enlaces de las 27 DREs, un espacio reflexivo, así como de reforzamiento de estrategias para el retorno, en donde se abordó el tema de actualización del módulo de articulación de IMAS con el programa NIDO.
8. Se activaron líneas telefónicas (IP) en las 27 DRE en los ERPP, Circuitos escolares y centros educativos para que realicen los contactos con las personas referidas inclusive desde la modalidad de Teletrabajo. Un total de 2962 extensiones telefónicas distribuidas para Funcionarios de Oficinas Centrales, Direcciones Regionales, Circuitos Educativos y Centros Educativos.

9. Se envió la CIRCULAR DVM-PICR-0023-2021 de la señora Viceministra de Planificación Institucional y Coordinación Regional, se solicita el estado actual de las referencias y la cantidad de sedes y proyectos de Educación Abierta, esto con el fin de validar la apertura de nuevas sedes y proyectos que permitan atender a la población referida.
10. Se han aprobado un total de 21.204 lecciones para atender III Ciclo y Bachillerato por Madurez y un total y 1222 recargos para I y II Ciclos para atender Educación Abierta, de las cuales se beneficia a la población referida por la estrategia.
11. Se elaboró un video de inducción, en donde se detalla el proceso de ingreso al Módulo de Articulación hasta que se realiza la reincorporación al sistema educativo, dirigido a los 27 Equipos Regionales de Permanencia y Puente MEP, un aproximado de 150 funcionarios que atienden las referencias a lo interno del MEP, además se envió al IMAS para su publicación
12. Se elaboró un video del servicio educativo dirigido a niños y niñas con discapacidad o riesgo en el desarrollo desde el nacimiento hasta los 6 años, esto para el programa NIDO. Se envió IMAS para su divulgación en la plataforma, además está en trámite su divulgación masiva mediante prensa MEP.
13. Se elaboró un video de atención a las personas estudiante jóvenes en condición de maternidad y paternidad.
14. Se elaboraron infografías con información de educación técnica, educación de adultos así como material para el fortalecimiento de la permanencia y prevención de la exclusión educativa.
15. Se coordinó con la Universidad Veritas para el diseño de una campaña para la promoción del retorno a clases.
16. Se realizó un Taller con los Equipos Regionales de Permanencia y Puente de las 27 DRE, para el seguimiento del estado de las referencias mediante la elaboración de un plan de mejora en donde se propone el 15 de enero del 2022 para contar con la actualización del módulo de articulación.
17. Elaboración trimestral de informes dirigidos a MIDEPLAN.
18. Participación en dos procesos de Capacitación del programa Conjunto.
19. Participación en reuniones de Enlaces Técnicos de los Componentes Puente al Trabajo y Puente a la Prevención; Puente al Bienestar.

20. Acciones que promueven la reincorporación: Elaboración de videos por parte de beneficiarios, entrega de bicicletas “Al cole en bici”, entrega de Kits de primera infancia, entrega de instrumentos musicales, material deportivo entre otros.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja. Nota: De acuerdo con la meta establecida en la Estrategia Puente al Desarrollo se amplió la cobertura según el rango de edad de 15 a 64 años; que corresponde a la población en edad laboral.	X
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	

proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Cantidad de referencias atendidas por INA y MEP	0	2019: 0 2020: 10155 2021: 15605 2022: 16155	2019: 0% 2020: 99,42% 2021: 86% 2022: 0%	Sin presupuesto
Porcentaje de personas atendidas en los procesos de orientación vocacional con respecto de las personas que matriculan en	0	2019: 0* 2020: 75% 2021: 75% 2022: 75%	2019: 0* 2020: 0 2021: 0 2022: 0	Sin presupuesto

una oferta de educación técnica				
Porcentaje de personas matriculadas en alguna modalidad del MEP, de las referidas	0	2019 :25% 2020: 25% 2021: 25% 2022: 25%	2019: 0** 2020: 37% 2021: 33% 2022: 0%	Capacidades institucionales instaldas

* Nota: El porcentaje se visualiza en 0, ya que en esa fecha el IMAS no había enviado beneficiarios con este perfil, aunque el personal que atendería este proceso ya se encuentra capacitado.

** Durante el 2019 se hizo la construcción conjunta del plan de acción entre el MEP el IMAS y el MTSS.

Perfil de proyecto	
Nombre: Alianza para el Bilingüismo	
Objetivo: incrementar las capacidades lingüísticas de las personas estudiantes en lengua extranjera para generar más oportunidades académicas, laborales y de reactivación económica en el país	
Responsable ejecutor: Despacho Académico	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** Dirección de Desarrollo Curricular Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras Dirección de Recursos Tecnológicos para la Educación Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Dirección de Recursos Humanos
Resumen ejecutivo: El Ministerio de Educación Pública (MEP) definió la ruta "Hacia la Costa Rica Bilingüe", con el propósito de asegurar que la población estudiantil adquiera las habilidades y aprendizajes esperados necesarios en un segundo idioma. Para ello se establecieron acciones estratégicas de intervención, que amplían la cobertura en lengua extranjera, mejoran la calidad del aprendizaje por medio del acompañamiento curricular, la evaluación del dominio lingüístico, uso de herramientas tecnológicas, la participación estudiantil y el desarrollo profesional docente. Aunado a esto el Consejo Superior de Educación aprobó la Política Educativa de Promoción de Idiomas (PEPRI) y el plan de acción 2021-2040 por unanimidad en el acuerdo N° 03-08-2021, el cual establece dicha Política como instrumento de planificación general y estratégica en relación con las lenguas extranjeras, LESCO y lenguas indígenas. El objetivo general de la PEPRI es asegurar que la población estudiantil adquiera el conocimiento, las habilidades y las competencias que le permita satisfacer las necesidades comunicativas en un segundo idioma con un nivel de usuario independiente y enfrentar los retos interculturales que demanda una sociedad globalizada.	

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	x
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	x
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x

	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de estudiantes que reciben el servicio de la enseñanza del inglés en preescolar	17 575	2019: 15 376 2020: 19 100 2021: 21 343 2022: en proceso	2019: 69,8% 2020: 86,8% 2021: 97,0% 2022:	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)
Cantidad de estudiantes, que egresan de la educación diversificada, evaluados con una prueba de dominio lingüístico	Cantidad de estudiantes que deben presentar una prueba de dominio lingüístico al concluir la educación diversificada según lo establece el reglamento de evaluación.	2019: Inglés: 55 379 inglés Francés: 4 524 2020: No se realizó por pandemia 2021: Inglés: 74 000 inglés	2019: 100% 2020: No se evaluó 2021: 100% 2022: en proceso	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…) y la cooperación de la Universidad de Costa Rica

		Francés: 4 876 francés 2022: XXX		
Avance en Construcción de la Política Educativa de Promoción de Idiomas	0	2019: planificación 2020: Construcción 2021: Aprobación 2022: en adelante: implementación	2019. 100% 2020: 100% 2021: 100% 2022: en proceso	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)
Cantidad de centros educativos de Secciones Bilingües Español Inglés y alemán aprobadas.	6 centros educativos (plan piloto iniciado en el 2017)	2021: 6 centros educativos 2022: 9 centros educativos	2021: 100% 2022: 100%	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)
Cantidad de estudiantes de primaria evaluados con una prueba de habilidades lingüísticas	0	2021: 3 011 (pilotaje) 2022: 6 000	2021: 100% del pilotaje 2022: en proceso	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión

				administrativa…) y la cooperación de la Universidad de Costa Rica

Perfil de proyecto	
Nombre: Estrategia de Primera Infancia	
Objetivo: Implementar la Estrategia de Educación de la Primera Infancia, en sus cinco componentes mediante la ejecución de la Hoja de ruta definida en las 27 Direcciones Regionales de Educación que asegure el acceso, la cobertura y la calidad de los servicios educativos dirigidos a las niñas y los niños en edad preescolar.	
Responsable ejecutor: Departamento de Educación de la Primera Infancia	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** Despacho Ministro Comisión de Primera Infancia (coordinaciones directas con el equipo de trabajo intersectorial) Dirección Desarrollo Curricular Dirección de Gestión y Desarrollo Regional Departamentos de Asesoría Pedagógica Instituto de Desarrollo Profesional
Resumen ejecutivo: La estrategia de educación de la Primera Infancia incluye un conjunto de acciones orientadas al fortalecimiento de los procesos de articulación intersectorial e interinstitucional que asegure el acceso, la cobertura y la calidad de los servicios educativos dirigidos a las niñas y los niños en edad preescolar. La meta es aumentar a la cobertura de las poblaciones que requieren el servicio del nivel de Educación Preescolar en los centros educativos y que no asisten al mismo , con la organización de las acciones y estrategias que deben ponerse en marcha para darle continuidad, coherencia,	

sistematicidad e integralidad a la implementación de la estrategia de educación de la primera infancia.

Esta estrategia está organizada por los siguientes componentes:

1. Identificación de lugares donde hay niños y niñas fuera del sistema educativo.
2. Asignación de plazas docentes.
3. Fortalecimiento de Infraestructura.
4. Sensibilización familia.
5. Calidad procesos de aprendizaje.

A partir del 2021, se suma como estrategia de expansión de la cobertura de servicio, la puesta en vigencia del decreto 42 165 Normas Reguladoras Del Proceso Educativo en Centros Infantiles Públicos Externos a la Estructura Del Ministerio de Educación Pública, con la que se acreditaron 63 CEN CINAI, algunos de los cuales ya contaban con el servicio educativo a través de la modalidad de asignación de plazas docentes.

Este decreto acredita a los CEN CINAI y CIUs (Centros Infantiles Universitarios) para brindar y certificar el servicio educativo.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	x
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos	

	generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	x
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de servicios educativos disponibles en las	90	2019: 109 2020: 98 2021: 132 2022: 142 (tramitadas)	2019: 100% 2020: 100% 2021: 100% 2022: 100%	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos

alternativas de cuidado y desarrollo infantil				tecnológicos, gestión administrativa…)
Cantidad de campañas realizadas para la sensibilización de las familias	0	2019: 2 2020: 1 2021: 1 2022: 1	2019: 100% 2020: 100% 2021: 100% 2022: 100%	Fuente externa por cooperación estratégica
Cantidad de procesos de actualización para el personal docente de Educación Preescolar.	0	**2019: 12** (videoconferencias) **2020: 8 (**tres capacitaciones, tres webinarios de Transformación curricular, un congreso internacional, un seminario virtual) **2021: 9** (cuatro capacitaciones, cinco webinarios con especialistas nacionales e internacionales y Plan de nivelación académica) 2022: por definir	2019: 100 % 2020: 62.5 % 2021: 55.6 % 2022: en proceso *En el 2020 y 2021 se vio afectado este indicador por motivo de pandemia.	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)

Perfil de proyecto	
Nombre: Currículo completo para todas las escuelas	
Objetivo: Aumentar los centros educativos de I y II ciclos que implementan el Plan de Estudios Básico completo (horario regular)	
Responsable ejecutor: Dirección de Planificación Institucional Dirección de Infraestructura Educativa y Equipamiento Dirección de Desarrollo Curricular Dirección de Programas de Equidad	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** Unidad de Permanencia y Reinserción Escolar (UPRE)
Resumen ejecutivo: El Traslado de Acuerdo 34-97 aprobado por el Consejo Superior de Educación el 8 de mayo de 1997, estableció el Plan de Estudios Básico para Primero y Segundo Ciclos. Al año 2019, de las 3730 escuelas públicas y subvencionadas que existen en el país, solamente 264 escuelas, lo que representa que un 7,07%, cumple con la totalidad del plan, lo cual compromete la calidad de la oferta formativa que reciben los estudiantes de un centro educativo a otro. Lo anterior sigue siendo un importante desafío y el Ministerio de Educación Pública ha evidenciado en los últimos años esta situación, al igual que otras instancias tales como el Estado de la Educación y el informe país por parte de la OCDE. Factores asociados a la ubicación geográfica, cantidad de matrícula, infraestructura, distancia entre instituciones educativas, recurso humano calificado y capacidad horaria, afectan la cobertura del plan de estudios completo para I y II Ciclos. La meta es lograr el plan completo en 1000 escuelas, lo cual representa el 26,80 % de la totalidad existente en el país, esto en un plazo 4 años, del 2019 al 2022. Para lograrlo se plantean las estimaciones de dotación de infraestructura y equipamiento para que cada escuela tenga las instalaciones y recursos necesarios para poder desarrollar el Plan de Estudios Básico en su totalidad con apoyo de los gobiernos locales, empresa privada u otras.	

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x

	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de centros educativos implementando el plan de estudios completo en I y II ciclo (horario regular)	25 centros educativos el primer año y 50 centros educativos, los siguientes años.	**2019**: 25 centros educativos **2020**: 50 centros educativos **2021:** 50 centros educativos **2022:** 50 centros educativos	**2019**: 112% (28 escuelas) **2020**: 16% (ocho escuelas) **2021:** 4% (dos escuelas) **2022**: En proceso	Monto (en millones): 17 990 MEP Fuente de financiamiento: Programa 210-573 48.000 Financiamiento del Banco Mundial-BID "Programa por Resultados" Programa presupuestario: 573-01

Perfil de proyecto	
Nombre: Programas de estudio de Educación Técnica en el marco de la transformación curricular	
Objetivo: Diseñar y elaborar programas de estudio de especialidades técnicas que se imparten en la Educación Diversificada, con fundamento en las políticas educativas aprobadas por el Consejo Superior de Educación y el Marco Nacional de Cualificaciones de la Educación y Formación Técnica Profesional de Costa Rica.	
Responsable ejecutor: Dirección de Educación y Capacidades Emprendedoras	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** Sección Curricular, Departamento de Especialidades Técnicas
Resumen ejecutivo: La elaboración de los nuevos programas de estudio de la Educación Técnica Profesional se fundamentan en los ejes y fundamentos de la política educativa "La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad", la política curricular "Educar para una nueva ciudadanía", la política educativa de Promoción de Idiomas y los estándares derivados del Marco Nacional de Cualificaciones de la Educación y Formación Técnica Profesional de Costa Rica (MNC-EFTP-CR). Por primera vez, se utiliza como uno de los fundamentos del diseño curricular de los programas de estudio, los estándares de cualificación que promueven el desarrollo de diversos tipos de competencias: específicas (propias del campo disciplinar), genéricas como es el emprendimiento y las competencias digitales, las competencias lingüísticas, con un nuevo componente de inglés orientado a la especialidad y las competencias para el desarrollo humano, la empleabilidad de las personas estudiantes. De manera que, los egresados de los colegios técnicos con el Nivel Medio (Técnico 4 según el MNC-EFTP-CR) del Ministerio de Educación Pública, alcancen las competencias y el nivel de dominio lingüístico que favorezcan su empleabilidad o continuar con estudios de Educación Superior.	

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	x
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	x
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	x
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	x
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	x
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	x

	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Número de programas de estudio elaborados alineados a estándares de cualificación según el MNC-EFTP-CR	0	2019: 24 2020: 30 2021: 24 2022: 18	2019: 100 2020: 100 2021: 100 2022: -	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)
Cantidad de programas de estudio que integran saberes para el fortalecimiento del emprendimiento y la gestión empresarial	0	2019: 24 2020: 30 2021: 24 2022: 18	2019: 100 2020: 100 2021: 100 2022: -	
Número de programas de estudio que integran saberes para el fortalecimiento de las	0	2019: 27 2020: 30 2021: 24 2022: 18	2019: 100 2020: 100 2021: 100 2022: -	

competencias para el desarrollo humano				
Número de programas de estudio elaborados alineados al Marco Común de Referencia de Lenguas Extranjeras y la política de Idiomas	0	2019: 27 2020: 30 2021: 24 2022: 18	2019: 100 2020: 100 2021: 100 2022:-	
Cantidad de programas de estudio para el III Ciclo de la Educación General Básica de la Educación Técnica Profesional	0	2022: 5	2022: en proceso	

Perfil de proyecto	
Nombre: Marco Nacional de Cualificaciones de la Educación y Formación Técnica Profesional de Costa Rica (MNC-EFTP-CR)	
Objetivo: Implementar del Marco Nacional de Cualificaciones de la Educación y Formación Técnica Profesional de Costa Rica (MNC-EFTP-CR) en el marco de la malla curricular.	
Responsable ejecutor: Dirección de Educación y Capacidades Emprendedoras	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** Departamento de Especialidades Técnicas (DET) -Sección Curricular
Resumen ejecutivo: El Marco Nacional de Cualificaciones de Educación y Formación Técnica Profesional de Costa Rica (MNC-EFTP-CR) constituye la estructura reconocida nacionalmente, que norma las cualificaciones y las competencias asociadas a partir de un conjunto de criterios técnicos contenidos en los descriptores, con el fin de: orientar la formación, clasificar las ocupaciones y puestos para empleo, y facilitar la movilidad de las personas en los diferentes niveles, y por ende para la dirección de educación técnica la elaboración de programas de estudio para la actualización de la oferta educativa; todo lo anterior de acuerdo con la dinámica del mercado laboral.	

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	x
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	x

	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	x
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	x
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x
	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	x
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de estándares	1	2019: 1 2020: 0	2019: 100 2020: -	Capacidades institucionales

elaborados en coordinación interinstitucional según el MNC-EFTP-CR		2021: 0 2022: 0	2021: - 2022: -	instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)
Desarrollo de una metodología para la elaboración de estándares de cualificación de forma articulada	0	2019: 1 2020: 1	2019: 100% 2020: 100%	
Número de bases de datos desarrolladas que faciliten la conformación del Catálogo Nacional de Cualificaciones	0	2019: 1	2019:100%	
Cantidad de sitios web diseñados para la divulgación y disponibilidad de los productos generados para la implementación del MNC-EFTP-CR	0	2019: 1	2019:100%	
Cantidad de planes Estratégicos y planes operativos	0	2020: 1 2021: 1 2022: 1	2020:100 2021: 100 2022: en proceso	

desarrollados para la implementación del MNC-EFTP-CR				
Cantidad de procedimientos elaborados para la implementación del MNC-EFTP-CR	0	2020: 3 2021: 5	2020:100 2021: 100	
Cantidad de documentos orientadores desarrollados para la implementación del MNC-EFTP-CR	0	2019: 1 2020: 2 2021: 1 2022: 1	2019:100 2020:100 2021:100 2022:en proceso	
Cantidad de estándares de cualificación elaborados para la formulación de programas de estudio	20	2019: 21 2020: 83 2021: 76 2022: 30	2019:100 2020:100 2021: 100 2022: en proceso	
Cantidad diseños curriculares según los estándares de cualificación que se ofertan en la educación técnica	0	2019: 3 2020: 70 2021: 75 2022: 20	2019:100 2020:100 2021: 100 2022: en proceso	

Perfil de proyecto	
Nombre: Pruebas Nacionales FARO	
Objetivo: Aplicar pruebas nacionales en los niveles de primaria y secundaria para efectos de certificación, según lo dispuesto en el Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.	
Responsable ejecutor: • Departamento de Evaluación Académica y Certificación / Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** NA

Resumen ejecutivo:

Este equipo de trabajo pertenece al Departamento de Evaluación Académica y Certificación de la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad. Tiene como objetivo el brindar información y aplicar pruebas nacionales en los niveles de primaria y secundaria con el propósito de diagnosticar el sistema y con fines de promoción para los estudiantes que culminen la educación primaria y secundaria. Al respecto, además de pruebas se realizan análisis psicométricos y se aplican en forma paralela a las pruebas cognitivas, los Cuestionarios de Contexto (Factores Asociados).

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	X
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	X
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	

	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	X
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	X
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	X
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	X
	Calidad del abordaje pedagógico	X
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	X

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2018)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria

Aplicar los cuestionarios de contexto a la población educativa postulante de primaria.	NA	2021: 72861 2022: 0	2021: 100% 2022: 0	2021: ¢327.410.630,00 Fuente de financiamiento: Ministerio de Educación Pública (Fuente interna) Programa Presupuestario 556: Gestión y Evaluación de la Calidad
Aplicar pruebas nacionales FARO primaria y secundaria (fase piloto 20 19 y operativa 2021)	NA	2019: 100% 2020:NA 2021: 100% 2022: por definir	2019: este dato no lo tenemos) era una muestra 2020: NA 2021: 100% 2022: en proceso	2019: ¢171.631.658,00 2020: ¢81.626.567,00 2021: ¢1.076.935.611,19 2022: ¢1.000.778.600,00 Fuente de financiamiento: Ministerio de Educación Pública (Fuente interna) Programa Presupuestario 556: Gestión y Evaluación de la Calidad

Perfil de proyecto

Nombre: Programa Nacional de Tecnologías Móviles (PNTM)

Objetivo: Contribuir al desarrollo de la educación costarricense, por medio de la inclusión de tecnologías digitales en los procesos de construcción de conocimiento, como apoyo a la implementación de la política educativa curricular.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación	

Resumen ejecutivo:

El PNTM es una propuesta educativa de inclusión digital en el aula, que apoya el desarrollo del currículo de acuerdo a los programas de estudio vigentes, para esto cuenta con diferentes iniciativas y/o proyectos en los diferentes niveles educativos (primera infancia, primaria, secundaria, educación de adultos, entre otros), distribuidos en 875 centros educativos a nivel nacional.

El programa dota de tecnologías digitales a los centros educativos, brinda un proceso de asesoría al docente en alfabetización digital, para que estos usen la tecnología de una manera trasversal en el aula, favoreciendo el acceso y uso de las tecnologías en la comunidad educativa, mediante la innovación en las prácticas docentes.

TecnoAprender propicia la construcción de ambientes de aprendizaje dinámicos, significativos e innovadores con la ayuda de las tecnologías digitales, todo ello de manera coherente con las exigencias de la sociedad de la información y el conocimiento, y respondiendo a la política educativa curricular para una nueva ciudadanía (Acuerdo 07-44-2016 CSE), la cual argumenta que el uso de las tecnologías se considera un factor primordial que marca la condición del siglo XXI y que agiliza la comunicación y el manejo rápido y eficaz de la información.

Los ciclos educativos y modelos que atiene TecnoAprender son:

Ciclos	**Modelos**
-Primera Infancia	Un derecho, un reto y una oportunidad
-Primaria	Bases para una educación a lo largo de la vida
-Secundaria	Prepararse para la vida
-Población con discapacidad	Aprendizaje en la diversidad
-Jóvenes y Adultos	Oportunidad para todos

-BiblioCRA	Nuevas formas de aprender

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	x
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	x
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	x
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	x
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	x
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	x
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	x
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	x
	Transformación institucional	
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	x

	Logros en el aprendizaje	x
	Calidad del abordaje pedagógico	x
	Infraestructura y equipamiento educativo	x
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	x
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	x
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de centros educativos implementando el Programa Nacional de Tecnologías Móviles (PNTM)*	2018: 0	2019: 250 2020: 125 2021: 200 2022: 300	2019: 100% 2020: 100% 2021: 81.5% 2022: en proceso	2019: 2020: 2021: Total: 773 947 412 Fuente de financiamiento: • Presupuesto MEP Programa presupuestario: • PP555, aplicación de la tecnología en educación.

*Nota: el presente indicador es el declarado en el sistema de proyectos de MIDEPLAN, se subdivide en cuatro ejes:

1- Asesoría y seguimiento a centros educativos.
2- Capacitación de personal docente de centros educativos
3- Participación de centros educativos en actividades macro del programa (festivales, webinarios, entre otros)
4- Dotación de equipo tecnológico al centro educativo.

Perfil de proyecto	
Nombre: Formalización de la nueva estructura administrativa de la DIE	
Objetivo: Verificar el cumplimiento de la funciones de la DIE, según decreto ejecutivo # 42488-MEP el cual reforma el # 38170-MEP.	
Responsable ejecutor: Dirección de Infraestructura Educativa	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** Viceministerio Administrativo Viceministerio de Planificación Dirección de Planificación Institucional (DPI) Proveeduría Institucional (PI) Dirección de Gestión Regional (DGR) Departamentos DIE

Resumen ejecutivo:

Con la puesta en marcha de la nueva Dirección de Infraestructura (DIE) en Agosto del 2020, la Dirección de la DIE en acompañamiento del Despacho Administrativo, en aras de formalizar y consolidar la nueva estructura de la DIE, ha venido trabajando en una estrategia, la cual gira en cuatro ejes; los cuales son:

1. **Gestión del Cambio:**

La implementación de esta gestión, ha permitido trabajar una estrategia enfocada en promover una transición oportuna de la anterior DIEE, a la nueva organización, en búsqueda de ir conformado un clima organizacional agradable; tanto para los funcionarios, como para las jefaturas de esta Dirección. Para lo cual, la Dirección de la DIE logro implementar alianzas estratégicas con entes privados (sin ningún costo para la administración), los cuales en conjunto con los colaboradores de la DIE, han ido logrando grandes avances en esta materia.

2. **Gestión de Procedimientos DIE:**

Con el uso de recurso interno la administración estableció una estrategia de trabajo, la cual consiste en primer instancia: en efectuar un mapeo general de los procesos misionales que integran la DIE. Una vez identificados, se trabaja en levantar o diseñar los principales procedimientos de esta Dirección, los cuales son sometidos a validación; tanto por jefaturas, como por la Dirección, previo traslado a la Dirección de Planificación Institucional, para su

respectivo aval, superada esta etapa y avalados por la DPI, los mismo son socializados a los funcionarios DIE.

3. **Macro proceso gestión de solicitudes DIE-DPI:**

Como parte de los cambios importantes generados con la implementación de la nueva DIE, la gestión de las solicitudes de infraestructura educativa, tramitadas por los centros educativos, pasó de ser responsabilidad de la DIE, a ser asumida por parte la Dirección de Planificación Institucional; esto según decreto ejecutivo 38170-MEP. La Dirección de Planificación en conjunto con la DIE ha venido trabajando en establecer una estrategia de atención de dichas solicitudes, la cual involucra parte importante de la estructura administrativa regional que tiene el MEP, distribuida a lo largo y ancho del país. Dicha estrategia consta en que las solicitudes deben de ser avaladas inicialmente por el supervisor de circuito, este a su vez las traslada a la Dirección Regional para validación, antes de llegar a la Dirección de Planificación Institucional (DPI), la cual usando una serie de variables de evaluación, trasladaría a la DIE un listado priorizado de solicitudes a atender; en materia de Infraestructura Educativa. Para dicha labor se estableció un grupo interdisciplinario de colaboradores tanto de la DPI, DIE, DGR, el cual ha trabajado en la elaboración un macroproceso, en el cual se describe el rol de responsabilidades a asumir por parte de cada dependencia involucrada en esta gestión, así como herramientas complementarias al mismo.

4. Gestión de precalificados:

Con la supresión del Departamento de Contrataciones en la nueva estructura de la DIE, la Proveeduría toma un rol importante para gestionar los procesos de contratación de Infraestructura Educativa, por parte de la DIE. Es por esta razón que entre ambas Direcciones se ha establecido un grupo de trabajo, el cual ha venido elaborado una serie de carteles de contratación de precalificados; los cuales permitirían la precalificación de oferentes según demanda por rol, para el desarrollo del diseño de infraestructura educativa, sean estas personas físicas o jurídicas, con fundamento en el artículo 53 de la Ley de Contratación Administrativa (LCA) y lo dispuesto en el artículo 105 inciso b) del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa (RLCA), para cuando la Administración lo requiera. A quienes se les contratará en los servicios de consultoría en ingeniería y arquitectura según demanda por rol, para la ejecución de proyectos en todo el país, esto según el artículo 162 b) y 171 del RLCA, entre otros.

5. Sistema Informativo DIE:

Con la implementación de la nueva estructura administrativa, surgió la necesidad de buscar nuevos sistemas de información, que permitan a los colaboradores de la DIE, llevar un mejor control de la gestión administrativa de los proyectos de Infraestructura, desde el ingreso de la solicitud formal por parte de la DPI u órdenes sanitarias, la conformación de plan de inversión anual, el desarrollo del diseño, la asignación de recursos económicos y la ejecución de obra. Para ello la Dirección DIE, pese a las limitantes presupuestarias, valoró diferentes opciones en búsqueda de modernizar sistema Informativo, las cuales iban de desde actualizar el SIFTRA, hasta la búsqueda de alianzas estratégicas con entes públicos y privados que colaboraran con esta gestión. Tomando esta última mayor fuerza en la actualidad, ya que se trabaja con fundación Yamuni y el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos en desarrollar una herramienta informática que satisfaga las necesidades de la DIE.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del	

	emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	X
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Perfil de proyecto	
Nombre: Digitalización de expedientes administrativos y documentos de valor científico cultural, para mejorar la accesibilidad de la información	
Objetivo: Permitir el acceso ágil y oportuno de los expedientes de funcionarios de pensionados, fallecidos e inactivos y de los documentos declarados con valor científico cultural para los usuarios y usuarias.	
Responsable ejecutor: Dirección Archivo Central	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** NA

Resumen ejecutivo:

El acceso a la información es una de las metas del Plan Nacional de desarrollo 2015-2018, mediante la utilización y fortalecimiento del uso de las tecnologías de comunicación e información para la mejora de los servicios del Estado, lo que facilita la distribución, el acceso a la información y al conocimiento, tal como se indica en ese documento.. *"el tener acceso, poseer y hacer un uso apropiado de información precisa y en el tiempo requerido son elementos de vital importancia para el desarrollo, en virtud de la incidencia que representa para la toma de decisiones…, "El Estado reconoce la importancia de fortalecer sus infraestructuras de información, por eso, pretende plasmar una estrategia, que impulse y gestione el desarrollo de recursos, servicios y sistemas de información de contenidos, acordes con las tecnologías de información y comunicación, orientada a garantizar el acceso universal a la información, para el logro de los objetivos nacionales de desarrollo*. (MIDEPLAN, 2014). El proyecto inició en el año 2018 (a través de la contratación del servicio) logrando digitalizar un 8.72% de los aproximadamente 17.000 expedientes y documentos de valor científico cultural que se custodian en la Dirección Archivo Central. No obstante, esta cantidad aumenta cada año con las transferencias que realizan las dependencias, por lo que es necesario continuar con la ejecución.

La digitalización de expedientes administrativos y de personal custodiados en la Dirección de Archivo Central, , iniciado en 2018, brinda las siguientes ventajas:

- Cumplimiento de la normativa nacional (Ley 7202, Ley 8292 de Control Interno, Ley N° 9097 de Regulación del Derecho de Petición, Ley Nº 8454 de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos, etc).
- Acceso ágil y oportuno de los expedientes administrativos y de funcionarios de pensionados, fallecidos e inactivos mediante la entrega inmediata de los expedientes solicitados por los usuarios internos y externos, así como de la Dirección de Recursos Humanos y otras dependencias.
- Celeridad en la gestión administrativa.
- Disposición inmediata de información probatoria, para potenciar los procesos de toma de decisiones institucionales.
- Reducción de tiempos de respuesta de solicitudes de información.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Cido de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	x
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	

	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de expedientes digitalizados	410	2019: 410 2020: 410 2021: 238 2022: 425	2019: 100% 2020: 100% 2021: 100% 2022: XXX	Monto (en millones): 9 966 547, 8 Fuente de financiamiento: interna Programa presupuestario: 550

Perfil de proyecto	
Nombre: Plataforma Ministerial SABER	
Objetivo: Construir una solución tecnológica que integre la labor educativa con las gestiones administrativas, a fin de mejorar en los servicios y trámites, fortalecer la comunicación hacia y desde la comunidad educativa, así como dar seguimiento a la implementación de las políticas educativas de Costa Rica.	
Responsable ejecutor: • Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional • Viceministerio Académico	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** • Dirección de Planificación Institucional • Dirección de Desarrollo Curricular • Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras • Dirección de Vida Estudiantil • Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo (UPRE) • Dirección de Informática de Gestión • Dirección de Infraestructura Educativa
Resumen ejecutivo: La Plataforma Ministerial SABER es una solución tecnológica que facilitará la integración de bases de datos y la construcción de nuevos sistemas de información en el Ministerio de Educación Pública, con el objetivo de fortalecer la gestión administrativa y llevar a otro nivel la gestión educativa. Esta herramienta promueve un espacio de convivencia, de encuentro, de interacción y de promoción para la participación activa de la comunidad educativa. La conceptualización de esta plataforma abarca varias de las áreas de gestión principales del MEP, comenzando por la automatización del proceso de matrícula para el registro del estudiante, pasando por la evaluación y la asistencia en clase, hasta herramientas de soporte administrativo como el planeamiento docente, la gestión de recursos humanos, de infraestructura, entre otros. Dado que el alcance del proyecto es sumamente amplio, el mismo fue dividido en ocho etapas, de forma tal que su diseño y construcción puedan realizarse de forma modular y escalable Los módulos que se han desarrollado son los siguientes:	

- Registro de estudiantes matriculados: Permite que los centros educativos que no poseen una buena conectividad, puedan registrar sus estudiantes matriculados.
- Matrícula electrónica: permiten que los centros educativos con buena conectividad puedan participar en los procesos de digitalización activamente.
- Traslados: Permiten realizar los traslados de estudiantes entre centros educativos.
- Expediente estudiantil: Permite la implementación del nuevo expediente educativo, el cual se dará en etapas, con la finalidad de ir ajustando los procesos de gestión.
- Gestión de grupos: Permite identificar y dar trazabilidad del estudiante en los grupos y asignaturas según los niveles de ofertas.
- Alerta temprana: Permite dar gestión al riesgo de exclusión de forma temprana y oportuna, permitiendo la aplicación de protocolos de permanencia del estudiante dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Identidad de la persona: Se refiere al proceso de registro y validación de derechos de las personas estudiantes dentro del sistema educativo nacional.
- Expediente centro educativo: Da inicio a un complejo proceso de digitalización y gestión centralizada de la información del centro educativo.

La fase de construcción contempló la puesta en marcha de metodologías participativas, con el fin de recolectar la información la modalidad de reuniones con funcionarios expertos. Estos se desarrollaron con los siguientes actores complementarios:

- Asesores y Asesoras nacionales de la Dirección de Desarrollo Curricular.
- Asesores y Asesoras nacionales de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras.
- Asesores y Asesoras nacionales de UPRE
- Analistas del Departamento de Análisis Estadístico de la Dirección de Planificación Institucional.
- Jefatura del Departamento de Desarrollo de Servicios Educativos de la Dirección de Planificación Institucional.
- Asesores del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional
- Ingenieros del Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo
- Ingenieros de la Dirección de Infraestructura
- Ingenieros de la Dirección de Informática de Gestión

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	X
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	X
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	X
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	X

	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	X

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad de módulos tecnológicos implementados para el servicio de la comunidad educativa	0	2019: 1 2020: 2 2021: 2 2022: 3	2019: 1 2020: 2 2021:2 2022: 0	Monto (en millones): 510 Fuente de financiamiento: Unión Europea Programa presupuestario: Donación

Perfil de proyecto	
Nombre: Intervención y rehabilitación en materia de infraestructura de los edificios de Oficinas Centrales y Direcciones Regionales de Educación	
Objetivo: Identificar afectaciones en materia de infraestructura y otorgar a los funcionarios y a los clientes externos, edificios propios del MEP en óptimas condiciones.	
Responsable ejecutor: Dirección de Servicios Generales	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** Departamento de Administración de Edificios

Resumen ejecutivo:

Dentro de cada proyecto que realiza el departamento de Administración de Edificios se realizan intervenciones de mantenimiento y mejora en edificios propios, por medio ya sea de una intervención directa con mano de obra del MEP o bien cuando no se dispone de todos los recursos dentro del departamento, se generan contrataciones administrativas de tipo concursal mediante solicitudes de pedido ante la Proveeduría Institucional para los edificios de Oficinas Centrales, Direcciones Regionales, Supervisiones y Circuitos del MEP.

Durante el año 2021 entre otros, bajo la modalidad de contratación concursal se intervino en la elaboración de anteproyectos específicos y ejecución de obras para varios edificios propios, entre las cuales se cita uno a uno a manera de indicadores en relación al tiempo en el año supra citado y de forma puntual en el cual fueron ejecutadas las siguientes obras: Proyecto DRE Liberia, en la cual se llevó a cabo mantenimiento de cubiertas, sustitución de jordomex dañado en entre cielos, restauración de portones, resane y pintura general, cielos dañados, restauración de puertas dañadas y cerramiento perimetral de la estructura.

Proyecto edificio de la DRE Santa Cruz en el cual, se sustituyó el sistema de luminarias a nivel general, elaboración de pasarelas en cubierta, seguridad perimetral, cielos dañados, sustitución de cubierta afectada, intervención y tratamiento en plaga de palomas, sondeo de sistema sanitario, extracción y limpieza de tanques sépticos resane de paredes y pintura en general.

Proyecto DRE Pérez Zeledón se intervino en la impermeabilización perimetral de todas las canoas de concreto, intervención en cubierta, sellado de toda la estructura de concreto expuesto, resane, sustitución interna de elementos dañados, colocación de vidrios temperados.

Proyecto Circuito 02 de San Carlos, donde se intervino de manera integral en cubierta, cerchas, cielos, sustitución del sistema eléctrico, pintura e instalación de puertas, luminarias, tomacorrientes entre otros.

Proyecto limpieza, sondeo, extracción y tratamiento de lodos en sistema de drenaje de aguas negras en las DRE. Proyecto de nuevos alquileres en edificios más modernos en temas de infraestructura, seguridad, confort así como de normativas más actualizadas como lo es la ley 7600, mejorando así la calidad de las instalaciones y obteniendo un mayor bienestar de los funcionarios y calidad del servicio.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	

de la sociedad (orientaciones)	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	X
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Cantidad anual de proyectos realizados	2	2019: 2 2020: 2 2021: 2 2022: 2	2019: 50% 2020: 50% 2021: 50% 2022: 0%	Monto (en millones): ₡325 499 159,59 (ejecutado en los años 2019-2020-2021) Fuente de financiamiento: 001 Programa presupuestario: 551

Perfil de proyecto	
Nombre: Proyecto de automatización de reclamos administrativos.	
Objetivo: Ofrecer una gestión más ágil y eficiente mediante la automatización de los reclamos administrativos a través de la implementación herramientas informáticas.	
Responsable ejecutor: Dirección de Recursos Humanos (Departamento de Gestión de Trámites y Servicios, Unidad de Gestión de la Calidad)	**Unidad(es) técnica(s) complementarias:** Dirección de Informática de Gestión
Resumen ejecutivo: El proyecto busca el desarrollo de tres herramientas informáticas, con el objetivo de automatizar parte de la operación de gestión de reclamos, específicamente en las fases de estudio de años de servicio, estudios de carrera profesional y cálculo. Las tres son componentes secuenciales de un mismo proceso. La variación en la producción de estudios diaria de anuales y carrera entre 2019 y 2021 es de 140% en forma aproximada (aunque se debe considerar que paralelamente se han realizado cambios en el proceso y se ha provisto de más personal - de manera temporal -, por lo que este cambio no es explícito de la nueva instrumentación). Para la fase de cálculo, la herramienta se encuentra en desarrollo, siendo el "cuello de botella" actual. Estas herramientas fueron desarrolladas por la Dirección de Informática de Gestión. Adicionalmente, implica la adquisición de una Herramienta de Trazabilidad, que facilita las actividades administrativas de asignación y traslado de casos y resoluciones administrativas, en cada una de sus etapas y actores, y la consolidación de documentos; y se facilita el seguimiento del estado general y específico de los casos y sus resoluciones.	

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	

	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	X

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2018)**	**Metas del periodo**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Grado de implementación de la herramienta de estudio de años de servicio	Ausencia de herramientas 0%	**2019:** 100% Implementación de herramienta de estudio de años de servicio	**2019:** 100%	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)
Grado de implementación de la herramienta de estudio de carrera profesional		**2020:** 100% Implementación de herramienta de estudio de carrera profesional	**2020:** 100%	
Grado de implementación de la herramienta de cálculos		**2020:** 100% Implementación de herramienta de cálculos	**2021:** 80%	

Grado de implementación de la herramienta de Trazabilidad		**2020:** 100% Implementación de herramienta de trazabilidad	**2020:** 50% **2021:** 100%	Monto (en millones de colones): Adquisición: 94 807 000.00 Soporte Anual: 15 537 500.00 Horas desarrollo según demanda anual: 14 238 000.00 Programa presupuestario: 551

Perfil de proyecto

Nombre: Desconcentración de Servicios

Objetivo: Mejorar la atención al usuario, mediante la desconcentración a nivel regional y de circuitos escolares de algunos servicios brindados por la DRH.

Responsable ejecutor:	**Unida(es) técnica(s) complementarias:**
Dirección de Recursos Humanos (Comisión Institucional de Integra)	Dirección de Gestión y Desarrollo Regional (DGDR)

Resumen ejecutivo:

El proceso de Desconcentración de Servicios, se divide en dos fases, las cuales se componen de servicios específicos los cuales se detallan a continuación:

Fase I:

- Certificación de cese de funciones por pensión
- Certificación de retiro por cese del Fondo de Capitalización Laboral (FCL)
- Certificación de cobertura o NO de escudo fiscal
- Certificación de permiso con o sin goce de salario
- Certificación de si cuenta o NO con expediente laboral
- Certificación de retiro de quinquenio
- Certificación de grupos profesionales
- Certificación para el trámite de visa
- Certificación por cambio de cédula de identidad
- Impresión de acción de personal específica (P21)
- Impresión de estado actual del funcionario (P22)
- Impresión de desglose salarial
- Constancias salariales

Fase II:

- Atención de Consultas Salariales de Períodos Vigentes
- Apertura de Expediente Laboral
- Apertura de Carrera Profesional y su registro en el sistema Integra2
- Recibir y Enviar Solicitudes de Ajuste de Carrera Profesional
- Aval de Títulos de Capacitación
- Solicitud de cambios de cuenta cliente y su registro en el sistema Integra2
- Solicitud de Dedicación Exclusiva y su registro en el sistema Integra2
- Asignación de Grupo Profesional y su registro en el sistema Integra2
- Licencias con y sin goce de salario y su registro en el sistema Integra2
- Administración de Incapacidades (Órdenes de internamiento e INS) y su registro en el sistema Integra2
- Rebajos salariales por ausencias justificadas e injustificadas y su registro en el sistema Integra2
- Inclusión el sistema Integra2 nombramientos menores o iguales a 35 días

Los servicios de la Fase I se brindan en todas las 27 Direcciones Regionales, y se encuentran en proceso su implementación en 36 circuitos escolares. Los servicios de la Fase II son brindados en las DRE de: Alajuela, Cartago, Heredia, Liberia, Occidente (San Ramón), Pérez Zeledón, Puntarenas, Puriscal, San José Central, Aguirre, Sarapiquí, Los Santos, San José Oeste, Turrialba, San José Norte y Coto.

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)

Instrumento	Correspondencia	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	

de la sociedad (orientaciones)	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	X

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	**Línea base (2020)**	**Metas del periodo**[1]	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Porcentaje de avance en la Desconcentración de servicios	**Fase I:** 100% DRE, 0% Circuitos **Fase II:** 63% DRE, 0% Circuitos	**2021:** 100% de la desconcentración de Servicios de la Fase II en las DRE pendientes **2021:** 100% de la desconcentración de Servicios de la Fase I en circuitos escolares[5]	2021: Fase II: 0%[6] DRE y circuitos. Fase I: 95% circuitos	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)

[5] 36 circuitos escolares son factibles de desconcentrar según el estudio realizado.

[6] En este punto no fue factible cumplir con la meta del periodo, en virtud de que se requiere dotar a las DRE tanto de recurso humano, como material, entre otros; tal y como se ha alertado en informes anteriores.

Perfil de proyecto	
Nombre: Digitalización de los expedientes laborales de las personas funcionarias del Ministerio de Educación Pública	
Objetivo: Fortalecer los procesos de gestión del recurso humano, mediante la digitalización de los expedientes laborales de las personas funcionarias del Ministerio de Educación Pública.	
Responsable ejecutor: Dirección de Recursos Humanos (Unidad de Archivo, Seguimiento y Control Documental del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios)	**Unidad(es) técnica(s) complementarias:** No aplica
Resumen ejecutivo: Este proyecto busca digitalizar los expedientes laborales de todas las personas funcionarias del Ministerio de Educación Pública, contempla a los funcionarios que pertenecen al Título I y al Título II del Estatuto del Servicio Civil. Se proyecta que sea ejecutado en un plazo de tres años, iniciando en el 2022 y será asignado a una empresa seleccionada mediante las vías de contratación administrativa. El propósito es lograr la digitalización de 115 000 expedientes en el periodo. Adicionalmente, procura contar con la información de los expedientes en forma efectiva y eficiente, para todas aquellas instancias ministeriales que requieran el uso del expediente personal para fines propios de su gestión. Algunos de los beneficios de la digitalización son: celeridad en la revisión y el acceso a los expedientes, atención oportuna de las necesidades de instancias involucradas en procesos judiciales, mejora de la experiencia del usuario en trámites asociados al expediente, entre otros.	

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	

	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	
	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	X

Análisis cuantitativo del proyecto				
Indicador	**Línea base (2021)**	**Metas del periodo[iii]**	**Nivel de cumplimiento del periodo (%)**	**Inversión presupuestaria**
Porcentaje de avance en la digitalización de expedientes laborales	2021: 0%	2022: 25% de avance 2023: 50% de avance 2024: 100% de avance	2022: 0% (por iniciar)	Monto (en millones): 79 705 747,00 Fuente de financiamiento: 001 Programa presupuestario: 551 "Servicio de Apoyo a la Gestión".
Número de expedientes laborales digitalizados por año	2021: 0	2022: 28 750 2023: 57 500 2024: 28 750		

Perfil de proyecto	
Nombre: Reorganización administrativa de la Dirección de Recursos Humanos	
Objetivo: Actualizar la organización administrativa de la Dirección de Recursos Humanos, con el fin que exista correspondencia entre la organización requerida por este Ministerio y la aprobada por el MIDEPLAN.	
Responsable ejecutor: • Unidad de Gestión de la Calidad de la Dirección de Recursos Humanos • Unidad de Análisis Ocupacional del Departamento de Promoción del Recurso Humano	**Unida(es) técnica(s) complementarias:** Todos los departamentos y unidades de la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Planificación Institucional
Resumen ejecutivo: El Informe de la Contraloría General de la Republica N° DFOE-CAP-IF-00011-2021 "Informe de auditoría de carácter especial sobre la Planificación estratégica del recurso humano en el MEP" y al Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional, de MIDEPLAN, insta a la DRH a planificar estratégicamente el recurso humano; en un proceso institucional que mejore la gestión del personal, considerando los requerimientos actuales y futuros de conformidad con el marco regulatorio aplicable. Se hace necesario el establecimiento de una estructura organizativa que contemple pilares de planificación estratégica que impacten en la eficiencia, eficacia, mejora en la gestión, todo bajo un enfoque de cara al cliente.	

Vinculación institucional del proyecto (marque según corresponda, por cada instrumento institucional)		
Instrumento	**Correspondencia**	
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (desafíos)	Aumentar la cobertura en el nivel de Interactivo II y Ciclo de Transición 1.	
	Disminuir la exclusión estudiantil en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y regional.	
	Mejorar la calidad del sistema educativo (mayor porcentaje de estudiantes con al menos un nivel mínimo de competencias en lectura y matemática).	

	Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudia ni trabaja.	
	Mejorar la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	
	Fortalecimiento de la vinculación de los programas de formación profesional y técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos generadores de puestos de trabajo, así como el fomento del emprendedurismo en la población joven para la formalización empresarial.	
	Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años que se ubican en los quintiles de menor ingreso.	
Política Educativa La persona; centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (orientaciones)	Transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo	
	Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente	
	Transformación institucional	X
	Transformación para una gestión educativa que redefina su nexo con el entorno	x
Resultados estratégicos	Pertinencia del currículum	
	Logros en el aprendizaje	
	Calidad del abordaje pedagógico	
	Infraestructura y equipamiento educativo	
	Cobertura, inclusión y equidad educativa de calidad	
	Generación de oportunidad que favorezca el vínculo entre la educación secundaria y la educación superior y equipamiento educativo	
	Fortalecimiento de la gestión educativa	x

Análisis cuantitativo del proyecto

Indicador	Línea base (2019)	Metas del periodo	Nivel de cumplimiento del periodo (%)	Inversión presupuestaria
Porcentaje de avance del proyecto	2019: 0%	2020: 50% de avance del proyecto (rediseño de la estructura organizativa y funcional de la DRH)	2020: 50%	Capacidades institucionales instaladas (tiempo profesional, recursos tecnológicos, gestión administrativa…)
		2021: 100% de avance del proyecto (elaboración de informe técnico y validación de funciones propuestas de cara al cliente y sus respectivas correcciones)	2021: 100%	

[iii] La cantidad estará sujeta a la autorización de las órdenes de compra por parte de las instancias competentes.

BIBLIOGRAFÍA

- CECC/SICA (2018) Diseño metodológico de línea base para la formación inicial y continua en países pertenecientes a la CECC/SICA

- Consejo Nacional de Niñez y Adolescencia y Fondo de las Naciones Unidas para la infancia (2015-2021). Agenda nacional para la niñez y la adolescencia: metas y compromisos 2015-2021. San José: UNICEF.

- Consejo Nacional de Niñez y Adolescencia (2015-2020). Consejo Nacional de Niñez y Adolescencia (2015-2020). Política educativa de la Primera Infancia.

- Consejo Superior de Educación (2017). Política educativa: la persona centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad.

- Consejo Superior de Educación (2016). Política Curricular bajo la visión de educar para una nueva ciudadanía.

- Fernández, A. (2016). Educación Preescolar en Costa Rica: historia y situación actual. San José: Dirección de Planificación Institucional.

- La Gaceta (2017). Reglamento de matrícula y traslados de los estudiantes. Alcance No 185. Decreto 40529-MEP. San José: Imprenta Nacional.

- Ministerio de Educación Pública (2018). Servicio educativo para niños y niñas con discapacidad o riesgo en el desarrollo, desde el nacimiento hasta los 6 años. San José: Centro Nacional de Recursos para la educación inclusiva.

- Ministerio de Educación Pública / UNESCO. Oficina para Centroamérica y Panamá. (2005). Foro Nacional de Educación para Todos: 1°. Informe de seguimiento al cumplimiento del Plan Nacional de Acción de Educación para Todos 2003-2015. San José, Costa Rica: AURUM CISA.

- Ministerio de Educación Pública. (2021). Orientaciones de mediación pedagógica para la educación combinada. Estrategia Regresar, Ciclo lectivo 2021. Dirección de Desarrollo Curricular. https://bit.ly/3q7KwM5

- Ministerio de Planificación Institucional y Política Económica (2018). Plan Nacional de Desarrollo e de Inversión Pública del Bicentenario. https://bit.ly/3c7xNDM

- Morilas, G. y Dolores, M. (2006). Competencias para la ciudadanía. Madrid, España: Ediciones Narcea.

- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC). (SN).

- Habilidades para la vida a través de la educación científica. Recuperado de http:// www. earthcharterinaction.org/invent/images/uploads/Macedo,%20Beatriz.%20 EDS%20 debatiendo%20vertientes%20(SPA).pdf

- Organización de Estados Americanos (2017) Agenda Educativa Interamericana. (Novena Reunión interamericana de Ministros de Educación). https://bit.ly/3r8SBip

- Organización de las Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. https://bit.ly/33n24Jw

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2005). La educación transforma vidas. http://bit.ly/3oX5pIu

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (Unesco, 2012). Educación para el Desarrollo Sostenible: Libro de Consulta. Sector Educación de la Unesco. https://bit.ly/3tOnbjQ

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2013). Enfoques estratégicos sobre las TICS en educación en América Latina y el Caribe. https://bit. ly/3dg2pDT

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (Unesco, 2016). Tecnologías digitales al servicio de la calidad educativa. https://bit.ly/3h418Sj

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (Unesco, 2021). Día mundial de la Justicia Social. https://bit.ly/3vQMLoF