



Política de Planificación Estratégica e Integral del Sistema Educativo

2025-2035

**Ciclos del sistema educativo:
preescolar,
primaria, secundaria.**

Versión final aprobada por el Consejo Superior de Educación. Sesión 26-2025,
acuerdo AC-CSE-201-26-2025 del 12/05/2025





MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Responsables de la elaboración de la Política

Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional

Dirección de Planificación Institucional

Departamento de Programación y Evaluación

Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

Aprobación de la Política

Consejo Superior de Educación



Siglas
CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CGR: Contraloría General de la República
CR: Costa Rica
CSE: Consejo Superior de Educación
DRE: Dirección Regional de Educación
ERCE: Estudio Regional Comparativo y Explicativo
IPM: Índice de Pobreza Multidimensional
MEP: Ministerio de Educación Pública
MICITT: Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones
MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PAT: Plan Anual de Trabajo
PEN: Plan Estratégico Nacional
PISA: Programme for International Student Assessment (Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes)
PNDIP: Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública
POA: Plan Operativo Anual
POI: Plan Operativo Institucional



Presentación:

Estimados miembros de la comunidad educativa,

Es un honor presentarles la "Política de Planificación Estratégica e Integral del Sistema Educativo 2025-2035", elaborada por Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. Este documento es un esfuerzo orientado a fortalecer y transformar nuestro sistema educativo, a abarcar desde la educación preescolar hasta la educación secundaria.

La educación es un pilar fundamental para el desarrollo humano, social y económico de Costa Rica. Por ello, reafirmamos nuestro compromiso de garantizar que cada estudiante costarricense acceda a una educación de calidad, inclusiva, equitativa y pertinente. Nuestra visión a mediano y largo plazo es enfrentar los desafíos actuales con una planificación estratégica que no solo aborde el presente, sino que anticipa y responde a las necesidades futuras del sistema educativo.

La realidad educativa de nuestro país presenta retos significativos que exigen una intervención planificada y coordinada. Aspectos críticos como la mejora continua de la calidad educativa, la modernización de la infraestructura, la equidad en el acceso y la gestión eficiente de los recursos son prioridad en esta política. Para ello, hemos adoptado un enfoque prospectivo y sistémico que permitirá anticipar los cambios y garantizar una respuesta oportuna y efectiva.

Esta política se basa en un análisis exhaustivo de la situación actual del sistema educativo, así como en la identificación de los factores clave para una planificación estratégica efectiva. A lo largo de su formulación, hemos buscado garantizar un enfoque integral y participativo, que guíe el desarrollo de la planificación a corto, mediano y largo plazo, a difundir desde la educación preescolar hasta la secundaria.

El documento que les presentamos establece un marco estratégico claro y orientado a gestión para resultados, con objetivos específicos, metas medibles y acciones concretas que guiarán la transformación de nuestro sistema educativo en la próxima década. Asimismo, incluye mecanismos de seguimiento y evaluación para asegurar que los avances se monitoreen de manera continua y que los ajustes necesarios se realicen de forma oportuna.



Invitamos a toda la comunidad educativa a unirse a este esfuerzo nacional, participando activamente en la implementación de las estrategias propuestas. Juntos, podemos construir un sistema educativo que responda a las necesidades de todos los costarricenses y que contribuya al desarrollo sostenible de nuestro país.

Agradecemos profundamente a todas las personas e instituciones que han contribuido a la elaboración de esta política. Reiteramos nuestro firme compromiso con una educación de excelencia que brinde oportunidades equitativas para todos y todos.

Atentamente,

José Leonardo Sánchez Hernández

Ministro de Educación Pública



Tabla de contenido

Presentación:	3
Capítulo 1: Diagnóstico del estado de la situación	6
1.1. Problemas de planificación integral y falta de coordinación entre ciclos	8
1.2. Deficiencias en infraestructura educativa y acceso a tecnologías	9
1.3. Gobernanza educativa y transparencia en la gestión de recursos	10
1.4. Capacidades institucionales para la planificación coordinada en el sector educativo	11
1.5. Riesgos actuales que afectan la implementación de políticas y la prestación de servicios educativos de calidad	12
Capítulo 2. Marco normativo	16
2.1 Normativa vinculante	16
2.2 Vinculación de la política con instrumentos de planificación	18
Capítulo 3. Definición de enfoques y principios	21
3.1. Enfoques	21
3.1.1 Sistémico	21
3.1.2 Coordinado	25
3.1.3 Participativo	27
3.1.4 Prospectivo	30
3.1.4 Gestión para resultados	33
3.2. Principios rectores	40
3.2.1 Inclusión y equidad	40
3.2.2 Respeto a la diversidad	40
3.2.3 Multiculturalidad y pluriculturalidad	40
3.2.4 Igualdad de género	41
3.2.5 Sostenibilidad	41



3.2.6 Resiliencia	41
3.2.7 Solidaridad	41
Capítulo 4. Marco estratégico	42
4.1 ¿En qué consisten los ejes de la política?	42
4.2 ¿Qué se quiere lograr con la política?.....	43
4.3 Objetivo general	44
Eje estratégico 1. Planificación y presupuestación articulada entre ciclos educativos, con gestión para resultados de valor público	46
.....	51
Capítulo 5. Plan de Acción.....	61
5.1 ¿Cómo lo vamos a hacer?	61
5.1.1 Eje estratégico 1: Planificación y presupuestación articulada entre ciclos educativos, con gestión para resultados de valor público.	62
5.1.2 Eje estratégico 2: Fortalecimiento de capacidades técnicas y desarrollo de competencias para la planificación orientada a la gestión para Resultados	67
5.1.3 Eje estratégico 3: Participación activa de los actores educativos en la definición de los resultados integrados entre ciclos educativo.....	70
Capítulo 6. Seguimiento y evaluación.....	75
6.1. Objetivo del seguimiento y evaluación	75
6.2. Principios rectores de seguimiento y evaluación	75
6.3. Componentes del sistema de seguimiento y evaluación.....	76
6.4. Metodología de seguimiento y evaluación	77
6.5. Procesos de retroalimentación y mejora continua	78
6.6. Publicación de resultados y transparencia	79
Capítulo 7. Gestión de riesgos	80
7.1. Objetivos	80
7.2. Clasificación y estrategias para la gestión de riesgos	80
Riesgos financieros	80



Riesgos operativos.....	81
7.3. Indicadores de gestión de riesgos.....	82
7.4. Monitoreo y evaluación de la gestión de riesgos	82
Referencias bibliográficas	84





POLÍTICA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRAL DEL SISTEMA EDUCATIVO



Capítulo 1: Diagnóstico del estado de la situación

El sistema educativo costarricense se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales del desarrollo social y económico del país, basado en un enfoque de acceso universal que ha permitido altos niveles de cobertura en todos los niveles educativos. Sin embargo, en los últimos años, este sistema se ha enfrentado a una serie de desafíos estructurales que han afectado la calidad y equidad de la educación. “A pesar de que Costa Rica destina más del 6,5% de su PIB a la educación, superando a la mayoría de los países de la región, la inversión no se ha convertido de manera efectiva en mejoras sustanciales en el rendimiento académico y en la reducción de brechas socioeconómicas y geográficas” (OCDE, 2023; PEN, 2021; PEN, 2023).¹

Uno de los problemas más acuciantes es la falta de coordinación y articulación entre los diferentes niveles educativos. El sistema presenta una desconexión significativa entre preescolar, primaria, secundaria y la educación técnica parauniversitaria, lo que impide una transición fluida y consistente

¹ Este apartado y en su totalidad, esta política ha sido elaborada a partir de un análisis técnico de fuentes públicas nacionales e internacionales, tales como la OCDE, la CGR, el PEN y otros informes oficiales. Todo el contenido ha sido reelaborado con fines de contextualización sectorial, respetando la propiedad intelectual de los documentos citados.



del estudiantado a lo largo de su trayectoria educativa. “Esto se ve reflejado en los rezagos en habilidades básicas, como matemáticas y lectoescritura, y en la alta tasa de exclusión en los niveles de secundaria y técnico” (PEN, 2023). Esta fragmentación ha sido objeto de críticas tanto en informes nacionales como internacionales, que coinciden en que la falta de una planificación integral es uno de los principales factores que debilitan el sistema educativo costarricense (OCDE, 2023).

El impacto de la pandemia del COVID-19 ha exacerbado estos problemas, provocando una crisis educativa sin precedentes. “Durante 2020 y 2021, Costa Rica experimentó uno de los cierres escolares más prolongados del mundo, afectando a más de un millón de estudiantes y casi 92 000 docentes” (PEN, 2021). La transición a la educación remota fue desigual, debido a las disparidades en el acceso a tecnologías y conectividad, lo que incrementó las brechas educativas existentes entre estudiantes de diferentes contextos socioeconómicos (PEN, 2021). A pesar de los esfuerzos del Ministerio de Educación Pública (MEP) para mitigar los efectos de la pandemia, las medidas implementadas han sido insuficientes para nivelar los aprendizajes y cerrar las brechas que se profundizaron durante el "apagón educativo" (PEN, 2023).

Otro de los desafíos clave que enfrenta el sistema es la creciente desigualdad entre la educación pública y privada. Mientras que las familias de ingresos medios y altos han optado cada vez más por la educación privada, percibida como de mayor calidad, los y las estudiantes de escuelas públicas, especialmente en zonas rurales, enfrentan mayores dificultades para acceder a una educación de calidad. Los informes del Estado de la Educación señalan que “esta segmentación ha aumentado la brecha de rendimiento entre los y las estudiantes de instituciones privadas y públicas, siendo los primeros quienes muestran mejores resultados en pruebas nacionales e internacionales” (PEN, 2021; PEN, 2023).

La infraestructura educativa es otro aspecto crítico que afecta el acceso a una educación equitativa. Muchas escuelas públicas, especialmente en zonas rurales, carecen de las condiciones básicas necesarias para ofrecer un entorno de aprendizaje adecuado. Las deficiencias en instalaciones, acceso a agua potable y las tecnologías han limitado la capacidad de las personas estudiantes para aprovechar las oportunidades educativas. Aunque el país ha hecho avances en la conectividad digital, persisten grandes brechas.



En términos de gobernanza, el sistema educativo ha sido criticado por su falta de transparencia y eficiencia en la gestión de los recursos. A pesar de la alta inversión en educación, el MEP no ha logrado implementar un sistema efectivo de rendición de cuentas ni un seguimiento adecuado de los programas educativos. Esta deficiencia ha limitado el impacto de las políticas educativas y ha contribuido con la perpetuación de las desigualdades dentro del sistema (OCDE, 2023; PEN, 2021).

1.1. Problemas de planificación integral y falta de coordinación entre ciclos

El proceso de planificación educativa en Costa Rica ha sido objeto de críticas recurrentes por su falta de enfoque sistémico, participativo y prospectivo. De acuerdo con el informe de la Contraloría General de la República del año 2023, “la planificación integral no se lleva a cabo de manera coordinada. Esto genera un entorno en el que las decisiones se toman de manera aislada, sin sinergias entre los diferentes niveles y actores del sistema, lo que afecta tanto la eficiencia en la asignación de recursos como la calidad del servicio educativo” (CGR, 2023).

Uno de los problemas es la falta de coordinación entre los diferentes ciclos educativos. La transición entre estos niveles no está bien articulada, lo que genera interrupciones en el proceso de aprendizaje.

La desarticulación de los planes y programas educativos se observa en la falta de datos precisos y herramientas de planificación integradas. El informe de la CGR (2023) señala que no se dispone de un sistema de información compartida que permita monitorear y evaluar la implementación de políticas, programas y proyectos. Esto impide a las instituciones educativas adaptar sus estrategias a las necesidades cambiantes de la comunidad educativa y responder de manera eficiente a los desafíos emergentes. Además, la falta de coordinación interinstitucional ha impedido la creación de sinergias entre las universidades, los colegios técnicos y otros actores claves del sistema educativo.

La ausencia de un enfoque sistémico ha generado ineficiencias en la distribución de los recursos educativos. Los diferentes programas y proyectos no están alineados entre sí ni con los objetivos nacionales de desarrollo, lo que afecta la capacidad del sistema para mejorar la calidad y la equidad de la educación. A esto se suma la falta de planificación a largo plazo, lo que limita la capacidad del sistema educativo para adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos y económicos, y para responder a las demandas futuras del mercado laboral y de la comunidad educativa (PEN, 2023).



1.2. Deficiencias en infraestructura educativa y acceso a tecnologías

Uno de los factores claves que limita la calidad y equidad del sistema educativo costarricense es la deficiencia en infraestructura y el acceso desigual a tecnologías en las instituciones educativas, especialmente en las zonas rurales y más vulnerables del país. Aunque Costa Rica ha logrado importantes avances en términos de cobertura educativa, la calidad de la infraestructura escolar y el acceso a tecnologías no han acompañado ese crecimiento, lo que ha generado disparidades significativas en las oportunidades de aprendizaje para los y las estudiantes (PEN, 2021).

En muchos centros educativos, las instalaciones físicas presentan problemas estructurales graves que afectan el ambiente de aprendizaje. Según el *Octavo Informe Estado de la Educación (2021)*, un porcentaje significativo de las escuelas públicas del país carece de acceso adecuado a agua potable, servicios sanitarios en buenas condiciones y espacios adecuados para la enseñanza. Estas carencias son especialmente graves en las zonas rurales, donde las escuelas enfrentan mayores dificultades para mantener una infraestructura adecuada debido a la falta de recursos financieros y apoyo institucional.

El problema de la infraestructura escolar se ha visto agravado por una política reactiva que prioriza la atención de urgencias sobre la planificación a largo plazo. El *Noveno Informe Estado de la Educación (2023)* señala que “el modelo de gestión de infraestructura educativa en Costa Rica está basado en la resolución de crisis inmediatas, como reparaciones tras desastres naturales o fallos estructurales, en lugar de una planificación estratégica que garantiza la mejora continua y sostenible de los centros educativos” (PEN, 2023). Esta falta de planificación también se refleja en la distribución desigual de recursos, donde las zonas urbanas tienden a recibir más atención y financiamiento, mientras que las áreas rurales quedan rezagadas.

En cuanto al acceso a tecnologías, la brecha digital en Costa Rica es un desafío persistente que se ha visto amplificado por la pandemia del COVID-19. Durante el período de educación remota, quedó en evidencia que una gran parte de la población estudiantil no contaba con los dispositivos tecnológicos ni la conectividad necesaria para participar de manera efectiva en las clases virtuales.



Esta falta de acceso a tecnologías tiene un impacto directo en el desarrollo de competencias digitales, que son esenciales para el mundo laboral del siglo XXI. Las escuelas con menos recursos tecnológicos enfrentan dificultades para implementar programas de alfabetización digital y no pueden preparar adecuadamente a las personas estudiantes para las exigencias de una sociedad cada vez más digitalizada. De acuerdo con el *Noveno Informe Estado de la Educación (2023)*, las brechas tecnológicas entre las escuelas públicas y privadas son notables, y aunque se han realizado esfuerzos para dotar a las escuelas públicas de equipos y conectividad, los avances han sido insuficientes para cerrar esta brecha.

1.3. Gobernanza educativa y transparencia en la gestión de recursos

Uno de los principales desafíos que enfrenta el sistema educativo costarricense es la falta de gobernanza efectiva y la transparencia en la gestión de los recursos. “A pesar de la significativa inversión que realiza el país en educación, que supera el 6,5% del Producto Interno Bruto (PIB), el uso ineficiente de los fondos y la ausencia de mecanismos claros de rendición de cuentas han limitado el impacto positivo que podría tener esta inversión” (OCDE, 2023; PEN, 2021).

El *Noveno Informe Estado de la Educación (2023)* señala que el Ministerio de Educación Pública (MEP) enfrenta serios problemas de gestión que se reflejan en la falta de planificación estratégica y en la asignación desarticulada de los recursos. A pesar de que el presupuesto educativo es elevado en comparación con otros países de la región, la distribución de estos fondos no responde de manera eficaz a las necesidades reales de las instituciones educativas, lo que afecta la calidad del servicio y perpetúa las desigualdades entre los centros educativos públicos y privados.

Uno de los factores clave que contribuyen a esta situación es la falta de un sistema integral de monitoreo y evaluación que permita a las autoridades educativas identificar con precisión las áreas de mayor necesidad y ajustar la asignación de recursos educativos, materiales, humanos, presupuestarios, en consecuencia. La CGR (2023) revela que, aunque el MEP ha recibido recursos significativos para mejorar la infraestructura escolar y adquirir equipos tecnológicos, la falta de un sistema de seguimiento ha dificultado medir el impacto de estas inversiones y asegurar que los fondos se utilizan de manera eficiente.



Además, la gestión de los recursos humanos dentro del sistema educativo también enfrenta serias limitaciones. El *Octavo Informe Estado de la Educación (2021)* destaca que la administración de los recursos docentes no se lleva a cabo de manera óptima, lo que resulta en problemas como la falta de personal capacitado en zonas rurales, la sobrecarga de trabajo en algunas áreas urbanas y la desigualdad en la formación de los docentes.

La OCDE también ha subrayado la importancia de mejorar la transparencia en la gestión de los recursos educativos en Costa Rica. En su informe de 2023, la OCDE recomendó la implementación de un sistema basado en gestión para resultados, en el que los recursos se asignan en función del impacto real que tienen en el rendimiento académico y en la mejora de las oportunidades educativas. Actualmente, la falta de datos precisos y de un sistema de evaluación robusto ha limitado la capacidad del gobierno para realizar una gestión eficiente de los recursos públicos, lo que ha generado un uso ineficiente del presupuesto educativo y una baja rendición de cuentas (OCDE, 2023).

Otro problema relacionado con la gobernanza es la baja participación de las comunidades educativas y otros actores claves en los procesos de toma de decisiones. La falta de un enfoque participativo en la planificación y ejecución de los programas educativos ha generado un desconcierto entre los actores del sistema, quienes no siempre se sienten representados en las políticas que se implementan. Este déficit de participación ha resultado en una implementación desigual de las políticas educativas y en una resistencia por parte de algunas comunidades a adoptar las reformas necesarias para mejorar la calidad de la enseñanza (PEN, 2023).

1.4. Capacidades institucionales para la planificación coordinada en el sector educativo

Las capacidades institucionales del MEP para la planificación coordinada presentan limitaciones significativas que obstaculizan el desarrollo de un sistema educativo eficiente y alineado con las necesidades de la comunidad. A pesar de que el MEP cuenta con una estructura formal de planificación que incluye el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estratégico Institucional (PEI), los Planes Operativos Institucionales (POI), y los Planes Anuales de Trabajo (PAT), dichos esfuerzos no



están completamente alineados con las exigencias actuales del sistema educativo ni con los objetivos de mediano y largo plazo (CGR, 2022).

Una de las principales carencias identificadas es la falta de adopción plena de un enfoque de gestión para resultados, el cual es fundamental para orientar los recursos hacia la consecución de objetivos medibles. Según la Contraloría General de la República (2022), el MEP no ha implementado de manera efectiva este enfoque, lo que impide que los recursos asignados sean utilizados de manera óptima y vinculados con las necesidades reales del sistema educativo. Esta situación limita el impacto positivo de las políticas y programas implementados.

La falta de mecanismos formales para articular los esfuerzos entre los diferentes niveles de gobierno y las distintas instancias del sector educativo es otro de los desafíos críticos que enfrenta el MEP. Esta descoordinación afecta la ejecución eficiente de las políticas educativas y, en consecuencia, la entrega de un servicio educativo de calidad. En particular, la auditoría resalta la inexistencia de herramientas efectivas para coordinar los procesos de planificación entre actores clave del sistema, como las universidades, colegios técnicos e instituciones privadas (CGR, 2023).

Internamente, el MEP también enfrenta serios desafíos relacionados con la falta de coordinación entre sus oficinas centrales, direcciones regionales y órganos desconcentrados. No existen mecanismos suficientes que aseguren una integración efectiva en la implementación de políticas y programas educativos. La falta de un sistema de información compartida agrava esta situación, ya que impide un seguimiento eficiente de las acciones y dificulta la evaluación del impacto de las políticas a nivel nacional (PEN, 2021; CGR, 2023).

1.5. Riesgos actuales que afectan la implementación de políticas y la prestación de servicios educativos de calidad

El sistema educativo costarricense enfrenta una serie de riesgos estructurales que afectan de manera significativa su capacidad para implementar políticas educativas efectivas y asegurar una prestación de servicios de calidad. Estos riesgos, de naturaleza tanto institucional como operativa, presentan desafíos en la planificación, gestión y seguimiento de las políticas educativas, lo que obstaculiza el desarrollo integral del sistema.



- ***Fragmentación de la planificación***

Uno de los riesgos más críticos que enfrenta el sistema educativo es la fragmentación de la planificación. La falta de una coordinación sistémica y eficiente entre las diferentes instancias que conforman el MEP impide que se logren objetivos comunes. Cada dependencia opera de manera aislada, sin un enfoque común para la resolución de problemas, lo que genera duplicidad de esfuerzos y una asignación ineficiente de recursos financieros y humanos. Esta fragmentación se refleja en la dispersión de las políticas y programas educativos, lo que dificulta la implementación de estrategias a largo plazo y compromete la sostenibilidad de los resultados esperados.

- ***Falta de información integrada para la toma de decisiones***

Otro riesgo clave es la ausencia de un sistema de información integrado que permita a los responsables de la toma de decisiones acceder a datos precisos y actualizados sobre las necesidades del sistema educativo. Actualmente, el MEP carece de una plataforma interoperable que facilite la recopilación y el análisis de datos críticos sobre el estado de la educación en el país. Aunque existen sistemas como la Plataforma Ministerial SABER estos no están interconectados de manera eficiente, lo que limita la capacidad para realizar diagnósticos basados en evidencia y seguir de cerca la implementación de políticas, programas y proyectos educativos. La falta de un sistema de información integrado no solo dificulta la planificación estratégica, sino que también impide el ajuste oportuno de las políticas educativas en función de las necesidades emergentes.

- ***Desigualdad en el acceso a recursos y servicios***

A pesar de los esfuerzos realizados por el Estado costarricense para mejorar el acceso a la educación, persisten importantes desigualdades entre las zonas urbanas y rurales en cuanto a la calidad y disponibilidad de recursos educativos. Estas disparidades se manifiestan en las diferencias en infraestructura, acceso a tecnología, conectividad y recursos pedagógicos, lo que agrava las desigualdades en los resultados académicos del estudiantado. Las zonas rurales y las comunidades más vulnerables son las más afectadas, con infraestructuras escolares en mal estado y un acceso limitado a recursos esenciales como equipos informáticos y conectividad de banda ancha. La falta de coordinación entre las instituciones encargadas de proveer estos recursos impide la implementación de soluciones efectivas para cerrar estas brechas.



- ***Debilidades en la gestión financiera y de adquisiciones***

La gestión financiera del MEP también presenta debilidades que afectan la eficiencia y efectividad de la administración de los recursos públicos. No se ha adoptado plenamente un enfoque de presupuesto orientado a gestión para resultados, lo que significa que no hay una vinculación clara entre los fondos asignados y el logro de los objetivos estratégicos del sistema educativo. La ausencia de procedimientos formales para la planificación de adquisiciones y la gestión presupuestaria ha resultado en una asignación ineficiente de los fondos disponibles, lo que reduce la capacidad del MEP para financiar adecuadamente las iniciativas más urgentes y estratégicas. Esta debilidad en la gestión financiera compromete la sostenibilidad de las políticas educativas y afecta negativamente la calidad de los servicios prestados.

- ***Resistencia al cambio y cultura organizacional rígida***

La implementación de enfoques innovadores, como la gestión para resultados, enfrenta resistencia interna dentro del MEP. La cultura organizacional, marcada por estructuras rígidas y jerarquizadas, dificulta la adopción de nuevas prácticas orientadas hacia la mejora continua y la generación de valor público. La resistencia al cambio se ve acentuada por la falta de una ruta estratégica clara para implementar estas reformas, lo que impide que el sistema educativo evolucione de manera efectiva hacia un enfoque más centrado en gestión para resultados. Esta inercia organizacional frena las iniciativas de modernización y reduce la capacidad del MEP para transformar el sistema educativo de acuerdo con las demandas contemporáneas.

- ***Débil gobernanza y rendición de cuentas***

Finalmente, la gobernanza en el sector educativo muestra serias deficiencias en términos de rendición de cuentas y seguimiento de las políticas educativas. No existen mecanismos robustos para garantizar una supervisión continua y transparente de la ejecución de las políticas, lo que limita la capacidad del MEP para evaluar el impacto de sus acciones y realizar los ajustes necesarios de manera oportuna (CGR, 2023). La falta de una cultura organizacional orientada hacia la gestión para resultados también afecta la eficacia de los programas educativos, ya que las acciones no se alinean completamente con las expectativas y necesidades de la comunidad educativa. Esta debilidad en la



gobernanza reduce la capacidad del sistema para responder de manera eficiente y equitativa a los desafíos del sector.

Ante estos desafíos, el MEP ha identificado la necesidad de desarrollar una Política de Planificación Estratégica e Integral, que aborde de manera coordinada todos los niveles educativos, desde preescolar hasta secundaria. Esta política busca fortalecer la gestión institucional y alinear los esfuerzos hacia la generación de valor público. La meta es establecer un marco estratégico claro que guía la planificación y ejecución de las políticas educativas, asegurando la calidad, equidad y pertinencia de los servicios educativos, así como, su alineación con las necesidades actuales y futuras del país.



Capítulo 2. Marco normativo

El Ministerio de Educación Pública (MEP), como ente rector del sistema educativo costarricense, tiene la responsabilidad de garantizar una educación de calidad para todos los ciudadanos, enfocada en la equidad, la inclusión y el desarrollo integral de las personas. Para cumplir con este objetivo, el MEP debe fortalecer sus procesos de planificación mediante la implementación de una política de planificación institucional que promueva una educación equitativa e inclusiva, en armonía con los marcos legales vigentes, tales como la *Constitución Política*, la *Ley Fundamental de Educación* y otras normativas específicas.

La Política de Planificación Estratégica e Integral del Sistema Educativo también se basa en las recomendaciones de la Contraloría General de la República (CGR) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que subrayan la importancia de mejorar la coordinación, eficiencia y optimización del uso de recursos en el sistema educativo.

2.1 Normativa vinculante

Asimismo, esta política se enmarca en la normativa que regula las acciones de la institución en materia de planificación, lo que garantiza su cumplimiento y coherencia con los principios legales y operativos establecidos.

- *Ley No 5525 de Planificación Nacional* y su reglamento: define el marco legal para la planificación nacional en Costa Rica, estableciendo principios y procedimientos para formular, implementar y evaluar planes de desarrollo, promoviendo coherencia y coordinación en políticas públicas.
- *Decreto Ejecutivo N° 37735-PLAN (Reglamento del Sistema Nacional de Planificación)*: regula el proceso de planificación, definiendo responsabilidades, normas y procedimientos para coordinar y evaluar planes a nivel nacional, regional y sectorial, alineados con los objetivos de desarrollo del país.
- *Decreto Ejecutivo N° 38536-MP-PLAN (Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo)*: regula la estructura y funciones del Poder Ejecutivo en cuanto a planificación, estableciendo



competencias y responsabilidades para la elaboración y aprobación de planes y programas públicos.

- *Decreto Ejecutivo N° 16768-PLAN (Reglamento Autónomo del MIDEPLAN)*: define las funciones del Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) en la planificación, formulación y seguimiento de políticas y proyectos de desarrollo económico, para mejorar la eficiencia del ministerio.
- *Ley Fundamental de Educación, Ley No. 2160*: establece que la educación es un derecho humano, y el Estado debe garantizar su acceso de manera inclusiva y de calidad para todos los ciudadanos, sin discriminación.
- *Código de Educación, Ley No. 181*: regula la creación del Consejo Superior de Educación y el funcionamiento de las juntas de educación, con un enfoque en sus relaciones con los administrados y la comunidad estudiantil.
- *Constitución Política de Costa Rica*: en su título VII, garantiza el derecho a la educación gratuita y obligatoria en los niveles primario y secundario, bajo la responsabilidad del Estado.
- *Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública, Ley No. 3481*: define las competencias, atribuciones y funciones del MEP, incluyendo la ejecución de disposiciones constitucionales y legales en materia educativa.
- *Decreto Ejecutivo N° 38170-MEP (Organización Administrativa del MEP)*: establece la estructura administrativa del MEP, organizándolo en niveles (político, asesor, director, ejecutor) para garantizar eficiencia y adaptabilidad frente a cambios sociales y económicos.
- *Decreto Ejecutivo N° 35513-MEP (Organización de Direcciones Regionales de Educación)*: regula la organización de las Direcciones Regionales del MEP como vínculo entre el nivel central y las comunidades educativas, promoviendo una prestación eficiente del servicio educativo.

Decreto Ejecutivo N° 41007-MEP: reforma la organización administrativa del MEP, creando la Unidad para la Promoción de la Igualdad de Género y la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo, enfocadas en reducir la exclusión y promover la equidad en el sistema educativo.



2.2 Vinculación de la política con instrumentos de planificación

El MEP tiene como objetivo garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, promoviendo políticas que fomenten la innovación, la investigación, la formación profesional y la sostenibilidad. En cumplimiento de la legislación nacional y los planes estratégicos, como el Plan Nacional de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el MEP busca generar ciudadanos comprometidos con el bienestar económico, social y ambiental.

El MEP sigue las directrices del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), rector en materia de planificación, para estructurar sus objetivos, metas y resultados en el marco de los instrumentos de planificación vigentes. Estos instrumentos no solo definen las directrices por seguir, sino que también, son esenciales para la ejecución y evaluación de las acciones del ministerio.

La Política de Planificación Estratégica e Integral del Sistema Educativo está alineada con el Plan Nacional de Desarrollo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y otros instrumentos clave, lo que asegura coherencia y efectividad en su implementación.

La estructura normativa del sistema educativo está respaldada por una serie de planes estratégicos y operativos, como el *Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas 2023-2026*, el *Plan Estratégico Institucional (PEI)*, los *Planes Operativos Anuales (POA)* y los *Planes Anuales de Trabajo (PAT)*. Estos documentos buscan asegurar una planificación coherente y orientada a gestión para resultados, permitiendo que las políticas públicas se traduzcan en acciones concretas que beneficien a todos los niveles del sistema educativo.

- **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** fundamentados en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada en 2015 por la ONU, estos 17 objetivos con 169 metas buscan un desarrollo económico, social y ambiental sostenible a nivel global, promoviendo la igualdad y dignidad. Costa Rica firmó en 2016, el Pacto Nacional por el Avance de los ODS, comprometiendo a varios sectores nacionales en la implementación de los ODS. En 2023, el país elaboró la Estrategia de Metas Nacionales con 55 estrategias operativizadas mediante 170 acciones estratégicas.



- Plan Estratégico Nacional (PEN): principal instrumento de planificación a largo plazo en Costa Rica. Su base jurídica incluye la *Ley de Planificación Nacional N° 5525*, que define objetivos de crecimiento económico, distribución del ingreso y participación ciudadana en la solución de problemas sociales. El PEN, coordinado por MIDEPLAN, establece una visión a 20 años, que se actualiza cada cinco años.
- *Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas (PNDIB)*: establece las políticas y estrategias del Gobierno de Costa Rica para promover el desarrollo, aumentar la productividad y mejorar la distribución del ingreso y acceso a servicios sociales. Es vinculante para las entidades públicas y está basado en el *Decreto Ejecutivo 32988-H-MP-PLAN*, que lo integra en el sistema de planificación nacional.
- *Plan Estratégico Institucional (PEI)*: instrumento de planificación a mediano y largo plazo (mínimo 5 años) que detalla las políticas, objetivos y proyectos de las instituciones públicas, en congruencia con los planes nacionales. Refleja la misión, visión y valores del MEP, y es la base para la planificación y presupuestos institucionales.
- *Plan Operativo Institucional (POI)*: regido por la *Ley de la Administración Financiera de la República* y elaborado anualmente, el POI garantiza la asignación eficiente de recursos según los objetivos del PNDIP y los presupuestos públicos. Vincula la planificación institucional con la estrategia presupuestaria y mide su ejecución en términos de eficiencia y efectividad.
- Plan Operativo Anual (POA): instrumento anual que detalla las actividades y acciones concretas necesarias para cumplir los objetivos estratégicos del PEI. Asigna recursos, responsabilidades y plazos para la ejecución de cada acción, alineado con el PNDIP y en sujeción a los lineamientos presupuestarios.
- Plan Anual de Trabajo (PAT): instrumento de planificación a nivel de centros educativos del MEP. El PAT detalla las estrategias y acciones específicas a realizar durante el año, alineando la estrategia ministerial con las necesidades locales. Es elaborado por el director del centro educativo en coordinación con la junta y se basa en los lineamientos del PEI, POA y PNDIP.
- *Guía para la Elaboración de Políticas Públicas del MIDEPLAN*: marco metodológico que asegura que las políticas sean inclusivas, participativas y basadas en evidencia. Promueve



un enfoque prospectivo y sistémico en la formulación de políticas, facilitando la toma de decisiones informadas.

- *Guía para la Elaboración de Políticas Institucionales del MEP*: proporciona directrices para la creación de políticas educativas en el MEP, alineando la planificación institucional con los principios de gobernanza pública. Asegura que las políticas del MEP respondan a las demandas estratégicas y promuevan la gestión para resultados de valor agregado en el sistema educativo.

Aunque el ministerio cuente con una metodología estructurada, se han identificado debilidades en la planificación estratégica orientada al logro de resultados. Informes internos y externos revelan desarticulación entre los objetivos de las diferentes dependencias del MEP, lo que dificulta la ejecución coordinada de políticas públicas. Además, se han identificado problemas relacionados con la claridad y precisión de los datos sobre las necesidades actuales y futuras del sistema educativo, lo que limita la capacidad del MEP para planificar de manera prospectiva y responder eficazmente con estos desafíos.

En respuesta a estos retos, el MEP debe fortalecer no solo los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino también, los procesos de planificación institucional que orientan la gestión administrativa. Aspectos claves como la infraestructura educativa, la conectividad, y los sistemas de información deben ser mejorados para asegurar un entorno educativo adecuado, que fomente la participación estudiantil y reduzca la exclusión, generando así mayor, valor público.

La Política de Planificación Estratégica e Integral del Sistema Educativo propuesta tiene como objetivo final garantizar una educación de calidad, equitativa y relevante para todos los y las estudiantes, contribuyendo así, al desarrollo sostenible y al bienestar social. Asimismo, considera los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030, particularmente el ODS 4, que busca "Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos". Con esta Política de Planificación Estratégica e Integral del Sistema Educativo, el MEP se encamina hacia una gestión orientada a la gestión para resultados, promoviendo una educación equitativa, inclusiva y de calidad, con la participación activa de todos los actores del sistema educativo, asegurando que cada acción esté alineada con las necesidades y expectativas de la sociedad costarricense.



Capítulo 3. Definición de enfoques y principios

3.1. Enfoques

Conforme al marco regulatorio y las mejores prácticas en materia de políticas públicas, los enfoques y principios rectores son esenciales para guiar el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas. Estos enfoques aseguran que las decisiones y acciones sean coherentes, inclusivas y efectivas a largo plazo. En el contexto de una *Política de Planificación Estratégica e Integral*, estos enfoques abordan la complejidad inherente con el sistema educativo y buscan garantizar su capacidad de adaptarse y responder de manera ágil a las necesidades cambiantes del entorno social, económico y tecnológico.

A continuación, se describen los enfoques claves que deben orientar dicha política:

3.1.1 Sistémico

El enfoque sistémico aplicado a la planificación educativa permite entender el sistema educativo como un conjunto de componentes interconectados que interactúan de manera dinámica para generar un funcionamiento integral y coherente. Inspirado en las teorías de Ludwig von Bertalanffy (1968), este enfoque propone que todos los elementos del sistema —estudiantes, docentes, infraestructura, currículos, políticas, entre otros— no deben analizarse de manera aislada, sino en sus relaciones mutuas, ya que los cambios en una parte del sistema pueden afectar el rendimiento del sistema completo. Esta visión holística es fundamental para asegurar que la planificación educativa sea eficaz, sostenible y adaptable a los cambios del entorno social, económico y tecnológico (Von Bertalanffy, 1968).



El sistema educativo como una entidad interconectada

El enfoque sistémico reconoce que el sistema educativo no es simplemente una suma de partes independientes, sino un todo donde cada componente interactúa de manera recíproca con los demás. En este sentido, las personas estudiantes, las personas docentes, la infraestructura, los currículos y las políticas educativas forman un ecosistema donde cualquier cambio en uno de estos elementos puede afectar a los demás. Por ejemplo, mejorar la infraestructura educativa no solo tiene un impacto en el ambiente de aprendizaje de los y las estudiantes, sino que también, puede mejorar la motivación de los docentes y aumentar el rendimiento académico.

En un sistema educativo, estas interacciones son clave para comprender cómo los esfuerzos en un área pueden generar beneficios en otras. Por ejemplo, mejorar la formación docente puede repercutir positivamente en la calidad de la enseñanza, lo que a su vez influye en los resultados de los y las estudiantes, su motivación y su permanencia educativa. A través del enfoque sistémico, la planificación educativa no se centra en resolver problemas de manera aislada, sino en aprovechar las sinergias que existen entre los diferentes componentes del sistema para lograr un impacto global.

Influencias internas y externas

Un aspecto central del enfoque sistémico es la consideración de las influencias internas y externas que afectan al sistema educativo. Internamente, los factores relacionados con la infraestructura, el capital humano (docentes y personal administrativo), los currículos y las políticas de evaluación son fundamentales para el buen funcionamiento del sistema. Externamente, factores como los cambios demográficos, las transformaciones tecnológicas, las demandas del mercado laboral y las dinámicas sociales influyen en el desempeño del sistema educativo.

El enfoque sistémico permite que los planificadores educativos adopten una visión más amplia al integrar estos factores internos y externos en sus análisis y decisiones. Un ejemplo de esto es la forma en que los cambios tecnológicos están redefiniendo las habilidades que los y las estudiantes deben adquirir para enfrentarse al siglo XXI. Al adoptar una perspectiva sistémica, las políticas educativas pueden anticipar y adaptarse a estos cambios tecnológicos, asegurando que los y las



estudiantes estén preparados para enfrentar las demandas de un mercado laboral cada vez más digitalizado (PEN, 2021).

Asimismo, el enfoque sistémico facilita la identificación de factores externos que pueden afectar la equidad y la calidad del sistema educativo. Un ejemplo reciente es el impacto de la pandemia del COVID-19 en el acceso a la educación. La planificación educativa debe tener en cuenta estas influencias externas para garantizar que el sistema sea capaz de adaptarse rápidamente a circunstancias imprevistas.

Coherencia entre las políticas educativas

El enfoque sistémico promueve la coherencia entre las políticas educativas, asegurando que las intervenciones en un área del sistema educativo tengan un impacto positivo en otras áreas. Cuando las políticas no están alineadas, los recursos pueden usarse ineficientemente, y los resultados pueden ser incoherentes. Por el contrario, un enfoque sistémico garantiza que las políticas trabajen en conjunto para reforzarse mutuamente, aumentando la eficacia de cada intervención.

El enfoque sistémico también aborda la necesidad de alinear las políticas educativas con las estrategias de desarrollo nacional. Esto implica que las políticas educativas deben contribuir al logro de los objetivos nacionales de desarrollo económico y social, como la reducción de la pobreza, el fomento de la equidad de género y la promoción de la sostenibilidad ambiental. Al adoptar una perspectiva sistémica, la planificación educativa puede estar en sintonía con los objetivos más amplios del país, asegurando que el sistema educativo forme a ciudadanos preparados para enfrentar los retos del futuro.

Identificación de interrelaciones críticas

Una de las mayores ventajas del enfoque sistémico es su capacidad para identificar interrelaciones críticas dentro del sistema educativo. Esto es particularmente importante cuando se planifican inversiones o reformas que pueden tener un impacto a largo plazo. Por ejemplo, la relación entre la inversión en tecnología educativa y la mejora de los resultados académicos ha sido objeto de numerosos estudios. Sin embargo, estos beneficios solo se materializan cuando las inversiones en tecnología están acompañadas de programas de formación docente adecuados y de currículos que integran el uso pedagógico de la tecnología.



Otra interrelación crítica que el enfoque sistémico destaca es la conexión entre la equidad y la calidad. No se puede mejorar la calidad de la educación sin abordar las desigualdades que existen entre los diferentes grupos de estudiantes. Al mismo tiempo, mejorar la equidad sin prestar atención a la calidad del servicio educativo puede perpetuar las desigualdades en los resultados académicos y en las oportunidades de vida de las personas estudiantes. Un enfoque sistémico asegura que estas interrelaciones se aborden de manera conjunta, garantizando un desarrollo educativo más equilibrado y sostenible.

Adaptabilidad y flexibilidad del sistema educativo

El enfoque sistémico también destaca la importancia de la adaptabilidad y flexibilidad del sistema educativo. Los sistemas educativos que operan de manera rígida y que no son capaces de adaptarse a los cambios del entorno tienden a volverse obsoletos rápidamente. Al adoptar un enfoque sistémico, los planificadores educativos pueden diseñar políticas que permitan al sistema educativo ajustarse rápidamente a los cambios demográficos, económicos, sociales y tecnológicos. Esto es crucial en un mundo en constante evolución, donde los cambios en el mercado laboral y la tecnología están redefiniendo continuamente las competencias y habilidades que las personas estudiantes necesitan para tener éxito.

La planificación sistémica debe ser lo suficientemente flexible como para permitir que las instituciones educativas se ajusten a los cambios en las prioridades y necesidades de la sociedad, manteniendo un enfoque en la mejora continua de la calidad educativa. Esto implica la creación de mecanismos de retroalimentación dentro del sistema que permitan identificar problemas y oportunidades de mejora de manera oportuna, asegurando que el sistema se mantenga alineado con las necesidades actuales y futuras.

Planificación sistémica para el desarrollo sostenible

Finalmente, el enfoque sistémico se alinea con los principios de desarrollo sostenible, ya que promueve una planificación que no solo se enfoca en los resultados inmediatos, sino que también considera el impacto a largo plazo de las decisiones educativas. Un sistema educativo planificado de manera sistémica tiene en cuenta cómo las inversiones actuales en educación influirán en el desarrollo económico, social y ambiental del país en las próximas décadas.



Por ejemplo, invertir en educación técnica y en programas de sostenibilidad ambiental dentro de los currículos puede preparar a las personas estudiantes para enfrentar los retos del cambio climático y la transición hacia economías más verdes. De esta manera, el enfoque sistémico no solo asegura una educación de calidad en el presente, sino que también prepara al sistema para contribuir al desarrollo sostenible a largo plazo.

3.1.2 Coordinado

La coordinación dentro de la planificación educativa es un pilar fundamental para lograr una implementación eficiente y sostenible de las políticas. En un sistema educativo complejo, donde múltiples actores e instituciones interactúan y colaboran, la falta de coordinación puede generar duplicidades, ineficiencias y una distribución desigual de los recursos. La integración de capacidades institucionales entre las diferentes entidades que conforman el sistema educativo es clave para maximizar el uso eficiente de los recursos, generar sinergias y promover una unidad de acción que permita alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

Integración de capacidades institucionales

La coordinación eficaz en el ámbito educativo implica una integración completa de las capacidades institucionales entre las diversas entidades que operan en el sistema. Esto incluye ministerios, escuelas, universidades, instituciones técnicas y otros organismos que intervienen en la prestación de servicios educativos. La fragmentación institucional puede llevar a la desconexión entre las políticas implementadas por distintas entidades, lo que afecta negativamente la calidad y equidad de la educación.

El principal objetivo de la integración de capacidades institucionales es evitar la duplicidad de funciones y esfuerzos, optimizando el uso de los recursos financieros, humanos y tecnológicos. La coordinación entre las diferentes áreas del sistema permite la optimización del impacto de los recursos asignados, asegurando que las inversiones en infraestructura, tecnología o formación docente sean aprovechadas de manera eficiente y coordinada entre todas las partes interesadas. Esto no solo mejora la ejecución de las políticas, sino que también, asegura que los actores involucrados compartan una visión estratégica común.



Sinergias y unidad de acción

El enfoque coordinado promueve la generación de sinergias entre los distintos actores que conforman el sistema educativo, maximizando el impacto de las intervenciones políticas. Estas sinergias se traducen en un uso más racional de los recursos, así como, en la optimización de los resultados. Cuando todas las instituciones y actores involucrados trabajan de manera coordinada hacia un objetivo común, los recursos pueden distribuirse de manera más equitativa y efectiva, reduciendo las ineficiencias en sus usos.

Una de las áreas donde esta sinergia es más visible es en la relación entre la planificación educativa y la inversión en recursos tecnológicos. Al coordinar las políticas de formación docente con las inversiones en tecnología, el sistema educativo puede asegurar de que las herramientas tecnológicas no solo lleguen a los centros educativos, sino que también, se utilicen de manera adecuada para mejorar los resultados de aprendizaje.

Liderazgo y visión compartida

Para que la coordinación dentro del sistema educativo sea efectiva, es fundamental contar con un liderazgo sólido y una visión compartida entre todos los actores involucrados. El liderazgo no solo implica la toma de decisiones estratégicas, sino también, la facilitación de un entorno en el que todas las partes interesadas puedan colaborar de manera efectiva y abierta.

La visión compartida es otro aspecto clave. Las dependencias que conforman el sistema educativo deben alinearse con los objetivos estratégicos definidos a nivel nacional, y esto solo es posible si existe una comunicación clara y un entendimiento común de las metas y prioridades del sector. Las decisiones sobre la distribución de recursos, el desarrollo de nuevos programas o la contratación de personal deben estar alineadas con esta visión compartida para garantizar una acción cohesionada y evitar conflictos de intereses o duplicación de esfuerzos.

Optimización del uso de recursos

Uno de los principales beneficios de un enfoque coordinado es la optimización del uso de los recursos financieros, humanos y tecnológicos disponibles. Cuando las políticas y programas educativos se implementan de manera fragmentada o descoordinada, se corre el riesgo de



desperdiciar recursos, ya sea por la duplicación de esfuerzos o por la falta de alineación entre las distintas intervenciones. Al coordinar las acciones entre las instituciones, se evita la duplicidad de funciones y se asegura que cada intervención esté diseñada para complementar y reforzar las demás.

En términos de recursos financieros, una mejor coordinación permite que los fondos se distribuyan de manera más equitativa, priorizando las áreas que más lo necesitan y asegurando que los recursos lleguen a donde tendrán un mayor impacto. Esto es particularmente importante en contextos donde los recursos son limitados y deben optimizarse para generar los mejores resultados posibles.

3.1.3 Participativo

El enfoque participativo es un principio clave en la planificación educativa moderna, pues reconoce que la toma de decisiones en el sector educativo no debe limitarse a los niveles más altos de la administración, sino que debe involucrar activamente a todos los actores relevantes del sistema. Esto incluye no solo a las autoridades y gestores de políticas, sino también a los docentes, estudiantes, padres de familia, miembros de la comunidad, organizaciones no gubernamentales (ONG) y otras instituciones. La participación de todos estos actores asegura que las políticas educativas no solo sean legítimas, sino también inclusivas, efectivas y ajustadas a las necesidades reales del contexto local y nacional.

Inclusión de todos los actores clave

El enfoque participativo se basa en la inclusión de todos los actores clave en el proceso de planificación y toma de decisiones. Esta participación no debe ser meramente simbólica; debe implicar la colaboración efectiva en todas las etapas del ciclo de políticas, desde el diagnóstico y la formulación hasta la implementación y la evaluación. Al incluir a los docentes, estudiantes, padres de familia, directores y otros actores del sistema educativo, se promueve un entendimiento más profundo de las problemáticas reales que enfrentan las comunidades educativas, permitiendo que las políticas se ajusten mejor a las realidades y necesidades del terreno.

Uno de los beneficios más importantes de este enfoque es la legitimidad que confiere a las decisiones educativas. Cuando los actores sienten que sus voces han sido escuchadas y que han tenido una participación significativa en el proceso de toma de decisiones, es más probable que



apoyen y se comprometan con la implementación de las políticas. Esto genera un sentido de corresponsabilidad y propiedad sobre los resultados de las intervenciones, lo que fortalece la cohesión y el compromiso en todo el sistema educativo.

Procesos de consulta y diálogo

La implementación efectiva del enfoque participativo requiere la creación de espacios formales e informales de consulta y diálogo donde los diferentes actores puedan expresar sus opiniones, compartir sus experiencias y contribuir al desarrollo de políticas. Estos espacios pueden adoptar diversas formas, desde reuniones comunitarias y foros hasta encuestas y consultas en línea. Lo más importante es que estos mecanismos de participación sean accesibles, inclusivos y adaptados a las realidades locales para garantizar que todos los actores tengan la oportunidad de contribuir.

El diálogo horizontal es un elemento clave del enfoque participativo, ya que asegura que la comunicación fluya de manera bidireccional entre los responsables de formular políticas y los actores involucrados en su implementación. Esto permite que las decisiones no solo se basen en la evidencia técnica y las prioridades gubernamentales, sino también, en las experiencias y conocimientos de quienes están en contacto directo con la realidad educativa diaria. Además, el diálogo continuo asegura que las políticas puedan ajustarse en función de los comentarios y sugerencias de los actores claves, lo que garantiza su relevancia y adaptabilidad a lo largo del tiempo.

Transparencia y rendición de cuentas

El enfoque participativo también promueve la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso de planificación educativa. Al involucrar a un amplio espectro de actores, las decisiones se someten a un escrutinio más riguroso, lo que aumenta la transparencia en la toma de decisiones y la asignación de recursos. Cuando los actores tienen la oportunidad de participar en la formulación y seguimiento de las políticas, es más probable que se desarrollen mecanismos sólidos de rendición de cuentas, ya que todos los participantes estarán interesados en garantizar que las decisiones sean implementadas de manera justa y efectiva.

La rendición de cuentas se refuerza aún más cuando los actores tienen acceso a la información relevante sobre los objetivos, metas y resultados de las políticas educativas. Esto incluye



información sobre la distribución de recursos financieros, el avance en la implementación de los programas y los resultados alcanzados. Al fomentar una cultura de transparencia, el enfoque participativo también contribuye a mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos, ya que los actores pueden supervisar de manera activa cómo se utilizan los fondos y qué impactos se están logrando.

Fortalecimiento de capacidades locales

Otro aspecto crucial del enfoque participativo es su capacidad para fortalecer las capacidades locales de gestión educativa. Al involucrar a las comunidades y los actores locales en la planificación y toma de decisiones, se les ofrece la oportunidad de desarrollar habilidades y conocimientos que mejoran su capacidad para gestionar y supervisar los procesos educativos. Este fortalecimiento de las capacidades locales es fundamental para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las políticas educativas, ya que empodera a las comunidades para que tomen un papel más activo en el monitoreo y evaluación de las políticas y programas.

La participación de las comunidades en la gestión educativa también puede mejorar la gobernanza del sistema, ya que permite que las decisiones se tomen de manera más cercana a las necesidades locales. Esto es especialmente importante en áreas rurales o desfavorecidas, donde las soluciones centralizadas pueden no ser adecuadas para resolver problemas específicos de cada contexto. El enfoque participativo asegura que las políticas no se diseñan de manera unilateral desde las oficinas centrales, sino que reflejan las realidades y particularidades de cada comunidad educativa (PEN, 2021).

Adaptabilidad y ajuste continuo

El enfoque participativo también es esencial para asegurar la adaptabilidad y el ajuste continuo de las políticas educativas. En un entorno educativo en constante cambio, las políticas deben ser flexibles y capaces de adaptarse a nuevas realidades y desafíos. La participación activa de los actores claves permite un monitoreo constante del impacto de las políticas y facilita la identificación de áreas que requieren ajustes o modificaciones. Este ciclo de retroalimentación continua mejora la capacidad del sistema educativo para adaptarse a las demandas emergentes y maximizar el impacto de las intervenciones.



Promoción de la cohesión social

El enfoque participativo no solo mejora la efectividad de las políticas educativas, sino que también, promueve la cohesión social al construir puentes entre los diversos actores que conforman el sistema educativo. La participación activa de estudiantes, padres, docentes y otros miembros de la comunidad crea un sentido compartido de responsabilidad y pertenencia, lo que refuerza los lazos sociales y contribuye a la creación de un ambiente educativo más inclusivo y colaborativo. Cuando los actores sienten que tienen un papel en la toma de decisiones, es más probable que apoyen las políticas y trabajen juntos para lograr los objetivos comunes.

Este sentido de comunidad y también es fundamental para fortalecer los valores democráticos en la sociedad. La educación, al ser un bien público, debe ser gestionada de manera participativa, promoviendo el respeto por las opiniones de los demás, el diálogo abierto y la búsqueda de consensos. Al aplicar un enfoque participativo, se fomenta una cultura de inclusión y respeto mutuo que trasciende el ámbito educativo y contribuye a la construcción de una sociedad más equitativa y cohesionada.

3.1.4 Prospectivo

El enfoque prospectivo es un principio clave en la planificación educativa que tiene como objetivo anticipar y preparar al sistema educativo para los desafíos futuros, adaptándose a las tendencias emergentes y garantizando que las políticas implementadas hoy sigan siendo relevantes en el largo plazo. Este enfoque es particularmente útil en contextos contemporáneos, donde los rápidos avances tecnológicos, las transformaciones económicas y los cambios sociales requieren que los sistemas educativos sean flexibles y capaces de prevenir y responder a las necesidades cambiantes de la sociedad.

Anticipación de tendencias futuras

El enfoque prospectivo en la planificación educativa se basa en la identificación y anticipación de tendencias futuras que pueden influir en el sistema educativo. Esto incluye no solo los cambios en las demandas del mercado laboral, sino también, las transformaciones tecnológicas, los cambios demográficos, los retos medioambientales y las nuevas expectativas sociales. La planificación educativa no puede centrarse exclusivamente en el presente, sino que debe mirar al futuro para



asegurar que las personas estudiantes adquieran las competencias necesarias para enfrentar los retos de un mundo en cambio constante.

El enfoque prospectivo también permite anticipar los cambios demográficos que pueden afectar la demanda de servicios educativos. Por ejemplo, el envejecimiento de la población en algunos países o el crecimiento de la población en otros puede tener un impacto significativo en la distribución de recursos educativos, la infraestructura y la demanda de personal docente. Al prever estas tendencias, los sistemas educativos pueden adaptarse y planificar de manera proactiva, evitando crisis futuras y garantizando que las inversiones actuales en educación sean sostenibles a largo plazo.

Identificación de riesgos y oportunidades

Una de las principales ventajas del enfoque prospectivo es su capacidad para identificar tanto los riesgos como las oportunidades que podrían surgir en el futuro. Al anticipar los riesgos, los planificadores educativos pueden diseñar estrategias de mitigación que permitan al sistema educativo adaptarse a los nuevos contextos. Por otro lado, al identificar oportunidades emergentes, las políticas educativas pueden orientarse hacia la innovación y el aprovechamiento de estas oportunidades para mejorar la calidad y la equidad del sistema educativo.

El enfoque prospectivo permite que los responsables de las políticas identifiquen posibles crisis futuras y desarrollen estrategias para abordarlas antes de que se materialicen. Por ejemplo, la pandemia del COVID-19 demostró que los sistemas educativos no estaban preparados para enfrentar una crisis de esta magnitud. Sin embargo, los países que ya habían incorporado un enfoque prospectivo en su planificación educativa, promoviendo el uso de tecnologías educativas y metodologías de enseñanza a distancia, pudieron adaptarse más rápidamente a la enseñanza remota y minimizar el impacto en el aprendizaje (OCDE, 2023) .

Adaptación a las demandas del mercado laboral

El enfoque prospectivo en la planificación educativa también está estrechamente vinculado a la necesidad de adaptar la formación del estudiantado a las demandas cambiantes del mercado laboral. Los cambios en la economía global, impulsados por la tecnología y la automatización, están



alterando la naturaleza del trabajo, y el sistema educativo debe prepararse para formar una nueva generación de trabajadores que puedan enfrentar estos cambios con éxito.

Las habilidades esenciales, como el pensamiento crítico, la creatividad, la adaptabilidad y la capacidad de aprender a lo largo de la vida, están adquiriendo una importancia cada vez mayor en el mercado laboral, ya que son menos susceptibles a la automatización que las habilidades técnicas específicas. Un enfoque prospectivo permite a los responsables de las políticas educativas identificar estas tendencias y ajustar los currículos en consecuencia, garantizando que los y las estudiantes no solo se gradúen con conocimientos técnicos, sino también, con las competencias necesarias para adaptarse a las nuevas realidades laborales (OCDE, 2023).

Además, la educación técnica y profesional también debe adaptarse a las demandas futuras del mercado. Las áreas relacionadas con la sostenibilidad, la energía renovable, la tecnología de la información y la biotecnología están emergentes como sectores claves en muchas economías. La planificación prospectiva asegura que los sistemas educativos inviertan en estas áreas, capacitando al estudiantado en habilidades que serán altamente demandadas en los próximos años, contribuyendo no solo a su empleabilidad, sino también al desarrollo económico del país (PEN, 2021).

Flexibilidad y adaptabilidad en las políticas educativas

Un aspecto central del enfoque prospectivo es la flexibilidad. Las políticas educativas que adopten este enfoque deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a las circunstancias cambiantes y ajustarse en función de las nuevas realidades que puedan surgir. Esto implica que las políticas no deben ser estáticas ni rígidas, sino que deben permitir revisiones y actualizaciones periódicas basadas en la evaluación continua de su impacto y en las nuevas tendencias identificadas.

Por ejemplo, el enfoque prospectivo promueve la creación de sistemas de monitoreo que evalúan el progreso de las políticas educativas y proporcionan retroalimentación sobre su efectividad. Esto permite que los responsables de las políticas ajusten las estrategias cuando sea necesario, garantizando que las intervenciones sigan siendo relevantes y alineadas con los objetivos a largo plazo. Esta flexibilidad es fundamental para asegurar que el sistema educativo pueda mantenerse actualizado en un mundo en constante cambio.



3.1.4 Gestión para resultados

El enfoque de gestión para resultados se ha convertido en una metodología esencial para mejorar la efectividad de las políticas públicas en general y, de las políticas educativas, en particular. Este enfoque se centra en la obtención de resultados medibles, basándose en el uso eficiente de los recursos, la rendición de cuentas y el monitoreo continuo del desempeño. La gestión para resultados busca alinear todas las actividades y recursos del sistema educativo con objetivos estratégicos claramente definidos, asegurando que los esfuerzos realizados conduzcan a mejoras concretas en la calidad, equidad y eficiencia del sistema educativo.

Orientación hacia objetivos medibles

El enfoque de gestión para resultados implica que las políticas educativas no deben centrarse únicamente en la ejecución de actividades, sino que deben estar orientadas hacia el logro de objetivos claros y medibles. Estos objetivos pueden incluir mejoras en el rendimiento académico de los y las estudiantes, aumento en la tasa de graduación, reducción de las brechas de equidad entre zonas urbanas y rurales, o mejoras en la infraestructura educativa. Lo fundamental es que los responsables de las políticas educativas identifiquen con precisión qué resultados se quieren alcanzar y cómo se medirá el progreso hacia esos resultados.

El primer paso en la gestión para resultados es establecer metas claras y cuantificables. Esto requiere un análisis exhaustivo del estado actual del sistema educativo y la identificación de los desafíos más urgentes.

Vinculación de los recursos con los resultados

En el enfoque de gestión para resultados, la asignación de recursos debe estar directamente vinculada a la consecución de los resultados esperados. Esto significa que los recursos financieros, humanos y tecnológicos deben ser distribuidos de manera estratégica, asegurando que se utilicen de la forma más eficiente posible para alcanzar las metas planteadas. En lugar de asignar recursos de manera genérica o sin un objetivo claro, la gestión para resultados busca maximizar el impacto de cada recurso asignado.



En el contexto educativo, esto podría implicar la redistribución de fondos hacia áreas con mayores necesidades, como las zonas rurales, donde las brechas de infraestructura y acceso a recursos tecnológicos son más pronunciadas. Si uno de los objetivos es mejorar el acceso a tecnologías en estas áreas, los recursos financieros y logísticos deben dirigirse de manera prioritaria a la compra de equipos, la formación de docentes en competencias digitales y la mejora de la conectividad. Al vincular los recursos con los resultados, se asegura que las inversiones no solo se utilizarán para cumplir con un presupuesto, sino que contribuirán directamente a la mejora de la calidad educativa.

Monitoreo y evaluación continua

El monitoreo y la evaluación son componentes esenciales del enfoque de gestión para resultados. A medida que se implementan las políticas, es crucial realizar un seguimiento continuo del progreso hacia los objetivos establecidos. Esto implica recopilar datos relevantes de manera regular para evaluar si las políticas están generando los impactos esperados o si es necesario realizar ajustes para mejorar su efectividad.

Un sistema robusto de monitoreo y evaluación permite identificar rápidamente las áreas que requieren atención o ajustes, asegurando que los problemas se aborden de manera oportuna antes de que se conviertan en obstáculos significativos. Los datos recopilados a través de estos procesos no solo ayudan a medir el éxito de las políticas, sino que también, proporcionan una retroalimentación valiosa que puede guiar la toma de decisiones futuras.

La gestión para resultados también promueve la transparencia, ya que el producto de las evaluaciones deben ser accesibles a todos los actores involucrados, incluidos los responsables de las políticas, las personas docentes, las personas estudiantes y la comunidad en general. Esta transparencia en los resultados fomenta la rendición de cuentas, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y que las decisiones se basen en evidencia objetiva (CGR, 2023).

Rendición de cuentas

La rendición de cuentas es un principio fundamental dentro del enfoque de gestión para resultados. Esto significa que todos los actores involucrados en la planificación, implementación y evaluación de las políticas educativas deben ser responsables por los resultados obtenidos. Esto no solo incluye a los altos mandos del Ministerio de Educación Pública (MEP), sino también a los directores de



escuelas, los docentes, y otros actores que influyen directamente en la educación de los y las estudiantes (OCDE, 2023).

En la gestión para resultados, la rendición de cuentas se basa en la idea de que las decisiones y acciones deben ser evaluadas en función de su contribución al logro de los objetivos establecidos. Si los resultados no se alcanzan, es importante analizar las razones y determinar si las políticas deben ajustarse, si los recursos no fueron asignados de manera adecuada, o si existen factores externos que no se tomaron en cuenta. La rendición de cuentas asegura que el sistema educativo sea ágil y capaz de corregir el rumbo cuando sea necesario, contribuyendo a una mejora continua (CGR, 2023).

Mejora continua basada en la evidencia

El enfoque de gestión para resultados fomenta una cultura de mejora continua dentro del sistema educativo. A través del monitoreo, la evaluación y la rendición de cuentas, las políticas y programas pueden ajustarse de manera continua para mejorar su efectividad. La mejora continua no se trata solo de corregir errores, sino de identificar oportunidades para optimizar los procesos y lograr un mayor impacto.

Una parte crucial de este proceso es el uso de evidencia basada en datos para guiar las decisiones. La gestión para resultados depende de la recopilación de datos precisos y oportunos que proporcionen una imagen clara del estado del sistema educativo y de los impactos de las políticas implementadas.

El uso de datos no solo fortalece la toma de decisiones, sino que también promueve una cultura de aprendizaje dentro del sistema educativo, donde las experiencias pasadas informan las acciones futuras y donde cada intervención se ve como una oportunidad para aprender y mejorar.

Eficiencia en el uso de los recursos

La eficiencia en el uso de los recursos es otro componente clave del enfoque de gestión para resultados. Esto implica no solo maximizar los resultados obtenidos con los recursos disponibles, sino también, asegurar que los recursos se asignen y utilicen de manera equitativa. En un contexto de recursos limitados, es esencial que cada inversión tenga el mayor impacto posible y que las áreas que más lo necesitan reciban una atención prioritaria.



La gestión para resultados promueve la eficiencia al identificar qué programas y políticas son más efectivos y al redirigir los recursos hacia esas áreas. Este enfoque garantiza que los recursos se utilicen de manera inteligente, maximizando su impacto y contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos del sistema educativo.

Alineación con los objetivos nacionales de desarrollo

La gestión para resultados asegura que las políticas educativas estén alineadas con los objetivos más amplios del desarrollo nacional. Esto significa que el sistema educativo no solo debe centrarse en mejorar la calidad y equidad de la educación, sino también, en contribuir con los objetivos económicos, sociales y ambientales del país.

El enfoque de gestión para resultados asegura que los esfuerzos educativos estén alineados con las metas nacionales de desarrollo, lo que contribuye a una planificación más coherente y un uso más eficiente de los recursos. Esto también asegura que la educación sea vista como un motor clave para el desarrollo económico y social del país, contribuyendo a la creación de una fuerza laboral competitiva y a la reducción de la pobreza y la desigualdad.

Integración de los enfoques para una Política de Planificación Estratégica e Integral

La integración de los enfoques sistémico, coordinado, participativo, prospectivo y de gestión para resultados en una *Política de Planificación Estratégica e Integral* crea una estructura robusta y multifacética que no solo aborda los desafíos actuales del sistema educativo costarricense, sino que además, sienta las bases para responder eficazmente a los retos futuros. Estos enfoques no funcionan de manera aislada; más bien, se complementan y refuerzan mutuamente para generar un sistema educativo más resiliente, adaptable y eficaz, alineado con las necesidades de la sociedad y los objetivos de desarrollo sostenible.

Enfoque sistémico como base estructural

El enfoque sistémico proporciona la base estructural de esta política integral al visualizar el sistema educativo como un conjunto interrelacionado de componentes que interactúan de manera dinámica. Este enfoque asegura que cada intervención política o programa se analiza en función de sus impactos en todo el sistema, reconociendo las interconexiones entre factores como la formación



docente, la infraestructura, el currículo y los resultados de los y las estudiantes (Von Bertalanffy, 1968).

Al adoptar una visión holística, el enfoque sistémico asegura que no se promuevan soluciones aisladas que solo abortan una parte del problema, sino que se diseñan políticas coherentes que fortalezcan todos los elementos del sistema educativo. De este modo, el enfoque sistémico actúa como el marco general que sostiene a los demás enfoques, asegurando una planificación coordinada y con visión de conjunto.

Coordinación para optimizar los recursos y la acción

El enfoque coordinado se complementa con el sistémico, asegurando que todos los actores e instituciones del sistema educativo trabajen juntos de manera efectiva. Mientras que el enfoque sistémico garantiza la comprensión de las interrelaciones internas del sistema, el enfoque coordinado asegura que estas interacciones se gestionen de manera eficiente, optimizando el uso de los recursos disponibles (OCDE, 2023).

Participación como garantía de inclusión y legitimidad

El enfoque participativo complementa las teorías de pensamiento sistémico y coordinado, al asegurar que todos los actores relevantes, incluidas las personas docentes, personas estudiantes, padres y madres de familia y miembros de la comunidad, tengan una voz en el proceso de planificación y toma de decisiones. La inclusión de estos actores no solo mejora la legitimidad de las políticas, sino que también, garantiza que las decisiones se ajusten a las realidades y necesidades locales.

Al involucrar a las partes interesadas en la fase de implementación y monitoreo, el enfoque participativo refuerza la transparencia y la rendición de cuentas, asegurando que los recursos se utilicen de manera adecuada y que los resultados sean visibles y accesibles para todos.

Prospectiva para anticipar y enfrentar retos futuros

El enfoque prospectivo aporta una dimensión temporal crítica, permitiendo que el sistema educativo anticipe tendencias emergentes y se prepare para enfrentar retos futuros. Mientras que el enfoque sistémico asegura que el sistema educativo sea eficiente en el presente, el prospectivo



se centra en garantizar que sea adaptable en el futuro. Este enfoque permite prever cambios en el mercado laboral, avances tecnológicos y transformaciones sociales, y ajustar las políticas educativas, en consecuencia, para que el estudiantado adquiera las competencias necesarias para prosperar en un entorno en constante evolución.

Gestión para resultados como mecanismo de eficiencia y rendición de cuentas

El enfoque de gestión para resultados cierra este ciclo integrador, proporcionando un marco de acción orientado a la eficiencia y la rendición de cuentas. Mientras que los otros enfoques aseguran que el sistema educativo sea holístico, coordinado, inclusivo y adaptable; el enfoque de gestión para resultados garantiza que las políticas se implementen de manera efectiva y que los recursos se utilicen para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

Este enfoque asegura que cada intervención y recurso esté alineado con resultados concretos y medibles. A través de la recopilación de datos, el monitoreo continuo y la evaluación, se garantiza que las políticas educativas no solo se implementan, sino que generan un impacto real en la calidad y equidad de la educación. Además, este enfoque fomenta la transparencia y la rendición de cuentas, permitiendo que los actores involucrados evalúen el progreso de las políticas y realicen ajustes cuando sea necesario.

Sinergia de los enfoques para una planificación integral

La integración de estos enfoques no solo proporciona una estructura sólida para la planificación educativa, sumado a esto, crea sinergias que potencian el impacto de cada uno de ellos. El enfoque sistémico asegura que las interrelaciones dentro del sistema educativo se comprendan y se gestionen de manera eficiente, mientras que el enfoque coordinado garantiza que todas las partes trabajen juntas de manera efectiva. El enfoque participativo refuerza la legitimidad y la inclusión, mientras que el enfoque prospectivo asegura que el sistema educativo esté preparado para el futuro. Finalmente, el enfoque de gestión para resultados garantiza que cada intervención se traduzca en mejoras medibles en la calidad y equidad de la educación.

Al integrar estos enfoques en una *Política de Planificación Estratégica e Integral*, el sistema educativo costarricense puede no solo enfrentar los desafíos actuales, sino también, prepararse para los retos futuros.



Esta integración asegura que el sistema sea adaptable y orientado hacia el logro de resultados concretos que mejoren la vida de las personas estudiantes y contribuyan al desarrollo sostenible del país.



3.2. Principios rectores

Los principios rectores de la presente política deben articularse con la política educativa: la persona, centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad, la cual asume la calidad como principio nuclear que articula otros principios claves, por lo tanto, se asumen los siguientes principios rectores:

3.2.1 Inclusión y equidad

Este principio garantiza que todas las personas, sin importar su condición económica, social o de discapacidad, tengan acceso a una educación de calidad. Promueve la reducción de brechas educativas y la igualdad de oportunidades para todos los y las estudiantes.

En una *Política de Planificación Estratégica e Integral*, la inclusión y equidad deben guiar el diseño de estrategias que aseguren recursos suficientes y apropiados para todos los centros educativos, priorizando aquellos con mayor vulnerabilidad. El enfoque prospectivo implica anticipar cambios y ajustar recursos, de manera ágil, para atender las necesidades de todos los y las estudiantes.

3.2.2 Respeto a la diversidad

Fomenta el respeto a las diferencias étnicas, culturales, lingüísticas y religiosas en el entorno educativo, contribuyendo a una convivencia pacífica y al aprendizaje mutuo entre estudiantes.

Este principio refuerza una visión sistémica en la planificación, reconociendo las diferencias dentro del sistema educativo y adoptando políticas que promuevan el respeto a la diversidad como base para la construcción de un sistema inclusivo y adaptable a diversas realidades sociales.

3.2.3 Multiculturalidad y pluriculturalidad

Se refiere al reconocimiento y promoción de la coexistencia de diversas culturas dentro del sistema educativo, en especial en un país como Costa Rica, con comunidades diversas.

Una planificación educativa integral debe considerar la diversidad cultural como un elemento transversal en la formulación de estrategias, asegurando la preservación de identidades culturales a través de currículos inclusivos y participativos, reflejando la realidad multicultural del país.



3.2.4 Igualdad de género

Este principio promueve la eliminación de estereotipos y discriminación de género en el ámbito educativo, creando espacios donde todas las personas, independientemente de su género, puedan acceder y participar equitativamente en la educación. La igualdad de género debe integrarse en las políticas y acciones estratégicas de planificación, asegurando que los planes, proyectos y programas educativos tengan en cuenta la perspectiva de género y fomenten el empoderamiento de niñas y mujeres en todos los niveles del sistema educativo.

3.2.5 Sostenibilidad

La educación debe incluir la formación para el desarrollo sostenible, concienciando al estudiantado sobre la importancia de cuidar el medio ambiente y los recursos naturales.

En una política de planificación prospectiva, se deben prever estrategias de largo plazo para integrar la educación ambiental como parte esencial del currículo, asegurando que las futuras generaciones adquieran las habilidades necesarias para enfrentar los retos globales, como el cambio climático.

3.2.6 Resiliencia

Fomenta la capacidad de las personas estudiantes y la comunidad educativa para adaptarse y superar situaciones adversas, promoviendo la educación en habilidades socioemocionales. La resiliencia debe estar integrada en el sistema educativo como parte de una planificación sistémica, asegurando que los centros educativos cuenten con los recursos y herramientas necesarias para hacer frente a crisis y situaciones imprevistas, como desastres naturales o pandemias.

3.2.7 Solidaridad

Promueve valores de cooperación y apoyo mutuo entre las personas estudiantes y la comunidad, creando un sentido de responsabilidad compartida en la construcción de una sociedad justa. La solidaridad, como parte de una política participativa, debe fomentar el involucramiento de todos los actores del sistema educativo (administrativos, docentes, estudiantes, padres y comunidad) en la toma de decisiones y la implementación de proyectos colaborativos que fortalezcan la cohesión social.



Capítulo 4. Marco estratégico

4.1 ¿En qué consisten los ejes de la política?

El Ministerio de Educación Pública (MEP), como ente responsable de garantizar una educación de calidad para todos los y las estudiantes costarricenses, enfrenta el desafío de atender demandas crecientes en un entorno cambiante. Este contexto exige una planificación estratégica basada en evidencia, con coordinadas que integren de manera efectiva los diferentes ciclos del sistema educativo. *La Política de Planificación Estratégica e Integral del Sistema Educativo* establece una serie de ejes estratégicos orientados a alinear estos ciclos desde un enfoque de gestión para resultados, sistémico y coordinado, optimizando así, el uso de los recursos y promoviendo la coherencia en la implementación de programas y proyectos a nivel nacional y regionales.

Esta política contribuye directamente al objetivo ministerial de identificar los grandes desafíos educativos y trazar un horizonte teórico y metodológico que permita la generación de servicios educativos de calidad, equitativos e inclusivos para toda la comunidad educativa. Los ejes estratégicos proporcionan una guía clara y estructurada para alinear las metas del MEP con las necesidades reales del sistema educativo.

La política se organiza en tres ejes estratégicos, cada uno de los cuales está diseñado para orientar las principales acciones que se han propuesto como objetivos fundamentales. Estos ejes no solo abordan las áreas prioritarias del sistema educativo, sino que también, promueven la articulación entre los distintos niveles educativos, asegurando que las políticas y estrategias sean coherentes y respondan de manera integral a las necesidades del sistema en su totalidad.

Además, este enfoque integral establece una estructura clara para mejorar la calidad de la educación, garantizar la eficiencia en la gestión de recursos y facilitar la transición fluida entre los distintos ciclos educativos bajo la responsabilidad del MEP. Con ello, se refuerza el compromiso de asegurar una educación que no solo sea de calidad, sino por añadidura sea, inclusiva y equitativa, acorde con los desafíos del contexto actual.



4.2 ¿Qué se quiere lograr con la política?

La *Política de Planificación Estratégica e Integral del Sistema Educativo* busca alcanzar una serie de objetivos claves que promuevan una gestión educativa eficiente, coordinada y con gestión para resultados. Estos objetivos se alinean con la necesidad de mejorar la calidad del sistema educativo y asegurar su capacidad de respuesta a las demandas actuales y futuras. A continuación, se detallan los principales logros que se persiguen con esta política:

- Planificación estratégica, integrada, coordinada y participativa del sistema educativo, garantizando que todos los actores involucrados trabajen de manera conjunta y alineada hacia objetivos comunes.
- Planificación y presupuestación de gestión para resultados, coordinada entre los ciclos educativos, enfocada en la generación de valor público. Esto implica que los recursos se asignan y utilizan de manera eficiente para lograr metas concretas que benefician a toda la comunidad educativa.
- Planificación de la estructura programática presupuestaria con un enfoque de gestión para resultados, mediante la articulación entre los ciclos educativos. Esto permite que los presupuestos se diseñen para maximizar el impacto en cada uno de los ciclos, desde preescolar hasta la educación secundaria.
- Generación de capacidades y habilidades en las personas responsables de la planificación y presupuestación orientada a la gestión de resultados, fomentando un enfoque que garantice la eficiencia y la efectividad en el uso de los recursos.
- Participación activa de los actores educativos en la definición de los resultados, asegurando una articulación efectiva entre los diferentes ciclos educativos. La colaboración entre actores claves fortalece el compromiso y la implementación de las políticas.
- Desarrollo de sistemas de planificación que faciliten la articulación entre la planificación y la presupuestación orientada a gestión para resultados, proporcionando un marco coherente y estructurado que asegure la alineación de las acciones con los objetivos estratégicos del sistema educativo.
- Mejoramiento de los procesos de planificación institucional, basados en el uso de datos y la elaboración de diagnósticos e investigaciones. El uso de evidencia y datos sólidos es



fundamental para asegurar que las políticas educativas se ajusten a las necesidades reales y permitan una mejora continua en el sistema educativo.

Con estos objetivos, la política no solo busca mejorar la gestión educativa y la eficiencia en el uso de los recursos, asimismo, busca asegurar que todos los actores participen activamente en la construcción de un sistema educativo más equitativo, inclusivo y orientado hacia el logro de resultados concretos que benefician a toda la sociedad costarricense.

4.3 Objetivo general

El objetivo general de la *Política de Planificación Estratégica e Integral del Sistema Educativo* es desarrollar un modelo de planificación estratégica, integrada y participativa, que articule la planificación y presupuestación por resultados en todos los ciclos educativos. Este modelo tiene como finalidad asegurar la participación de los actores educativos en la identificación de los grandes resultados del sistema y en la mejora de los procesos institucionales mediante el uso óptimo de los recursos.

Este modelo incluye un componente clave de capacitación y generación de habilidades entre las personas involucradas, con el fin de asegurar, que cada actor educativo esté preparado para contribuir de manera efectiva con el proceso de planificación. Las capacitaciones proporcionarán las herramientas necesarias para que todos los involucrados comprendan y apliquen los conceptos de planificación y presupuestación orientados a resultados de manera eficiente en su trabajo cotidiano.

Asimismo, la institución deberá contar con la integración de sistemas que permita la correcta articulación de los recursos académicos, materiales, humanos y financieros. Esto permitirá que cada actor educativo pueda planificar de manera eficiente, integrada, coordinada y prospectiva, maximizando el uso de los recursos disponibles y asegurando que las acciones estén alineadas con los objetivos estratégicos del sistema educativo.

El propósito es que todos los actores involucrados, desde las distintas dependencias del MEP, y a lo largo de todos los ciclos educativos, participen en un proceso de planificación y presupuestación orientado a gestión para resultados. Para ello, es esencial que cada actor comprenda claramente su rol y aporte en la cadena de valor público, y que tenga una visión clara de la trazabilidad completa



de la trayectoria educativa, desde la educación preescolar hasta la secundaria, incluyendo también, su vínculo con los sectores universitarios y laborales. Esta comprensión permitirá una mayor coherencia entre los objetivos educativos y las necesidades del sistema, asegurando que todos los esfuerzos estén alineados con las metas estratégicas del país.

Estas propuestas son congruentes con la necesidad de un sistema educativo más eficiente, coordinado y orientado a la gestión para resultados, que promueva la generación de valor público y la mejora de los procesos educativos, asegurando una planificación basada en datos y la optimización de recursos, que beneficie a todos los actores del sistema.

Para la estructuración del presente marco propositivo se han definido tres ejes orientadores:



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Es importante destacar que, un eje estratégico es un componente clave en un planteamiento organizacional ya que orienta los esfuerzos y los recursos materiales, financieros y humanos hacia metas claras y concretas. Esto asegura que todas las actividades y decisiones estén alineadas con el marco filosófico institucional, estableciendo las áreas prioritarias de acción para alcanzar tanto los objetivos generales como los específicos.

Según Dorta (2020), los ejes estratégicos representan perspectivas desde las cuales se definen las líneas de trabajo a largo plazo de una organización, orientadas hacia los grupos de interés clave.



Para que los ejes estratégicos sean efectivos, deben cumplir con una serie de características esenciales: prioridad, coherencia, orientación a la gestión para resultados, flexibilidad y transversalidad.

A continuación, se presenta la descripción de cada uno de los ejes estratégicos definidos para esta política:

Eje estratégico 1. Planificación y presupuestación articulada entre ciclos educativos, con gestión para resultados de valor público

Objetivo

Articular la planificación estratégica y el presupuesto a las necesidades educativas, mediante la optimización en el uso de los recursos y con esto, contribuir a mejorar la eficiencia operativa en congruencia con los resultados esperados del servicio educativo.

Acciones estratégicas

1. Orientar la planificación del MEP hacia la gestión para resultados a través de acciones normativas e informativas.
2. Identificación de los principales resultados del sistema educativo, integrados por ciclo educativo, de forma participativa con la colaboración de todos los actores del sistema.
3. Planificación de la estructura programática y presupuestaria bajo un enfoque de gestión para resultados, organizado por ciclos educativos.
4. Vinculación de las acciones del plan con las capacidades reales del sistema educativo para su implementación, garantizando la coherencia entre los objetivos estratégicos y los recursos disponibles.
5. Seguimiento y la evaluación.

En este eje se busca fomentar una cultura de planificación estratégica orientada a la gestión resultados, con una fuerte conciencia y compromiso institucional hacia la gestión para resultados,



como un enfoque de gerenciamiento. Este compromiso debe ser asumido a nivel institucional, promoviendo la implementación efectiva de esta cultura en todos los niveles de la organización.

Para alcanzar una planificación orientada a la gestión para resultados, es fundamental identificar los principales logros esperados del sistema educativo, integrados por ciclo educativo y definidos de manera participativa por todos los actores involucrados. Con esta identificación, se podrán establecer metas con un enfoque prospectivo, para trazar una ruta de acción a corto, mediano y largo plazo, respondiendo a los desafíos actuales y futuros del sistema educativo.

Es importante destacar que los cambios en la cultura organizacional y en la estructura de planificación y presupuestación requieren la participación activa de los principales actores del proceso. Solo de esta manera se logrará un apropiamiento de los cambios, donde quienes participan comprenden la necesidad de planificar y estructurar su trabajo de manera diferente. Esto implica adaptarse al cambio, entender el resultado final y trabajar de forma conjunta para alcanzar los objetivos propuestos.

La implementación de este eje tiene como objetivo fortalecer la planificación educativa mediante la integración de la programación y presupuestación ministerial, enfocada en la generación de valor público. Al aplicar la planificación y presupuestación por resultados, la política no solo busca mejorar la calidad educativa, además, fomenta una mayor transparencia y rendición de cuentas. Con una matriz de vinculación entre acciones estratégicas, costos estimados y cronograma de inversión priorizado, el MEP estará mejor preparado para enfrentar los desafíos actuales y futuros del sistema educativo, garantizando una educación de calidad que responda a las necesidades y expectativas de la ciudadanía en todas las etapas del proceso educativo, al vincular las acciones del plan con las capacidades reales del sistema educativo para su implementación, garantizando la coherencia entre los objetivos estratégicos y los recursos disponibles, en concordancia con la normativa nacional y los lineamientos del Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).

Una de las acciones estratégicas clave es la planificación de la estructura programática presupuestaria, con un enfoque orientado a la gestión para resultados por ciclos educativos. Esto reflejará el grado en que los recursos financieros están alineados con las prioridades estratégicas



del MEP, asegurando que los recursos se dirigen a áreas clave para maximizar su impacto. Se busca aumentar el uso de los recursos disponibles a través de una asignación equitativa y sostenible, promoviendo la eficiencia y garantizando que los recursos se utilicen de manera estratégica y alineada con las necesidades educativas.

Para lograr esto, es necesario realizar una modificación de la estructura programática presupuestaria para orientarla hacia una gestión para resultados por ciclos educativos. Esto permitirá que los recursos se distribuyan de acuerdo con las necesidades específicas de cada ciclo, promoviendo una asignación más equitativa y eficaz. Además, se podrán identificar los recursos programáticos y económicos priorizados desde el principio de plurianualidad y una visión estratégica de largo plazo.

La planificación del MEP se alinearán con un enfoque de gestión para resultados, mediante la emisión de lineamientos claros adaptados a diferentes audiencias. Estos lineamientos guiarán a las distintas unidades del MEP en sus procesos de planificación, asegurando mayor coherencia en la ejecución de políticas y estrategias.

El seguimiento y la evaluación son fundamentales para garantizar que las políticas, programas y proyectos implementados en el sistema educativo costarricense sean eficaces, pertinentes y contribuyan a la mejora continua de los resultados educativos. Este eje estratégico busca implementar un sistema de monitoreo que permita medir el progreso, hacer ajustes basados en evidencia y asegurar que los recursos sean utilizados de manera óptima.

Un componente clave de esta acción estratégica es dar seguimiento a la ejecución presupuestaria, con el fin de maximizar el uso de los recursos y garantizar que los fondos se destinen eficientemente a las acciones sustantivas del MEP.

Asimismo, esta estrategia de seguimiento y evaluación requiere la implementación de sistemas específicos con lineamientos y guías que establezcan directrices claras para orientar a las diferentes unidades del MEP en cómo realizar el seguimiento de manera estructurada. Esto implica que los sistemas de información institucionales incorporen procesos de seguimiento y evaluación,



asegurando que la planificación y ejecución estén integradas a la evaluación de resultados en tiempo real.

Acción Estratégica	Productos y resultados esperados	Responsables
1.1.1. Orientación de la planificación del MEP hacia la gestión para resultados a través de acciones normativas e informativas.	Lineamientos sobre planificación estratégica emitidos, enfocados y accesibles.	Dirección de Planificación Institucional
	Cápsulas informativas previas a los grandes procesos de planificación institucional que incluyen la programación de metas y programación presupuestaria.	Dirección de Planificación Institucional Instituto de Desarrollo Profesional Uladielao Gámez Solano
	Implementación de lineamientos, guías e instrumentos para la planificación institucional.	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Viceministerio Académico
1.1.2 Identificación de los principales resultados del sistema educativo, integrados por ciclo educativo, de forma participativa con la colaboración de todos los actores del sistema.	Establecimiento de metas prospectivas de los desafíos del sistema educativo.	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Viceministerio Académico
	Visualización de las principales acciones sustantivas del sistema educativo.	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Viceministerio Académico
	Visualización de los principales indicadores de funciones sustantivas del sistema educativo.	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Viceministerio Académico
1.1.3. Planificación de la estructura programática presupuestaria de una	Definición de la estructura programática presupuestaria, que contenga productos, indicadores, metas población, objetivo y	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional



gestión para resultados, por ciclos educativos.	resultados esperados para los programas y subprogramas presupuestarios.	Despacho Ministerial
1.1.4 Vinculación de las acciones del plan con las capacidades reales del sistema educativo para su implementación, garantizando la coherencia entre los objetivos estratégicos y los recursos disponibles.	Matriz de vinculación entre acciones estratégicas, costos estimados y cronograma de inversión priorizado.	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Despacho Ministerial
1.1.5. Seguimiento y evaluación	Seguimiento adecuado a la ejecución presupuestaria basado en gestión para resultados.	Dirección de Planificación Institucional Dirección Financiera
	Establecer lineamientos y guías para la elaboración de metodologías de seguimiento de los procesos de planificación institucional estratégicos.	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional
	Desarrollar un estudio técnico de cargos, realizado por la Unidad de Análisis Ocupacional que determine de mediante criterio vinculante, la cantidad y tipo de plazas y funciones de éstas, requeridas para completar el proyecto de desconcentración de servicios en las Direcciones Regionales de Educación.	Dirección de Gestión del Talento Humano



Eje estratégico 2. Fortalecimiento de capacidades técnicas y desarrollo de competencias para la planificación orientada a la gestión para Resultados

Objetivo

Fortalecer las capacidades técnicas del personal del Ministerio de Educación Pública (MEP) para implementar una planificación y presupuestación orientada para resultados, mediante la capacitación en competencias claves, la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación, y el desarrollo de sistemas de información integrados y accesibles.

Acciones estratégicas

1. Capacitación para el desarrollo de competencias y habilidades en planificación y presupuesto por resultados.
2. Implementación de sistemas de información integrados y accesibles la planificación en el sistema educativo.

La propuesta tiene como objetivo realizar capacitaciones que fomenten el desarrollo de competencias y habilidades, permitiendo que los actores involucrados en el proceso educativo adquieran e implementen los conocimientos necesarios para aplicar herramientas y técnicas de gestión orientadas a resultados en todos los niveles de la organización. Además, se busca fortalecer las habilidades de liderazgo y motivación, con el fin de generar, un impacto positivo en los equipos de trabajo.

Para lograr la institucionalización de una cultura de planificación orientada a la gestión para resultados, es imprescindible, además de desarrollar las capacidades del personal, generar instrumentos y lineamientos técnicos que guíen adecuadamente el proceso de planificación. Estos instrumentos deben estar accesibles para toda la comunidad educativa y deben articular y alinear las acciones planificadas en todos los ciclos del sistema educativo, respondiendo a las necesidades y desafíos específicos de la educación costarricense, para reducir las brechas entre educación pública y privada.



Un elemento fundamental en este proceso es la implementación de sistemas de información integrados y accesibles dentro del sistema educativo. Estos sistemas facilitarán la recopilación, gestión y análisis de datos, permitiendo que las decisiones se tomen con base en información precisa y actualizada, con el fin de mejorar la eficiencia, equidad y calidad en la planificación y gestión educativa.

La política reconoce la importancia de la infraestructura en el fortalecimiento del sistema educativo. No obstante, dado que existe una política de infraestructura vigente y una nueva propuesta que será próximamente presentada por la Dirección de Infraestructura Educativa ante el Consejo, este documento se limita a articular la planificación de la infraestructura educativa con un producto estratégico relevante: una metodología actualizada de priorización, complementada por un repositorio de información confiable y actualizada. Estos elementos permiten una toma de decisiones más efectiva, orientada a promover la equidad y la eficiencia en la asignación de recursos para infraestructura educativa.

Con la definición e integración de estos sistemas de apoyo a la planificación, se busca destacar los procesos clave y la generación de resultados de valor público. Esto permitirá un control continuo antes, durante y después de la planificación, optimizando los procesos internos para garantizar una gestión gerencial alineada con los principios de la gestión orientada a la gestión para resultados.

Este eje estratégico es crucial para asegurar que la planificación y presupuestación en el sistema educativo esté efectivamente orientada a la gestión para resultados, promoviendo una gestión más eficiente y transparente, que contribuya a la mejora de los procesos educativos y favorezca la toma de decisiones basadas en datos concretos, oportunos y verificables.

Acción Estratégica	Productos y resultados esperados	Responsables
2.1.1 Capacitación para el desarrollo de competencias y habilidades en planificación y presupuesto por resultados.	Cursos de autoformación implementados sobre planificación y gestión para resultados, de participación obligatoria.	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Viceministerio Académico



		Instituto de Desarrollo Profesional Uladielao Gámez Solano
		Dirección de Gestión de Talento Humano
2.2.1. Implementar sistemas de información integrados y accesibles para la planificación en el sistema educativo	Sistema de planificación a nivel central, en las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y en los centros educativos (PAT) funcionando.	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Dirección de Informática de Gestión Dirección de Gestión y Desarrollo Regional
	Sistema administrativo ministerial que permita planificar estratégicamente los recursos financieros, humanos, tecnológico y otros, funcionando.	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Dirección de Informática de Gestión
	Sistema informático SABER desarrollado: módulo de expediente estudiantil que contenga variables claves para analizar la trayectoria educativa y planificar de manera articulada entre ciclos.	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Viceministerio Académico Dirección de Informática de Gestión



	<p>Interfaz (repositorio) elaborada en la plataforma SABER, para la visualización de información del MEP. De manera que las personas internas y externas MEP puedan generar datos y estadísticas, según sus necesidades.</p>	<p>Dirección de Planificación Institucional</p> <p>Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional</p> <p>Viceministerio Académico</p> <p>Dirección de Informática de Gestión</p>
	<p>Metodología de Priorización de infraestructura actualizada</p>	<p>Dirección de Planificación Institucional</p> <p>Supervisor de Circuito Educativo</p> <p>Dirección Regional de Educación (DRE)</p> <p>Dirección del Centro Educativo</p> <p>Dirección de Infraestructura Educativa</p> <p>Junta de Educación y Administrativas</p>
	<p>Repositorio de información disponible, confiable y actualizada para la toma de decisiones en planificación de infraestructura educativa, para el fortalecimiento de la equidad y eficiencia en la asignación de recursos.</p>	<p>Dirección de Infraestructura Educativa</p>



Eje estratégico 3. Participación activa de los actores educativos en la definición de los resultados integrados entre los ciclos educativos

Objetivo

Fomentar la coordinación y participación activa de los actores educativos en la definición y alineación de los resultados por ciclo educativo, integrando perfiles de salida de primaria y secundaria, y vinculando la educación secundaria con el sector parauniversitario, universitario y laboral. Asimismo, promover la integración progresiva de los programas de estudio desde preescolar hasta secundaria, con mecanismos efectivos de rendición de cuentas.

Acciones estratégicas

1. Garantizar la trazabilidad de la planificación académica y curricular entre los ciclos educativos, asegurando una continuidad y coherencia en el proceso formativo.
2. Establecer mecanismos de rendición de cuentas enfocados en el cumplimiento y logro de los resultados esperados, promoviendo transparencia y responsabilidad en el proceso educativo.
3. Brindar insumos a las autoridades ministeriales para que las estrategias educativas puedan ser robustecidas, por medio de la investigación y uso de datos para la toma de decisiones.
4. Involucrar a las universidades y a la comunidad educativa en la identificación y atención de necesidades educativas.

Las acciones de coordinación entre los diferentes actores del sistema educativo son fundamentales para asegurar que las políticas y programas se implementen de manera articulada y coherente, maximizando el impacto de las intervenciones. La coordinación con el sector educativo es crucial para una planificación y ejecución más efectivas, alineadas con las necesidades y prioridades del país.



Es indispensable la participación activa de todos los actores en la implementación y retroalimentación de las acciones estratégicas, con el objetivo de lograr resultados de valor público, diferenciados por cada ciclo educativo. Al involucrar a los actores clave, se pretende alcanzar:

La articulación de los instrumentos de planificación con las necesidades educativas y las prioridades estratégicas del Ministerio de Educación Pública. Esto permitirá que dichos instrumentos reflejen de manera fiel las demandas del sistema educativo, garantizando una gestión más coherente y orientada a la gestión para resultados.

Una de las metas prioritarias en esta área es la definición de un perfil de salida para primaria que contemple las competencias necesarias para el ingreso a secundaria, asegurando que las personas estudiantes al finalizar 6.º grado posean los conocimientos y habilidades requeridos para avanzar en su trayectoria educativa. Asimismo, es urgente elaborar un perfil de salida para secundaria que integre las competencias exigidas tanto por el contexto laboral como por el universitario, de modo que los egresados estén preparados para continuar sus estudios superiores o ingresar al mercado laboral. La coordinación con sectores como el parauniversitario, universitario, el INA y el mercado laboral es esencial en este proceso.

En la misma línea, resulta indispensable la creación de un documento orientador para la planificación de los programas de estudio integrados por asignatura, que permita una transición fluida de primaria a secundaria. Esto garantizará una continuidad pedagógica y administrativa, mejorando la trayectoria educativa de los y las estudiantes y asegurando que la articulación entre los diferentes ciclos educativos sea más efectiva y coherente. Una mayor integración de los esfuerzos institucionales se reflejará en una mejora de la calidad educativa.

Otra acción estratégica dentro de este eje es la investigación y el uso de datos en el sistema educativo para optimizar la toma de decisiones en la planificación. Con esta medida, se espera una mejora significativa en la calidad educativa y una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos. La promoción de investigaciones orientadas a la toma de decisiones permitirá fortalecer los procesos educativos, mientras que los diagnósticos y análisis basados en datos facilitarán una planificación más precisa y pertinente. Además, la optimización de la gestión financiera garantizará una distribución equitativa y efectiva de los recursos.



Estas acciones contribuirán a una gestión coordinada e integrada de los procesos de planificación institucional, así como, a la implementación de indicadores que permitan medir el progreso en el cumplimiento de los retos educativos.

La rendición de cuentas enfocada en la gestión para resultados esperados es esencial para garantizar que todos los actores del sistema educativo estén alineados y comprometidos con los objetivos planificados.

Con la implementación de estas acciones, se espera un incremento significativo en la transparencia, la rendición de cuentas y la eficacia en la ejecución de políticas y programas dentro del sistema educativo costarricense. El seguimiento constante, basado en datos y análisis rigurosos, permitirá ajustar las estrategias en tiempo real, mejorando los resultados educativos y optimizando los recursos disponibles. Este sistema de seguimiento y evaluación fomentará una cultura institucional orientada a la gestión para resultados, promoviendo la mejora continua y asegurando que las acciones del MEP estén alineadas con las necesidades y retos de la educación a nivel país.

Acción Estratégica	Productos y resultados esperados	Responsables
3.1.1 1. Garantizar la trazabilidad de la planificación académica y curricular entre los ciclos educativos, asegurando una continuidad y coherencia en el proceso formativo.	Perfil de salida del estudiante de primaria, considerando necesidades, conocimientos y competencias necesarias para iniciar sus estudios.	Viceministerio Académico Dirección de Desarrollo Curricular Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional
	Perfil de salida del estudiante de secundaria considerando las competencias para el ingreso a instituciones postsecundaria y la incorporación al mercado laboral.	Viceministerio Académico Dirección de Desarrollo Curricular Dirección de Planificación Institucional



		Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional
	Documento orientador de la planificación de los programas de estudios integradas por asignatura, que transiten de primaria a secundaria.	Viceministerio Académico Dirección de Desarrollo Curricular Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional
	Desarrollo de alianzas estratégicas con el sector privado orientadas a fortalecer la Educación Técnica Profesional.	Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras
3.1.2 1. Establecer mecanismos de rendición de cuentas enfocados en el cumplimiento y logro de los resultados esperados, promoviendo transparencia y responsabilidad en el proceso educativo.	Rendición de cuentas sobre los resultados anuales programados por las instituciones del sector.	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Despacho Ministerial
	Rendición de cuentas sobre los resultados anuales alcanzados por las instituciones del sector.	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Despacho Ministerial
	Rendición de cuentas sobre los resultados anuales alcanzados por las Direcciones Regionales.	Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional



		Dirección de Gestión y Desarrollo Regional
	Comunicación de informes periódicos del avance del cumplimiento de metas del sector educativo y del MEP. Información accesible en la página MEP.	Dirección de Planificación Institucional Dirección de Informática de Gestión
	Reportes de seguimiento presupuestario publicados anualmente en el portal de transparencia.	Dirección Financiera
	Divulgación de informes de SEVRI y de autoevaluación (control interno).	Dirección de Planificación Institucional
3.1.3. Brindar insumos a las autoridades ministeriales para que las estrategias educativas puedan ser robustecidas, por medio de la investigación y uso de datos para la toma de decisiones.	Investigaciones enfocadas en temas relevantes para la toma de decisiones que fortalezcan el sistema educativo.	Despacho Ministerial Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Dirección de Planificación Institucional
3.1.4 Involucrar a las universidades y a la comunidad educativa en la identificación y atención de necesidades educativas.	Involucramiento de las universidades para la realización de proyectos educativos.	Despacho Ministerial Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Viceministerio Académico Dirección de Planificación Institucional
	Elaboración de un sistema de consulta a la comunidad educativa, para conocer sus necesidades.	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional



		Despacho Ministerial
	Cooperación entre instituciones y empresas.	Despacho Ministerial Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación

La implementación de los ejes estratégicos en la *Política de Planificación Estratégica e Integral del Sistema Educativo* promueve que el sistema educativo costarricense funcione de manera articulada y coordinada, maximizando los recursos disponibles y garantizando que las políticas educativas sean pertinentes y eficaces. Estos ejes permiten la alineación entre los ciclos educativos, mejorando la coherencia en la gestión y asegurando que cada etapa educativa esté conectada y enfocada en el logro de resultados esperados para las personas estudiantes, las personas docentes y la sociedad en general.

El enfoque integral de la planificación, basado en el uso de datos e investigaciones, refuerza la capacidad del MEP para adaptar sus estrategias de manera flexible y eficiente, mientras que el seguimiento continuo y la evaluación garantizan que los avances sean medibles y verificables. Al integrar la planificación y presupuestación para resultados, la política no solo mejora la calidad educativa, sino que además, promueve una mayor transparencia y rendición de cuentas. Con estas herramientas, el MEP está mejor preparado para enfrentar los desafíos actuales y futuros del sistema educativo, asegurando una educación de calidad que responda a las necesidades y expectativas de los ciudadanos en todas las etapas del proceso educativo.



Capítulo 5. Plan de Acción

A continuación, se presenta el plan de acción 2025-2030, como instrumento metodológico para lograr el seguimiento y evaluación de la Política de Planificación. Este plan de acción debe ser analizado cada 2 años con la finalidad de corroborar su validez y la pertinencia y eficacia de las acciones propuestas. En el año 2029 deberá analizarse la pertinencia y efectividad de la política con el objetivo de actualizar la misma, en caso de ser necesario. En congruencia con la acción anterior, en el año 2029 deberá elaborarse el plan de acción que resulte de instrumento metodológico para lograr el seguimiento y evaluación de la Política de Planificación los restantes años.

5.1 ¿Cómo lo vamos a hacer?

En este capítulo se describe la lógica operativa para llevar a cabo los ejes estratégicos de la Política de Planificación Estratégica e Integral del sistema educativo. A través de un enfoque claro, se detallan las acciones estratégicas, los productos y resultados esperados de cada uno de los ejes establecidos.

La implementación de esta política se articula en torno a tres ejes clave:

1. Planificación y presupuestación articulada entre ciclos educativos, con gestión para resultados de valor público, cuyo objetivo es mejorar la coherencia y eficiencia del sistema educativo en la asignación de recursos y el logro de resultados concretos.
2. Generación de condiciones técnicas y desarrollo de capacidades para la planificación por resultados, enfocándose en fortalecer las habilidades y competencias del personal participante de la gestión educativa para garantizar una gestión eficiente y orientada a la gestión para resultados.
3. Participación activa de los actores educativos en la definición de los resultados integrados entre ciclos, promoviendo un mayor involucramiento de todos los actores del sistema



educativo en la construcción de un marco común y coherente de resultados, adaptado a las necesidades de cada ciclo educativo.

El presente plan de acción se presenta en 3 apartados, en congruencia con sus ejes y objetivos. Cada acción estratégica tiene su respectivo resultado, indicador, meta, plazo y responsables de cumplimiento.

A continuación, el detalle:

5.1.1 Eje estratégico 1: Planificación y presupuestación articulada entre ciclos educativos, con gestión para resultados de valor público.

Objetivo:				
1.1. Articular la planificación estratégica y el presupuesto a las necesidades educativas, mediante la optimización en el uso de los recursos y con esto, contribuir a mejorar la eficiencia operativa en congruencia con los resultados esperados del servicio educativo.				
Acción Estratégica	Productos y resultados esperados	Indicador	Meta	Responsables
1.1.1 Orientar la planificación del MEP hacia la gestión para resultados a través de acciones normativas e informativas.	Lineamientos sobre planificación estratégica emitidos, enfocados y accesibles.	Cantidad de lineamientos sobre planificación estratégica emitidos.	2025: 2 (programación, control interno y presupuesto por resultados) 2026: 2 (seguimiento, cumplimiento de instrumentos de planificación institucional POA-PAT).	Dirección de Planificación Institucional
	Cápsulas informativas previas a los grandes procesos de planificación institucional que incluyen la programación de metas y programación presupuestaria.	Cantidad de cápsulas informativas de procesos de programación y seguimiento, previos a los grandes procesos de planificación institucional que incluyen la	2025: 2 (programación, reprogramación POA-PAT) 2026: 2 (seguimiento y cumplimiento de POA-PAT).	Dirección de Planificación Institucional Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano



		programación de metas, programación presupuestaria y control interno, elaboradas.		
		Cantidad de cápsulas informativas sobre planificación institucional, elaborados.	2025: 2 (Gestión para resultados, importancia de la planificación. 2026: 2 (Presupuestación por resultados control interno) 2027: 1 Seguimiento 2028: 1 Rendición de cuentas 2029: 1 Evaluación.	
	<p><i>Implementación de lineamientos, guías e instrumentos para la planificación institucional.</i></p> <p><i>(En coordinación con MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda)</i></p>	<p>Cantidad de instrumentos elaborados.</p> <p>Cantidad de procesos implementados.</p>	<p>Meta: 2025: Implementación del Macroproceso y metodología para la Gestión de Solicitudes de Infraestructura Educativa (Infraestructura, Bienes inmuebles y mobiliario).</p> <p>2025: Actualización de la Política de Infraestructura Educativa: priorización eficiente y pertinente de la infraestructura nacional.</p> <p>2025: Investigación Evaluativa de la implementación del Programa Nacional de Formación Tecnológica del Sistema Educativo Costarricense (PNFT)</p> <p>2025: 1 (guía para la elaboración de planes de acción)</p>	<p>Dirección de Planificación Institucional</p> <p>Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional</p> <p>Viceministerio Académico</p>



			2026: 2 (Guía para la elaboración de proyectos y guía para la estimación de costos de e inversión de los productos finales, metas y resultados) 2027: 1. (Guía de elaboración de indicadores) 2028: 1 (Guía de formulación presupuestaria por resultados)	
1.1.2 Identificación de los principales resultados del sistema educativo, integrados por ciclo educativo, de forma participativa con la colaboración de todos los actores del sistema.	Establecimiento de metas prospectivas de los desafíos del sistema educativo.	Cantidad de estudios que identifican los grandes desafíos del Sistema Educativo elaborados.	2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Viceministerio Académico
	Visualización de las principales acciones sustantivas del sistema educativo.	Cantidad de documentos que contengan las funciones, resultados y productos más relevantes de cada dependencia del MEP, elaborados.	2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Viceministerio Académico
	Visualización de los principales indicadores de funciones sustantivas del sistema educativo.	Porcentaje de avance en la elaboración de un catálogo de indicadores, variables y metas	2025: 50% (diseño del catálogo) 2026: 50% (elaborarlo)	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación



		de las acciones sustantivas del MEP.		Institucional y Coordinación Regional Viceministerio Académico
1.1.3 Planificación de la estructura programática presupuestaria de una gestión para resultados, por ciclos educativos.	Definición de la estructura programática presupuestaria, que contenga productos, indicadores, metas población, objetivo y resultados esperados para los programas y subprogramas presupuestarios.	Porcentaje de avance en la definición de la estructura programática del MEP.	2026: 20% (Diseño) 2027: 20% (Elaboración) 2028: 20% (actualización de guías, lineamientos, sistema informático). 2029: 20%(socialización de instrumentos, guías, lineamientos y capacitación). 2030: 20% (implementación)	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Despacho Ministerial
1.1.4 Vinculación de las acciones del plan con las capacidades reales del sistema educativo para su implementación garantizando la coherencia entre los objetivos estratégicos y los recursos disponibles..	Matriz de vinculación entre acciones estratégicas, costos estimados y cronograma de inversión priorizado.	Porcentaje de acciones estratégicas con costos estimados y cronograma de inversión priorizado.	2025: línea base 2026: 80% 2027: 85% 2028: 90% 2029: 95%	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Despacho Ministerial
1.1.5 Seguimiento y evaluación	Seguimiento adecuado a la ejecución presupuestaria basado en gestión para resultados.	Cantidad de informes de seguimiento a la ejecución presupuestaria, de acciones sustantivas que se encuentran programados en los instrumentos	2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1 2029: 1	Dirección de Planificación Institucional Dirección Financiera



		de planificación, divulgados.		
	Establecer lineamientos y guías para la elaboración de metodologías de seguimiento de los procesos de planificación institucional estratégicos.	Cantidad de documentos para la elaboración de metodología de seguimiento de los procesos de planificación institucional elaborados.	2025: 1 (documento para elaborar metodología de seguimiento a las políticas institucionales 2026:1 (Documento para elaborar metodología de seguimiento a los planes anuales de trabajo - PAT). 2027: 1 (lineamiento para elaborar metodologías de seguimiento a los POA.	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional
	Desarrollar un estudio técnico de cargos, realizado por la Unidad de Análisis Ocupacional que determine de mediante criterio vinculante, la cantidad y tipo de plazas y funciones de éstas, requeridas para completar el proyecto de desconcentración de servicios en las Direcciones Regionales de Educación.	Cantidad de estudios técnicos de cargos, realizado por la Unidad de Análisis Ocupacional para la desconcentración de servicios en las DREs.	2026: 1	Dirección de Gestión del Talento Humano



5.1.2 Eje estratégico 2: Fortalecimiento de capacidades técnicas y desarrollo de competencias para la planificación orientada a la gestión para Resultados

Objetivo				
2.1 Fortalecer las capacidades técnicas del personal del Ministerio de Educación Pública (MEP) para implementar una planificación y presupuestación orientada para resultados, mediante la capacitación en competencias claves, la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación, y el desarrollo de sistemas de información integrados y accesibles				
Acción Estratégica	Productos y resultados esperados	Indicador	Meta	Responsables
2.1.1 Capacitación para el desarrollo de competencias y habilidades en planificación y presupuesto por resultados	Cursos de autoformación implementados sobre planificación y gestión para resultados, de participación obligatoria.	Cantidad de cursos de autoformación implementación sobre planificación/ gestión para resultados. (participación obligatoria)	2025: 1 (curso introductorio de gestión para resultados) 2026: 1 (curso presupuestación por resultados) 2027: 1 (curso de sistemas de seguimientos) 2028: 1 (curso de elaboración de indicadores) 2029: 1 (curso de Control Interno)	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Viceministerio Académico Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano Dirección de Gestión de Talento Humano
	Programa Continuo de Capacitación diseñado, que responda al	Indicador: Cantidad de actualizaciones anuales al	2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1	Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Viceministerio Académico



	fortalecimiento de competencias para la ciudadanía responsable y solidaria, para la vida y para el empleo digno.	programa de capacitación.		Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano Dirección de Gestión de Talento Humano
2.1.2 Implementar sistemas de información integrados y accesibles para la planificación en el sistema educativo.	Sistema de planificación a nivel central, en las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y en los centros educativos (PAT), funcionando.	Porcentaje de avance en la elaboración de un sistema informático.	2025: 60% (30% diseño, 30% elaboración) 2026:40% implementación	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional Dirección de Informática de Gestión Dirección de Gestión y Desarrollo Regional
	Sistema administrativo ministerial que permita planificar estratégicamente los recursos financieros, humanos, tecnológico y otros, funcionando.	Porcentaje de avance en la elaboración del módulo proyección educativa en el sistema informático SABER en gestión administrativa.	2025: 30% (inclusión en el anteproyecto) 2026: 70% (Implementación)	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional Dirección de Informática de Gestión
	Sistema informático SABER desarrollado: módulo de expediente estudiantil que contenga variables claves para analizar la trayectoria educativa y planificar de manera articulada entre ciclos.	Porcentaje de avance en la elaboración de un módulo en el sistema informático SABER de expediente digital.	2025: 80% (40% diseño, 40% elaboración) 2026: 20% (Implementación)	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional Viceministerio Académico Dirección de Informática de Gestión



Interfaz (repositorio) elaborada en la plataforma SABER, para la visualización de información del MEP. De manera que las personas internas y externas MEP puedan generar datos y estadísticas, según sus necesidades.	Porcentaje de avance en la elaboración de la interfaz. (repositorio)	2026: 50% (25% diseño, 25% elaboración de la interfaz para usuarios internos) 2027: 50% (25% diseño, 25% elaboración de la interfaz para usuarios externos)	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional Viceministerio Académico Dirección de Informática de Gestión
	Cantidad de manuales de uso de la interfaz elaborados.	2026: 1 (Manual de uso Interno) 2027: 1 (Manual de uso externo)	Dirección de Planificación Institucional Dirección de Informática de Gestión
	Cantidad de videos del uso de la interfaz elaborados.	2026: 1 1 (video para el uso externo)) 2027: 1 (video para el uso externo)	Dirección de Planificación Institucional Dirección de Informática de Gestión
Metodología de Priorización de infraestructura actualizada	Cantidad de solicitudes de infraestructura recibidas en DPI tramitadas ante DIE.	2026: 100%	Dirección de Planificación Institucional Supervisor de Circuito Educativo Dirección Regional de Educación (DRE) Dirección del Centro Educativo Dirección de Infraestructura Educativa Junta de Educación y Administrativas



	Repositorio de información confiable y actualizada para la toma de decisiones en planificación de infraestructura educativa, para el fortalecimiento de la equidad y eficiencia en la asignación de recursos.	Indicador: Porcentaje de centros educativos con inventario de infraestructura realizada.	2026: 100%	Dirección de Infraestructura Educativa
--	---	---	------------	--

5.1.3 Eje estratégico 3: Participación activa de los actores educativos en la definición de los resultados integrados entre ciclos educativo.

Objetivo

3.1. Fortalecer la coordinación y participación activa de los actores educativos en la definición y alineación de los resultados por ciclo educativo, integrando perfiles de salida de primaria y secundaria, vinculando la educación con el sector parauniversitario, universitario y el empleo. Asimismo, promover la integración progresiva de los programas de estudio desde preescolar hasta secundaria, con mecanismos efectivos de rendición de cuentas.

Acción Estratégica	Productos y resultados esperados	Indicador	Meta	Responsables
3.1.1 Garantizar la trazabilidad de la planificación académica y curricular entre los ciclos educativos,	Perfil de salida del estudiante de primaria, considerando necesidades, conocimientos y competencias necesarias para	Porcentaje de avance en la elaboración del perfil de salida de estudiantes de primaria.	2025: 50% (metodología y diseño del perfil de salida de estudiantes de primaria) 2026: 50% (elaboración del	Viceministerio Académico Dirección de Desarrollo Curricular



asegurando una continuidad y coherencia en el proceso formativo	iniciar sus estudios.		perfil de salida de estudiantes de primaria)	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional
	Perfil de salida del estudiante de secundaria considerando las competencias para el ingreso a instituciones postsecundaria y la incorporación al mercado laboral.	Porcentaje de avance en la elaboración del perfil de salida de estudiantes de secundaria.	2025: 50% (metodología y diseño del perfil de salida de estudiantes de secundaria) 2026: 50% (elaboración del perfil de salida de estudiantes de secundaria)	Viceministerio Académico Dirección de Desarrollo Curricular Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional
	Documento orientador de la planificación de los programas de estudios integradas por asignatura, que transiten de primaria a secundaria.	Porcentaje de avance en la elaboración del documento orientador de la planificación de los programas de estudio integrados por asignatura, que transiten de primaria a secundaria.	2025: 50% (metodología y diseño del documento) 2026: 10% (inglés) 2027: 20% (matemática y español) 2028: 20% (ciencias y estudios sociales)	Viceministerio Académico Dirección de Desarrollo Curricular Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional



	Desarrollo de alianzas estratégicas con el sector privado orientadas a fortalecer la Educación Técnica Profesional.	Cantidad de Alianzas Público-Privadas con entes nacionales o internacionales consolidadas.	2025: 1 2026: 5 2027: 1 2028: 1 2029: 1	Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras
3.1.2. Establecer mecanismos de rendición de cuentas enfocados en el cumplimiento y logro de los resultados esperados, promoviendo transparencia y responsabilidad en el proceso educativo	Rendición de cuentas sobre los resultados anuales programados por las instituciones del sector.	Cantidad de espacios coordinados donde las instituciones del sector educativo exponen de forma participativa los principales resultados esperados del año, realizados.	2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1 2029: 1	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Despacho Ministerial
	Rendición de cuentas sobre los resultados anuales alcanzados por las instituciones del sector.	Cantidad de espacios coordinados donde las instituciones del sector educativo exponen de forma participativa los principales resultados alcanzados del año, realizados.	2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1 2029: 1	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Despacho Ministerial
	Rendición de cuentas sobre los resultados anuales alcanzados por las Direcciones Regionales.	Cantidad de espacios coordinados donde las DRE exponen de forma participativa los principales resultados anuales alcanzados, realizadas.	2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1 2029: 1	Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Dirección de Gestión y Desarrollo Regional



	Comunicación de informes periódicos del avance del cumplimiento de metas del sector educativo y del MEP. Información accesible en la página MEP.	Cantidad de informes colocados en página web.	2025: 2 2026: 2 2027: 2 2028: 2 2029: 2	Dirección de Planificación Institucional Dirección de Informática de Gestión
	Reportes de seguimiento presupuestario publicados anualmente en el portal de transparencia.	Número de reportes de seguimiento a la ejecución presupuestaria publicados anualmente en el portal de transparencia.	2025: 2 2026: 2 2027: 2 2028: 2 2029: 2	Dirección Financiera
	Divulgación de informes de SEVRI y de autoevaluación (control interno).	Cantidad de informes de SEVRI y autoevaluación (control interno), divulgados.	2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1	Dirección de Planificación Institucional
3.1.3. Brindar insumos a las autoridades ministeriales para que las estrategias educativas puedan ser robustecidas, por medio de la investigación y uso de datos para la toma de decisiones.	Investigaciones enfocadas en temas relevantes para la toma de decisiones que fortalezcan el sistema educativo.	Cantidad de investigaciones realizadas.	2025: 6 2026: 6 2027: 6 2028: 6	Despacho Ministerial Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Dirección de Planificación Institucional
3.1.4 Involucrar a las universidades y a	Involucramiento de las universidades	Cantidad de proyectos.	2025: 1 2026: 1	Despacho Ministerial



la comunidad educativa en la identificación y atención de necesidades educativas.	para la realización de proyectos educativos.		2027: 1 2028: 1	Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Viceministerio Académico Dirección de Planificación Institucional
	Elaborar un sistema de consulta a la comunidad educativa, para conocer sus necesidades.	Avance en diseño e implementación del sistema. Alianzas comunales realizadas a nivel regional.	2025: Diseño 20% 2026: Implementación: 40% 2027:40% 1 alianza por cada DRE	Dirección de Planificación Institucional Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional Despacho Ministerial
	Cooperación entre instituciones y empresas.	Número de acuerdos de cooperación firmados anualmente con universidades y empresas para la articulación de proyectos educativos.	2025: 10 2026: 10 2027: 10 2028: 10	Despacho Ministerial Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación



Capítulo 6. Seguimiento y evaluación

Se entenderá por seguimiento ‘(...) como un proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención pública para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro de los objetivos, con el fin de detectar oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste’” (Mideplan, 2021)

Esta Política establece en sistema de seguimiento y evaluación desde la importancia de permitir la retroalimentación el ciclo de la política como parte de las mejoras u optimizaciones de su implementación.

6.1. Objetivo del seguimiento y evaluación

El sistema de seguimiento y evaluación tiene como objetivo garantizar que la implementación de la *Política de Planificación Estratégica e Integral del Sistema Educativo* se realice de manera efectiva, eficiente y transparente. Este sistema busca:

- Monitorear el avance en la consecución de los objetivos estratégicos, metas e indicadores.
- Evaluar el impacto de las intervenciones y ajustes necesarios para mejorar su efectividad.
- Proporcionar retroalimentación continua a los tomadores de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo para permitir ajustes en tiempo real.

6.2. Principios rectores de seguimiento y evaluación

Para el cumplimiento de los procesos de manera efectiva, es esencial que se desarrollen bajo un conjunto de principios rectores que garanticen su cumplimiento y efectividad. Por ello se expone los principios que guían los esfuerzos de seguimiento y evaluación, con el propósito de fortalecer la gestión orientada a la gestión para resultados.

1. Enfoque basado en la gestión para resultados: asegurar que el monitoreo y evaluación midan el cumplimiento de los resultados y el impacto en el sistema educativo.



2. Transparencia y rendición de cuentas: proporcionar información accesible y clara sobre los avances y resultados.
3. Participación multinivel: involucrar a todos los niveles (estratégico, táctico y operativo) y actores claves en el proceso de monitoreo y evaluación, asegurando un enfoque inclusivo y participativo.
4. Adaptabilidad: permitir ajustes flexibles y oportunos en la implementación de estrategias en función de los resultados de la evaluación.

6.3. Componentes del sistema de seguimiento y evaluación

Para la implementación de sistema de seguimiento y evaluación se conforman varios componentes interrelacionados que garantizan su funcionamiento adecuado. Estos componentes proporcionan la estructura necesaria para planificar, ejecutar, monitorear y evaluar las actividades de la política, dando soporte a los principios de transparencia, participación multinivel, adaptabilidad y enfoque basado en resultado. Por lo tanto, el sistema de seguimiento y evaluación se compone de los siguientes elementos claves.

1. Indicadores claves:
 - Se establecen para cada objetivo y meta de la política y cubren áreas fundamentales.
 - Cada indicador incluye metas anuales y a largo plazo que permiten medir el progreso y la efectividad de las estrategias implementadas.
2. Informe de progreso semestral y anual:
 - Semestral: informes que evalúan el progreso de los indicadores y metas en el corto plazo.
 - Anual: un análisis del cumplimiento de los objetivos de la política, con recomendaciones para mejorar las estrategias y aumentar su efectividad.
3. Evaluación de resultados:
 - Cada 5 años se realizará una evaluación de impacto para analizar el efecto de las intervenciones y estrategias implementadas. Esta evaluación permitirá:
 - Revisar el cumplimiento de los objetivos y metas a largo plazo.



- Ajustar las prioridades y recursos en función del impacto observado y las necesidades emergentes del sistema educativo.
 - La evaluación de resultados se apoyará en metodologías de evaluación cuantitativa y cualitativa para analizar la efectividad de las estrategias en el contexto real.
4. Rendición de cuentas:
- En temas de rendición de cuentas se presentará esta rendición de cumplimiento y los estados de la política al sector, autoridades y a las Direcciones Centrales y Regionales. Esta rendición permitirá:
 - Rendir cuentas sobre los resultados anuales programados al sector, autoridades y a las Direcciones Centrales y Regionales.
 - Brindar transparencia mediante informes periódicos de avances y elaboración de sistema de consulta educativa para conocer las necesidades.

6.4. Metodología de seguimiento y evaluación

Para garantizar el cumplimiento de forma efectiva del seguimiento y evaluación. Este proceso permitirá identificar logros, detectar posibles desviaciones y proponer mejoras continuas a lo largo del desarrollo de las actividades. El seguimiento y evaluación de la Política se basarán en un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos, incluyendo entrevistas, análisis de datos estadísticos y trabajo de campo.

1. Monitoreo continuo:
 - Recopilación de datos: se establece un levantamiento sistemático y periódico del avance de los indicadores mediante una matriz de seguimiento y cumplimiento del plan de acción de la política. Los funcionarios de la DPI solicitan a las personas responsables de implementar el plan la información sobre el avance alcanzado, así como, sobre los factores internos y externos que pueden afectar su ejecución



- Análisis de la información: los funcionarios de la DPI analizan de manera integral la información recibida de los ejecutores y elaboran un resumen general de los hallazgos, prestando especial atención a los atrasos detectados que podrían poner en riesgo la consecución de los resultados esperados.
- Comunicación de los resultados: la información recopilada y analizada de la matriz de seguimiento y cumplimiento del plan de acción de la política, debe retroalimentar los diferentes niveles de toma de decisión, de manera que, se pueda corregir o ajustar la planificación original de manera oportuna; para lo cual, la persona directora de Planificación envía el resumen general de los hallazgos encontrados a las autoridades ministeriales, para la toma de decisiones.
- Acciones de mejora: si se identifican atrasos en el seguimiento, los funcionarios de la DPI, junto con las personas responsables de la ejecución, deben elaborar e implementar un plan de mejora que minimice estos rezagos y contribuya con el cumplimiento de lo programado en el plan de acción.

2. Análisis comparativo anual:

- Cada año, se realizará un análisis comparativo de los indicadores y metas para evaluar el cumplimiento de los objetivos. Este análisis permitirá identificar las mejores prácticas, áreas de mejora y proporcionar apoyo técnico a las dependencias que lo requieran.

6.5. Procesos de retroalimentación y mejora continua

La retroalimentación y la mejora continua son pilares fundamentales para el fortalecimiento y sostenibilidad de la Política. Por lo que se establecen procesos estructurados que permitirán recopilar opiniones, analizar resultados y aplicar ajustes oportunos, garantiza el cumplimiento y pertinente de las acciones y estrategias propuestas en esta Política. Por lo tanto, establece el siguiente proceso de retroalimentación y mejora continua.

1. Revisión semestral y ajustes inmediatos:

- Los informes semestrales permitirán realizar ajustes rápidos en las estrategias y políticas en función de los desafíos operativos o las necesidades cambiantes.



- La revisión semestral ofrecerá una retroalimentación continua a las dependencias y actores involucrados para mantener el avance hacia los objetivos, como parte de la rendición de cuentas y transparencia.
2. Evaluación anual de rendimiento y revisión estratégica:
- Los resultados anuales se presentarán a los niveles estratégico, táctico y operativo en una reunión de revisión de la política, donde se discutirán los logros, desafíos y se definirán las prioridades para el año siguiente.
 - Este proceso de evaluación anual permitirá un ajuste en las prioridades y estrategias, asegurando que la política permanezca relevante y efectiva frente a los cambios en el contexto educativo.
3. Revisión con actores clave:
- Cada cinco años, se convocará a todos los actores clave (ministerio, Direcciones Regionales, personal docente, estudiantes, padres) para una revisión integral de la política y sus resultados, fomentando una revisión participativa y obteniendo recomendaciones para mejorar la implementación.

6.6. Publicación de resultados y transparencia

Para la publicación de resultados y transparencia del cumplimiento y avances de la Política se establece la publicación en un sitio *web* accesible al público, en el cual se incluyan aspectos de interés público relacionados con la Política:

- Informes anuales: disponibles en la plataforma digital del Ministerio de Educación.
- Resumen de evaluación de resultados: un informe ejecutivo que resumirá los hallazgos claves de las evaluaciones de resultados y los cambios realizados en la política.



Capítulo 7. Gestión de riesgos

La gestión de riesgos es fundamental para garantizar la sostenibilidad y resiliencia del sistema educativo, permitiendo anticiparse y responder a desafíos potenciales que puedan comprometer la implementación de políticas educativas y la prestación de servicios de calidad. El presente capítulo define un marco de gestión de riesgos enfocado en áreas críticas: riesgos estructurales, financieros y operativos. Cada tipo de riesgo cuenta con estrategias de mitigación específicas, alineadas con los objetivos de la *Política de Planificación Estratégica e Integral del Sistema Educativo 2025-2035*.

7.1. Objetivos

- Identificar y priorizar los riesgos financieros y operativos que podrían impactar de la ejecución de la Política.
- Desarrollar estrategias de mitigación adecuadas para reducir la vulnerabilidad ante cada tipo de riesgo.
- Establecer un sistema de monitoreo y evaluación para ajustar las estrategias de gestión de riesgos en función de cambios de la Política.

7.2. Clasificación y estrategias para la gestión de riesgos

Los riesgos se clasifican en tres categorías principales, cada una de las cuales contiene estrategias específicas para mitigar sus efectos y asegurar la continuidad y calidad de la educación.

Riesgos financieros

Los riesgos financieros incluyen la ineficiencia en el uso de los recursos, la dependencia de financiamiento del presupuesto ordinario y los problemas de sostenibilidad financiera a largo plazo.



Es la posibilidad de que existan alteraciones en el entorno económico a corto, a mediano o largo plazo que puedan afectar cada uno de los planes de acción de la Política y consecuentemente afecten el alcance de los objetivos planteados en los Ejes Estratégicos de la Política.

Estrategias de mitigación para riesgos financieros

- i. Optimización del presupuesto orientado basado en resultados:
 - Enfoque de presupuesto por resultados: implementar un sistema de presupuesto basado en resultados, en el que cada asignación de recursos esté ligada a objetivos y metas específicas, permitiendo evaluar la efectividad del gasto en relación con el cumplimiento de los resultados.
 - Monitoreo continuo de la ejecución presupuestaria con los mecanismos institucionales existentes para permitir ajustes necesarios
 - Fomentar la transparencia en el uso de recursos: Mediante el plan de seguimiento y evaluación propuesto en este Política.
- ii. Diversificación de fuentes de financiamiento:
 - Promover alianzas público-privadas para proyectos específicos: fomentar alianzas estratégicas con empresas, organizaciones no gubernamentales y el sector privado para financiar proyectos específicos, como la renovación de infraestructura o la dotación tecnológica.
 - Gestión de donaciones y recursos internacionales: establecer un procedimiento de gestión de recursos internacionales, con el fin de, maximizar las oportunidades de financiamiento externo y donaciones para proyectos de alto impacto en el sistema educativo.

Riesgos operativos

Los riesgos operativos se refieren a los desafíos en la capacidad de ejecución y en la efectividad de los recursos humanos y logísticos en el sistema educativo.



Estrategias de mitigación para riesgos operativos:

- i. Fortalecimiento de la capacidad del personal docente y administrativo:
 - o Capacitación continua: implementar un programa de capacitación continua mediante el Programa Continuo de Capacitación propuesto en la Política.
- ii. Optimización de procesos de planificación y coordinación:
 - o Sistema de gestión de información integrada: desarrollar una plataforma centralizada que integre datos de todos claves para el sistema educativo. Que permita el seguimiento eficiente de recursos y facilite el acceso a información actualizada para la toma de decisiones.

7.3. Indicadores de gestión de riesgos

Para medir la efectividad de estas estrategias, se implementarán los siguientes indicadores de gestión de riesgos.

- Índice de infraestructura y seguridad: con Porcentaje de centros educativos con inventario de infraestructura realizada según lo implementado en el Plan de Acción.
- Ejecución presupuestaria eficiente: porcentaje del presupuesto ejecutado en función de resultados planificados.
- Gestión de evaluación y seguimiento para evaluar avances o atrasos en el cumplimiento de la Política.

7.4. Monitoreo y evaluación de la gestión de riesgos

El seguimiento y evaluación de la gestión de riesgos se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Evaluaciones semestrales de riesgos: monitoreo del avance en los indicadores de riesgos, con revisión semestrales para ajustar estrategias de mitigación cuando sea necesario-
- Informe anual de riesgos: elaboración de un informe anual que resume los avances, desafíos y cambios en las estrategias de gestión de riesgos.



- Revisión trianual de estrategias: evaluación de las estrategias de gestión de riesgos cada tres años, incluyendo consulta con los actores clave y ajustes basados en las lecciones aprendidas.

Procesos de retroalimentación y mejora continua, mediante revisión semestral y ajustes inmediatos con informes y revisiones semestrales ofrecerá una retroalimentación continua a las dependencias y actores involucrados.

Evaluación anual de rendimiento y revisión estratégica, mediante resultados anuales a niveles estratégico, táctico y operativo en una reunión de revisión de la política y evaluación anual permitirá un ajuste en las prioridades y estrategias.

Revisión con actores clave, cada cinco años, se convocará a todos los actores clave (ministerio, Direcciones Regionales, personal docente, estudiantes, padres) para una revisión integral de la política y sus riesgos y resultados.



Referencias bibliográficas

- Contraloría General de la República. (2022, noviembre 7). Informe de auditoría de carácter especial sobre la gestión para resultados del Ministerio de Educación Pública DFOE-CAP-IF-00015-2022.
- Contraloría General de la República. (2023, diciembre 15). Informe de auditoría sobre la planificación integral del sistema educativo DFOE-CAP-IAD-00012-2023.
- Dorta, T. (2020, diciembre). Los Ejes Estratégicos. <https://www.tonidorta.com/los-ejes-estrategicos/>
- Godet, M. (2007). Prospectiva estratégica: problemas y métodos (2.ª ed.). Cuaderno nº 20. <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2024, julio). Guía para la elaboración de políticas institucionales.
- Ministerio de Educación Pública. (2020). Plan estratégico institucional 2019-2025. Disponible en <https://repositorio-snp.mideplan.go.cr/handle/123456789/297>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2022, junio). Sistema Nacional de Evaluación. <https://www.mideplan.go.cr/sistema-nacional-evaluacion#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20Seguimiento?,obst%C3%A1culos%20o%20necesidades%20de%20ajuste>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica. (2022, abril). Plan estratégico nacional 2050. Disponible en <http://www.mideplan.go.cr>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2016). Guía para la elaboración de políticas públicas. José, CR: MIDEPLAN. Disponible en <http://www.mideplan.go.cr>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2023). Plan nacional de desarrollo e inversiones públicas 2023-2026. Disponible en https://sites.google.com/expedientesmideplan.go.cr/pndip-2023-2026/pagina_principal
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (n.d.). Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) 2030. Disponible en <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/page/objetivos-de-desarrollo-sostenible>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020, julio). Estudios económicos de la OCDE: Costa Rica. https://www.oecd.org/es/publications/2020/07/oecd-economic-surveys-costa-rica-2020_a7ad4a8a.html



- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). Mejorar la calidad y la eficiencia de la educación en Costa Rica.
- Programa Estado de la Nación. (2021). Octavo Informe Estado de la Educación . San José, Costa Rica: CONARE.
- Programa Estado de la Nación. (2023). Noveno Informe Estado de la Educación . San José, Costa Rica: CONARE.
- Von Bertalanffy, L. (1968). Teoría general de sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones. George Braziller.

Normativa:

- *Ley de Planificación Nacional, Ley No. 5525.* (1974, mayo 2). *Página de la PGR.*
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=34439&nValor3=91172¶m2=1&strTipM=TC&lResultado=3&strSim=simp
- *Decreto Ejecutivo N° 37735-PLAN.* (2013, mayo 6). *Reglamento del sistema nacional de planificación.* *Página de la PGR.*
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=75112
- *Decreto Ejecutivo N° 38536-MP-PLAN.* (2014, julio 25). *Reglamento orgánico del Poder Ejecutivo.* *Página de la PGR.*
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=77799&nValor3=97714&strTipM=TC
- *Decreto Ejecutivo N° 16768-PLAN.* (1986, enero 30). *Reglamento autónomo del MIDEPLAN.* *Página de la PGR.*
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=53689&nValor3=86845&strTipM=TC
- *Ley Fundamental de Educación, Ley No. 2160.* (1957, septiembre 25). *Página de la PGR.*
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=31427
- *Código de Educación, Ley No. 181.* (1944, agosto 18). *Página de la PGR.*
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=31486.



- *Constitución Política de Costa Rica*. (1949, noviembre 7). *Tribunal Supremo de Elecciones*.
<https://www.tse.go.cr/pdf/normativa/constitucion.pdf>
- *Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública, Ley No. 3481*. (1965, enero 13). *Página de la PGR*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6176&nValor3=6565&strTipM=TC
- *Decreto Ejecutivo N° 38170-MEP*. (2014, enero 30). *Organización administrativa del MEP*. *Página de la PGR*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=76554&nValor3=95625&strTipM=TC
- *Decreto Ejecutivo N° 35513-MEP*. (2009, septiembre 9). *Organización de direcciones regionales de educación*. *Página de la PGR*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=66309
- *Decreto Ejecutivo N° 41007-MEP*. (2018, abril 6). *Reforma Decreto Ejecutivo N° 38170: Organización administrativa de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública*. *Página de la PGR*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=86272&nValor3=111820&strTipM=TC