

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	3
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
1.1 ORIGEN .....	4
1.2 OBJETIVO GENERAL .....	4
1.3 ALCANCE.....	4
1.3.1 NORMATIVA APLICABLE .....	4
1.3.2 FUENTES DE CRITERIO .....	4
1.3.3 ANTECEDENTES .....	4
<b>2. HALLAZGOS</b> .....	6
2.1 PROGRAMACIÓN INSTITUCIONAL .....	7
2.1.1 GUÍAS PARA LA ELABORACIÓN DEL POA.....	7
2.1.2 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA .....	8
2.1.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DEL POA.....	8
2.1.4 REGISTRO Y RESGUARDO DE LA INFORMACIÓN .....	9
2.1.5 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....	9
2.2 OFERTA EDUCATIVA .....	9
2.2.1 PROCEDIMIENTO INTERNO PARA LA ATENCIÓN DE LA OFERTA EDUCATIVA.....	10
2.2.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA OFERTA EDUCATIVA.....	10
2.2.2.1 APERTURA DE CENTROS EDUCATIVOS Y CAMBIOS DE MODALIDAD.....	10
2.2.2.2 CIERRE DE CENTROS EDUCATIVOS .....	11
2.2.2.3 FORMULARIOS PARA OFERTA EDUCATIVA .....	11
2.2.2.4 REGISTRO Y RESGUARDO DE LA INFORMACIÓN .....	11
2.3 ANTEPROYECTO DEL PRESUPUESTO .....	12
2.3.1 PROCEDIMIENTO I FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA .....	12
2.3.2 ANÁLISIS INTERNO .....	13
2.4 ASIGNACIÓN DE RECURSOS.....	13
2.4.1 SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA ASIGNACIÓN DE RECURSOS .....	13
2.4.2 CONTROLES PREVALECIENTES EN EL PROCESO.....	14
2.4.3 REGISTROS SOBRE EL PROCESO .....	15
2.4.4 RELACIÓN DE PUESTOS .....	15
2.5 PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN.....	16
2.5.1 ESTUDIOS DE REORGANIZACIÓN.....	16
2.5.2 CRITERIOS TÉCNICOS.....	16
2.5.3 INFORMES TÉCNICOS .....	17
2.5.4 PROPUESTAS EN ESPERA .....	17
2.6 ANÁLISIS TÉCNICOS, ESTUDIOS E INVESTIGACIONES EDUCATIVAS .....	17
2.6.1 PROGRAMACIÓN DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES.....	18
2.6.2 CONDUCCIÓN Y EJECUCIÓN DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES .....	18
2.6.2.1 REDACCIÓN DE INFORMES .....	19
2.6.2.2 EMISIÓN DE RECOMENDACIONES .....	19
2.6.2.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	20
2.6.2.4 CONTROL Y SEGUIMIENTO Y DE LOS ESTUDIOS .....	20
2.6.3 DIVULGACIÓN DE LOS PRODUCTOS DEL DEIE .....	20
2.6.4 USO DE LOS INSUMOS DEL DEIE .....	21

### **Transformación curricular, una apuesta por la calidad educativa**

## **INFORME 14-2021 DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

---

2.6.5 ANÁLISIS TÉCNICOS .....	21
2.7 AUDITORAJES DE MATRÍCULA .....	22
2.7.1 PROCESO EJECUTADO EN EL DDSE.....	22
2.7.2 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	23
2.7.3 RECOMENDACIONES EMITIDAS.....	23
2.8 ASESORÍA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS .....	24
2.9 INFORMACIÓN ESTADÍSTICA .....	25
2.10 RECURSO HUMANO.....	25
2.10.1 DISTRIBUCIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	26
2.10.2 PLANES Y DIAGNÓSTICOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	27
<b>3. CONCLUSIONES</b> .....	28
<b>4. RECOMENDACIONES</b> .....	28
<b>5. PUNTOS ESPECÍFICOS</b> .....	30
5.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	30
5.2 TRÁMITE DEL INFORME .....	30
<b>6. NOMBRES Y FIRMAS</b> .....	30

## RESUMEN EJECUTIVO

### ¿Qué examinamos?

La auditoría realizada tuvo como propósito evaluar la gestión de la Dirección de Planificación Institucional, para el periodo 2019 a 2020, ampliándose en aquellos casos en los que se consideró necesario.

La evaluación se efectuó a partir de los procesos más relevantes de esta Dirección, como “...órgano técnico responsable de coordinar, articular y orientar el proceso de planificación estratégica en las Oficinas Centrales y en las Direcciones Regionales de Educación, de acuerdo con los objetivos ministeriales, las prioridades institucionales y sectoriales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y la política educativa vigente” a fin de determinar las oportunidades de mejora que contribuyeran al fortalecimiento y mejora de sus procesos.

### ¿Por qué es importante?

El quehacer de la Dirección de Planificación Institucional revierte gran importancia, dada la relevancia de los procesos que se manejan desde esta dirección y que afectan la planificación de todo el Ministerio de Educación Pública. Procesos dentro de los cuales podemos mencionar: la programación, ejecución y seguimiento del POA; la Oferta Educativa, que comprende la apertura, reapertura y cierre de Centros Educativos, así como los cambios de modalidad; la formulación del anteproyecto del presupuesto; la asignación de recursos a los centros educativos; los procesos de reestructuración y la elaboración de análisis técnicos, estudios e investigaciones educativas, entre otros.

### ¿Qué encontramos?

Como resultado de la auditoría realizada, se identificaron deficiencias en todos los procesos citados, algunas de mayor trascendencia dada la relevancia que sustentan ciertos procesos como Oferta Educativa. Asimismo la mayoría de las deficiencias se relacionaban con la elaboración, implementación y actualización de los manuales de procedimientos, la ausencia de registros oportunos y la emisión de informes con débiles estándares, sin dejar de lado las carencias que evidenciaban los análisis internos efectuados para la apertura y cierre de centros educativos y la formulación del anteproyecto. También se detectaron inconsistencias relacionadas con la administración del recurso humano.

### ¿Qué sigue?

Con el propósito de que la Dirección de Planificación Institucional mejorara sus procesos y dada la extensión de esta auditoría, durante el transcurso de la misma se emitieron en total 7 informes, uno para cada departamento, mediante Memorando y otro sobre el proceso de cierre de centros educativos. Asimismo se realizó el seguimiento y verificación de implementación de las recomendaciones emitidas en dichos documentos, por lo que para este informe solamente quedan pendientes algunas recomendaciones que no se lograron implementar a tiempo.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Origen

La auditoría cuyos resultados se presentan en este informe se realizó como parte del estudio 14-19 Dirección de Planificación Institucional, establecido en el Plan Anual de la Auditoría Interna para el año 2019, en concordancia con el artículo 22 de la Ley General de Control Interno 8292 que confiere las competencias a las Auditorías Internas para realizar evaluaciones en las diferentes dependencias institucionales.

### 1.2 Objetivo General

El propósito de la auditoría realizada fue evaluar los procesos medulares a cargo de la Dirección de Planificación Institucional, en adelante DPI, y sus 6 departamentos.

### 1.3 Alcance

Esta auditoría, de tipo operacional, consideró la evaluación de los procesos primordiales ejecutados por la DPI y sus departamentos, durante el período comprendido entre el 01 de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2020, ampliándose en aquellos casos en que se consideró necesario.

#### 1.3.1 Normativa Aplicable

Este informe se ejecutó de conformidad con lo establecido en la Ley General de Control Interno N° 8292, Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, el Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público y normativa adicional relacionada al estudio.

#### 1.3.2 Fuentes de criterio

Adicionalmente, como principales criterios de evaluación se utilizó lo establecido en las regulaciones que se indican a continuación:

- Decreto 38170-MEP Organización Administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública.
- Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE

#### 1.3.3 Antecedentes

Como parte de la auditoría realizada en la DPI y en concordancia con la Norma de Control Interno 5.7.3 Oportunidad en la Comunicación que estable que:

*La información debe comunicarse al destinatario con la prontitud adecuada y en el momento en que se requiere, para el cumplimiento de sus responsabilidades.*

Esta Auditoría Interna evaluó los procesos medulares de cada uno de los 6 departamentos que componen la Dirección de Planificación Institucional; una vez finalizada la evaluación en cada departamento, se emitió un informe interno mediante memorando, por medio del cual se comunicaba a la jefatura los principales hallazgos detectados en su departamento, así como las recomendaciones a cumplir con el fin de subsanar dichos hallazgos.

## INFORME 14-2021 DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Posteriormente se realizó un proceso de seguimiento y verificación de implementación de las recomendaciones emitidas a cada departamento. Las recomendaciones que habían sido ejecutadas se dieron por cumplidas, comunicando el resultado de dicho proceso a cada jefatura. El detalle de todo el proceso se puede observar en el cuadro 1:

Cuadro 1  
Detalle del proceso ejecutado por la Auditoría Interna en los 6 departamentos de la DPI

Departamento	Periodo en que se realizó la evaluación	Comunicación de hallazgos		Recomendaciones	
		Memorando	Fecha	Emitidas	Cumplidas
Programación y Evaluación	Junio/septiembre 2019	DM-AI -0064-2019	24/09/2019	9	8
Desarrollo de Servicios Educativos	Septiembre 2019/enero 2020	DM-AI -0003-2020	30/01/2020	17	17
Formulación Presupuestaria	Febrero/agosto 2020	DM-AI -0255-2020	12/08/2020	7	6
Estudios e Investigación Educativa	Marzo/junio 2020	DM-AI -0189-2020	16/06/2020	15	14
Análisis Estadístico	Agosto/octubre 2020	DM-AI -0327-2020	19/10/2020	6	6
Control Interno y Gestión del Riesgo	Octubre/noviembre 2020	DM-AI -0357-2020	25/11/2020	4	4

Fuente: Archivo Estudio 14-19 DPI Auditoría Interna

Asimismo mediante el Memorando DM-AI -0003-2020 se emitieron 3 recomendaciones a la Viceministra de Planificación y Coordinación Regional, relacionadas con la Comisión Reguladora de la Oferta Educativa; a la fecha de emisión de este informe una de las recomendaciones estaba aún en proceso de implementación.

De la misma forma mediante el Memorando DM-AI -0255-2020 se formularon 2 recomendaciones al Director de la DPI, relacionadas con el Sistema de Planificación Institucional (SPI), sin embargo a solicitud de la Dirección dichas recomendaciones debieron desestimarse debido a que ambas requerían de presupuesto para su cumplimiento, lo que debido a las restricciones presupuestarias no se podría cumplir posiblemente hasta el periodo 2023.

En total se emitieron 58 recomendaciones a las jefaturas de los departamentos de la DPI, 2 recomendaciones al director de la DPI y 3 a la Viceministra de Planificación y Coordinación Regional, para un total de 63 recomendaciones, de las cuales los departamentos de la DPI cumplieron satisfactoriamente 55 de ellas.

Adicionalmente, a inicios de 2020 y como parte de la evaluación efectuada en el Departamento de Desarrollo de Servicios Educativos, se emite el Informe de Auditoría 12-2020, Cierre de Centros Educativos, dada la relevancia que revierte este proceso y la significancia de los hallazgos detectados. El informe se encuentra actualmente en proceso de seguimiento por parte del Departamento de Evaluación y Cumplimiento de esta Auditoría Interna.

### 2. HALLAZGOS

De acuerdo con el artículo 42 del Decreto 38170, la Dirección de Planificación Institucional es el órgano técnico responsable de:

*... coordinar, articular y orientar el proceso de planificación estratégica en las Oficinas Centrales y en las Direcciones Regionales de Educación, de acuerdo con los objetivos ministeriales, las prioridades institucionales y sectoriales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y la política educativa vigente.*

En concordancia con el citado decreto, a la DPI le compete entre las principales funciones:

- La formulación del Plan Operativo Anual (POA).
- El Establecimiento de la metodología y lineamientos para orientar la formulación del anteproyecto de presupuesto.
- La realización de estudios necesarios para la racionalización de las distintas ofertas educativas, así como la definición de criterios para la asignación de recursos a los centros educativos.
- La coordinación y realización de estudios e investigaciones sobre temas estratégicos para el desarrollo, innovación y transformación del Sistema Educativo Costarricense
- La evaluación periódica de la organización administrativa del MEP, tanto del nivel central como regional.
- La coordinación del proceso de autoevaluación del control interno en el MEP, así como el sistema de valoración del riesgo.
- La coordinación de la Comisión de Regulación de la Oferta Educativa y sus lineamientos técnicos.

Estas funciones se transforman en relevantes procesos dentro del Ministerio de Educación Pública, tales como:

- |                                |                              |
|--------------------------------|------------------------------|
| - Programación Institucional   | - Oferta Educativa           |
| - Formulación del presupuesto  | - Asignación de Recursos     |
| - Procesos de reestructuración | - Estudios e investigaciones |
| - Procesos de control interno  | - Información Estadística    |

Dichos procesos son atendidos por los 6 departamentos de la DPI, según se muestra en el cuadro 2:

Cuadro 2  
Detalle de los procesos atendidos por los departamentos de la DPI

<b>Departamentos</b>	<b>Procesos a cargo</b>
<b>Programación y Evaluación</b>	Programación Institucional y procesos de reestructuración.
<b>Desarrollo de Servicios Educativos</b>	Oferta educativa, Comisión Reguladora de la Oferta Educativa, asignación de recursos y análisis técnicos.
<b>Formulación Presupuestaria</b>	Formulación del anteproyecto del presupuesto y asignación de recursos.
<b>Estudios e Investigación Educativa</b>	Elaboración de estudios e investigaciones.
<b>Análisis Estadístico</b>	Recopilación, procesamiento, comunicación y divulgación de la información estadística generada en el sistema educativo.
<b>Control Interno y Gestión del Riesgo</b>	Autoevaluación de control interno, valoración de riesgos y asesoría en la elaboración e implementación de manuales de procedimientos.

Fuente: Elaboración propia.

## **2.1 PROGRAMACIÓN INSTITUCIONAL**

El Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, define el Plan Anual Operativo como el:

*Instrumento formulado en sujeción al PND en el que se concretan las políticas nacionales, sectoriales y regionales de las entidades públicas, ministerios y demás órganos según corresponda, mediante la definición de objetivos, acciones, indicadores y metas, que deberán ejecutar durante el período presupuestario y se estiman los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados esperados y se identifican los responsables de las metas establecidas.*

Por lo tanto el Plan Operativo Anual del MEP, el POA, constituye un importante instrumento para la planificación institucional y tal como se indica en el cuadro 2, este proceso está a cargo del Departamento de Programación y Evaluación, en adelante DPE.

### **2.1.1 Guías para la elaboración del POA**

Hasta el año 2018 el DPE ofrecía, como parte de la función “*Desarrollar, implementar y actualizar las metodologías e instrumentos requeridos para orientar el proceso de planificación estratégica del MEP...*” guías para la programación y reprogramación del POA, tanto para las oficinas centrales como para las regiones.

Sin embargo con el establecimiento del Sistema de Planificación Institucional, SPI, en 2019 se crea una nueva guía que incorpora el manejo de dicho sistema, no obstante con la guía del SPI se eliminan conceptos básicos importantes y de apoyo al usuario que incluían las anteriores, enfocándose únicamente en el manejo mecánico del nuevo sistema de programación, presupuesto y riesgos.

A raíz de la recomendación emanada del Informe Memorando DM-AI -0064-2019, en el año 2020 el DPE implementa una nueva guía que proporciona conceptos básicos pero muy relevantes que facilitan al usuario su comprensión, con el fin de brindar una orientación más adecuada para la planificación anual y sobre todo más allá del manejo mecánico del SPI.

### **2.1.2 Seguimiento y evaluación del POA**

Los informes de seguimiento del POA 2017 y 2018, emitidos por el DPE para las 59 instancias sometidas al proceso, reflejaban un tímido y reducido análisis por parte de este departamento, limitándose mayormente a datos porcentuales de ejecución, con recomendaciones carentes de firmeza, así como evidentes deficiencias en la redacción.

Por otra parte el proceso de verificación in situ del POA apenas iniciaba, con visitas a 2 regiones en 2017 y 6 verificaciones en oficinas centrales en 2018. Una cobertura poco significativa y cuyos resultados se plasmaban en informes que presentaban las mismas deficiencias que los emitidos en el proceso de seguimiento.

De esta forma se desaprovechaba el potencial de un importante proceso en el cual se invierten valiosos recursos, lo que impedía al DPE alcanzar una evaluación eficiente del POA institucional, dificultando lograr un impacto significativo mediante esta labor. Situación que obedecía mayormente a la ausencia de adecuados procesos de capacitación y de mayores estándares en los instrumentos utilizados. Contradiendo la Norma de Control Interno 4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones, que señala la importancia de contar con actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional.

Sin embargo, posterior a la emisión del Informe Memorando DM-AI -0064-2019, el DPE modificó el formato del informe para el proceso de seguimiento y evaluación del POA, elevando significativamente los estándares anteriores, mismo que fue socializado con el Departamento. Asimismo como medida de control la jefatura actual revisa cada uno de estos informes previo a su emisión.

### **2.1.3 Comunicación de resultados del POA**

A pesar de que anualmente se realizaba el proceso de seguimiento y evaluación del POA, desde hace varios periodos el departamento no comunicaba formalmente los resultados obtenidos al nivel político, incumpliendo con una de las funciones establecidas en el Decreto 38170, artículo 44 que señala “*Preparar informes periódicos sobre la evaluación POA del MEP y otros planes relacionados, y someterlos al conocimiento del Nivel Político*” Situación que limitaba los procesos de planificación y toma de decisiones en los Despachos Ministeriales y que obedeció a una inadecuada gestión por parte de la jefatura anterior así como por la ausencia de jefatura en el DPE por más de un periodo.

Si bien con las 27 regiones se realizaba una presentación anual del POA, la reunión, convocada por la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, se limitaba a presentar los resultados porcentuales de ejecución de las metas, sin ningún tipo de análisis, contradiciendo la Norma de Control Interno 5.7 Calidad de la Comunicación, que señala la importancia de establecer los procesos necesarios para asegurar una comunicación oportuna, que contribuya en la toma de decisiones y logre mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos.

### **2.1.4 Registro y resguardo de la información**

El DPE presentaba importantes deficiencias en cuanto al registro y seguridad de la información. Una de las principales se relacionaba con la ausencia de una base de datos o registro electrónico centralizado, sobre los hallazgos del seguimiento y verificación anual del POA y del Plan Nacional de Desarrollo. Asimismo el departamento tampoco contaba con lineamientos formales para la codificación, registro, ordenamiento y resguardo oportuno de la información.

Estas deficiencias, generadas a raíz de una inadecuada gestión que prevaleció por años, impedían contar con información oportuna para la planificación y la toma de decisiones, además de provocar riesgos de pérdida y extravío, contradiciendo la Norma de Control Interno 5.1 Sistemas de Información e incumpliendo con el artículo 16 de la Ley General de Control Interno.

A raíz de las recomendaciones emanadas del Informe Memorando DM-AI -0064-2019, actualmente el departamento cuenta con adecuados lineamientos para el registro y resguardo de la información, así como una base de datos en Excel mediante la cual se compilan los principales hallazgos del seguimiento y evaluación, tanto del POA como del Plan Nacional de Desarrollo.

### **2.1.5 Manuales de procedimientos**

El Departamento tampoco contaba con manuales de procedimientos para sus procesos, contradiciendo lo establecido en el artículo 15 de la Ley General de Control Interno, lo que eventualmente podría generar dudas, confusiones, errores, atrasos y hasta la personalización en las tareas relacionadas con los diferentes procesos a cargo del DPE.

Si bien se recomendó la elaboración e implementación de manuales de procedimientos, no obstante y a pesar del esfuerzo del departamento no les fue posible cumplir a cabalidad con dicha tarea, dada la cantidad de procedimientos y el tiempo requerido para dicha labor. Por cuanto en este caso la recomendación se encuentra en proceso.

## **2.2 OFERTA EDUCATIVA**

La directriz Lineamientos de la Comisión Reguladora de la Oferta Educativa establece en su artículo 2 que *“La Comisión Reguladora de la Oferta Educativa es el instancia dentro del Ministerio de Educación Pública, que tiene bajo su responsabilidad analizar y aprobar los cambios en la cantidad y modalidad de centros educativos, que tengan incidencia en forma directa con la Oferta Educativa del Ministerio de Educación Pública”*

Asimismo en su artículo 11 señala que la DPI con la participación del Departamento de Desarrollo de Servicios Educativos, en adelante DDSE *“...definirá el procedimiento a seguir para la recepción de solicitudes, la metodología para el análisis técnico y la elaboración del informe para determinar la viabilidad de las aperturas, cambios de modalidad y cierre de centros educativos que se elevarán posteriormente en conocimiento de la Comisión”*

Consecuentemente el Decreto 38170 en su artículo 45 asigna al DDSE la tarea de “*Establecer los procedimientos y criterios técnicos para autorizar la apertura, continuidad, cierre, reapertura de centros educativos, así como los cambios de modalidad, sobre la base de lo autorizado por el Consejo Superior de Educación*” A este proceso se le conoce como Oferta Educativa.

### **2.2.1 Procedimiento interno para la atención de la Oferta Educativa**

Con el fin de ordenar el proceso Oferta Educativa el DDSE, con la colaboración del Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo, elaboró el procedimiento DPI-DSSE-P-001, Apertura, Reapertura, Cambios de Modalidad y Cierre de Servicios Educativos; sin embargo el procedimiento carecía de claridad y precisión en varios aspectos, lo que generaba dudas sobre algunos trámites importantes e incumplía con el artículo 15 de la Ley General de Control Interno.

### **2.2.2 Manual de Procedimientos de la Oferta Educativa**

El DDSE cuenta con el Manual de Procedimientos Aperturas, Cambios de Modalidad y Cierre de Centros Educativos, documento que establece, tal como lo indica su nombre, los trámites a realizar para gestionar las aperturas y cierres de centros educativos, así como los cambios de modalidad. Durante el periodo de revisión en el DDSE el manual presentaba varias deficiencias relacionadas con estos 3 trámites, la mayoría de ellas ocasionadas a raíz de la centralización del proceso en la jefatura.

#### **2.2.2.1 Apertura de Centros Educativos y cambios de modalidad.**

El procedimiento para aperturas y cambios de modalidad, estipulado en el manual, asignaba la responsabilidad de los trámites al supervisor del centro educativo. Trámites que incluían análisis y estudios de proyecciones e impacto de la matrícula de hasta 5 años, no obstante los formularios establecidos para tal efecto eran muy limitados y no propiciaban un adecuado análisis, por el contrario se restringían a la presentación de datos estadísticos. Además los supervisores debían solicitar estos datos al Departamento de Análisis Estadístico de la DPI, para posteriormente presentarlos ante el DDSE, otro departamento de la DPI, lo que carecía de sentido práctico.

Por su parte el DDSE se limitaba a verificar el cumplimiento de los requisitos solicitados en cada formulario, sin que mediara un análisis integral basado en insumos estratégicos que evidenciaran la necesidad de creación de un centro educativo, además de carecer de una planificación oportuna que propiciara una adecuada proyección de los servicios requeridos a mediano y largo plazo.

Asimismo el manual indicaba la elaboración de un resumen ejecutivo, posterior a la verificación de los requisitos, aunque dicho documento no era más que una síntesis de los datos contenidos en el formulario para presentar ante la Comisión Reguladora de la Oferta Educativa, en adelante CROE.

### 2.2.2.2 Cierre de Centros Educativos

Respecto al proceso de cierre de centros educativos el manual establecía un proceso muy general; en el documento no se indicaba el trámite a seguir respecto a la infraestructura y terreno, tampoco las gestiones que debían realizarse en razón de los saldos y cuentas bancarias de la Junta de Educación y la disolución de este órgano. En el formulario *DDSE-13 Acta de Cierre*, designado para este trámite, únicamente se dejaba constancia del destino que tendrían el equipo e inmobiliario del centro educativo, siendo este en un instrumento muy limitado.

Tal como se mencionó en el punto 1.3.3 Antecedentes, esta Auditoría Interna detectó varias e importantes inconsistencias relacionadas con dicho proceso, más allá del DDSE, razón por la cual, además de las recomendaciones dirigidas a este departamento, en enero de 2020 se emite el Informe de Control Interno 12-2020, Cierre de Centros Educativos.

### 2.2.2.3 Formularios para Oferta Educativa

Para gestionar los diferentes trámites en la oferta educativa, el manual del DDSE dispone de 13 formularios, no obstante estos instrumentos presentaban varias deficiencias, las que se puede observar en el cuadro 3:

Cuadro 3  
Deficiencias detectadas en los formularios utilizados para Oferta Educativa

Los formularios no contaban con número consecutivo o codificación de registro de algún tipo
Los formularios solicitaban datos de matrícula de 5 años sin incluir un análisis integral
El 46% de los formularios no solicitaban la justificación del servicio que respaldara dicha necesidad
1 formulario solicitaba 2 justificaciones iguales, una la inicio y otra al final
Los formularios no incluían el nombre y firma del analista o funcionario a cargo
El formulario utilizado para el cierre de centros educativos no guardaba relación con los demás y solicitaba muy poca información.

Fuente: Formularios Oferta Educativa

Estas inconsistencias, así como las citadas en los puntos 2.2.2.1 2.2.2.2 contradecían lo establecido en las Normas de Control Interno 4.4.2 Formularios Uniformes y 4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones, impidiendo que los trámites relacionados con el proceso Oferta Educativa se realizaran de forma eficiente y oportuna, dificultando brindar una mejor prestación del servicio educativo.

### 2.2.2.4 Registro y resguardo de la información

Para el manejo y resguardo de la información relacionada con el proceso de Oferta Educativa no se cuenta con un sistema de información propiamente, sino con registros en Excel y Word; sin embargo estos registros, así como la mayoría de trámites del proceso Oferta Educativa, estaban centralizados en la jefatura, sin que esto obedeciera a lineamientos de orden, registro, codificación y resguardo, lo que generaba un alto riesgo en la seguridad de la información.

Asimismo no todas las solicitudes que ingresan al DDSE, para la apertura, cambios de modalidad y cierre de centros educativos, se registraban; solamente las aprobadas que cumplían con los requisitos y que se elevan ante la CROE, lo que impedía contar con datos certeros sobre el volumen y detalle de las solicitudes recibidas y contradecía lo estipulado en la Norma de Control Interno 4.4.1 Documentación y registro de la gestión institucional.

Es importante recordar que todos los trámites e información relacionada con el proceso Oferta Educativa y la Comisión Reguladora de la Oferta Educativa, son de gran valor para la planificación y la toma de decisiones, por cuanto a los mismos se les debe de brindar la importancia y cuidado que merecen. Acatando las Normas de Control interno tales como 4.4 Exigencia de confiabilidad y oportunidad de la información y la citada Norma de Control Interno 4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones, sin olvidar lo dispuesto en los Lineamientos de la Comisión Reguladora de la Oferta Educativa.

Por su parte y según se indica en el cuadro 1, mediante el Informe Memorando DM-AI-0003-2020, en enero de 2020 se le giraron al DDSE 17 recomendaciones, con el fin de subsanar las deficiencias detectadas en este importante proceso y otros complementarios. El seguimiento efectuado a finales de ese año evidenció una satisfactoria implementación de todas las recomendaciones.

### **2.3 ANTEPROYECTO DEL PRESUPUESTO**

Como parte de sus funciones al Departamento de Formulación Presupuestaria, en adelante DFP se le ha encomendado el *“Establecer y actualizar la metodología y los procedimientos para orientar la formulación del anteproyecto de presupuesto del MEP... (...) y “Preparar el anteproyecto de presupuesto del MEP de acuerdo con los lineamientos generales y específicos dictados por el Ministerio de Hacienda...”* Decreto 38170, artículo 46.

#### **2.3.1 Procedimiento I Formulación Presupuestaria**

Durante el proceso de auditoría en el DFP el departamento contaba con un manual de procedimientos denominado Anteproyecto de Presupuesto, que contenía el procedimiento I Formulación Presupuestaria, documento que se encontraba en su fase final de revisión y que aún no se oficializaba.

La revisión de este manual evidenció varias deficiencias relacionadas con la claridad, especificación y precisión de las tareas definidas en el procedimiento, el cual no incluía información relevante para algunas labores, contradiciendo el artículo 15 de la Ley General de Control Interno y tal como se indicó en el punto 2.1.5 corriendo el riesgo de ocasionar errores en dichas tareas.

A raíz de la recomendación emanada en el Informe Memorando DM-AI -0255-2020, el DFP modificó y oficializó el nuevo Manual de Procedimientos Proceso: Anteproyecto de Presupuesto, Procedimiento: Formulación Presupuestaria en Bienes y Servicios Remuneraciones, Transferencias.

### **2.3.2 Análisis interno**

El procedimiento I Formulación Presupuestaria establecía que los analistas del departamento debían realizar un comparativo de la Ley de Presupuesto actual contra el Anteproyecto del próximo año, no obstante este comparativo comprendía únicamente el análisis de los montos aprobados para el periodo actual contra los propuestos para el próximo periodo, sin que mediara un análisis de la ejecución presupuestaria de periodos anteriores. Situación que obedecía a supuestas dificultades en la obtención de la información correspondiente y que contradecía la Norma de Control Interno 4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones, que señala que se deben de establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional.

El criterio de esta Auditoría Interna, que el proceso de formulación del presupuesto, necesariamente debe de incluir como requisito el análisis de la información relacionada con la ejecución presupuestaria de periodos anteriores, ya que al tomar como referencia únicamente el presupuesto aprobado y no el ejecutado el diagnóstico resulta incompleto e insuficiente, lo que consecuentemente podría afectar de forma negativa la planificación y la toma de decisiones.

Por otra parte también es importante mencionar que el DFP no contaba con un formato oficial para este análisis, provocando que cada analista elabora los comparativos según sus propios criterios, contradiciendo la Norma de Control Interno A 4.4.2 Formularios uniformes.

Sobre este tema se giraron recomendaciones al DFP a fin de subsanar las citadas deficiencias. Si bien el departamento actualizó el manual e implementó un formato oficial, aún queda pendiente la verificación de la puesta en marcha de este nuevo procedimiento, dado que el mismo se ejecuta 1 vez al año.

## **2.4 ASIGNACIÓN DE RECURSOS**

Desde la DPI se definen los criterios para la asignación de recursos a los centros educativos, recursos que dependen de los niveles de matrícula. Consecuentemente y a partir de estos criterios la DPI realiza anualmente un proceso de análisis para asignar a los centros educativos los siguientes recursos: lecciones, plazas administrativas, plazas administrativo-docentes, plazas técnico-docentes y recargos.

### **2.4.1 Sistema de información para asignación de recursos**

La DPI no cuenta con un sistema de información automatizado para el análisis y asignación de los recursos a los centros educativos, por lo que el proceso se realiza de forma manual, mediante la utilización de hojas de cálculo. Instrumentos que son remitidos por los directores de los centros educativos o asesores regionales, según corresponda, para posteriormente ser revisados uno a uno por los analistas a cargo.

Evidentemente un sistema de tal vulnerabilidad no es adecuado para sustentar un proceso de tanta relevancia y del cual depende una importante fracción del presupuesto del Ministerio, por lo que se debe contar con un sistema de información que ofrezca la seguridad, agilidad y confiabilidad que el actual no puede brindar. Situación que es contraria a lo establecido por la Norma de Control Interno 5.9 Tecnologías de Información y las Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información, 2.1 Planificación de las tecnologías de información y 2.2 Modelo de arquitectura de información.

Por su parte se sabe que la Plataforma Ministerial Saber, Sistema de Administración Básica de la Educación y sus Recursos, absorberá este proceso en un futuro, aunque esto podría tardar varios años ya que para el 2020 dicho proyecto se encontraba en su etapa inicial.

### **2.4.2 Controles prevalecientes en el proceso**

Evidentemente la gestión manual del proceso para asignación de recursos dificulta la implementación de controles efectivos para su seguridad. Dado el volumen de transacciones que se procesan mediante hojas de cálculo, es materialmente imposible tener seguridad del cumplimiento de todas revisiones correspondientes.

Por su parte los analistas reciben la información, revisan los datos, solicitan correcciones y confieren el visto bueno, posteriormente trasladan estos instrumentos a las unidades del Departamento de Asignación del Recurso Humano (DARH) para el trámite correspondiente, sin necesidad de autorizaciones por parte del coordinador o la jefatura.

Así las cosas el proceso se centraliza en el analista a cargo, lo que eleva el nivel de inseguridad y genera mayores riesgos, contradiciendo la Norma de Control Interno 2.5.3 Separación de funciones incompatibles y del procesamiento de transacciones que indica que *“...las fases de autorización, aprobación, ejecución y registro de una transacción (...) estén distribuidas entre las unidades de la institución, de modo tal que una sola persona o unidad no tenga el control por la totalidad de ese conjunto de labores”*

Paralelamente y a pesar de que el procedimiento DPI-PROC-01-2018 del DFP establece que la hoja de cálculo se debe firmar y sellar por parte del director del centro educativo o asesor regional y por el analista del DFP, antes de remitirla a las unidades del DARH, esto no se cumple por parte del DFP ya que los analistas no firman dicho formulario.

Esto contradice lo estipulado en el artículo 134 de la Ley General de la Administración Pública así como lo señalado en la Norma de Control Interno 4.6 Cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico que señala la importancia de establecer *“... actividades de control que permitan obtener una seguridad razonable de que la actuación de la institución es conforme con las disposiciones jurídicas y técnicas vigentes...”*

Dicho incumplimiento obedece a un interés por aligerar el proceso evitando el atraso por el escaneo de documentos, ya que las firmas se consignan de forma física, lo que aparentemente fue validado por las unidades del DARH, en aras de reducir los tiempos de respuesta; no obstante la ausencia de este refrendo podría generar la invalidación del trámite e impedir el establecimiento de responsabilidades, de requerirse eventualmente.

### 2.4.3 Registros sobre el proceso

El DFP no mantenía un registro de las solicitudes que ingresaban en cada periodo, tanto de las tramitadas como de las rechazadas, únicamente de las solicitudes pendientes de asignar por insuficiencia de recursos. En general en el departamento se desconoce con exactitud cuántas solicitudes ingresaron en el periodo según modalidad y región educativa, lo que consecuentemente imposibilita contar con estadísticas sobre estas variables, información de suma relevancia para los procesos de planificación y toma de decisiones.

Sobre este tema la Norma de Control Interno 4.4.1 Documentación y registro de la gestión institucional, señala la importancia de “...establecer las medidas pertinentes para que los actos de la gestión institucional, sus resultados y otros eventos relevantes, se registren y documenten en el lapso adecuado y conveniente...”

Además si bien cada analista mantiene un registro actualizado de las asignaciones pendientes, no se cuenta con un consolidado a nivel de departamento, que pueda brindar información veraz y en tiempo real del total de recursos pendientes de asignar, lo que como ya se mencionó sería de gran valor para la planificación y la toma de decisiones.

### 2.4.4 Relación de Puestos

A pesar de la importancia que revierte la actualización de la Relación de Puestos “*Documento técnico legal que refleja la agrupación de todos los puestos ocupados y vacantes según clasificación, unidades administrativas y la asignación presupuestaria mensual y anual, correspondiente a los salarios base y pluses salariales legalmente establecidos*” artículo 1 Decreto 38916-H, el DFP, departamento a cargo de dicho proceso, no contaba con un procedimiento formal exclusivo para su atención.

Si bien parte del mismo estaba contenido en el procedimiento DPI-PROC-01-2018 Asignación de Recursos, una importante fracción quedaba excluida. Asimismo el conocimiento integral de todo el proceso está centralizado en la jefatura del departamento, lo que podría implicar un riesgo de pérdida de información, razón que añade relevancia a la necesidad de contar un procedimiento para el mismo, tal como lo señala la Ley General de Control Interno en el artículo 15 y el artículo 42 del Decreto 38170, en su inciso k.

Por otra parte, si bien las modificaciones a la Relación de Puestos (RP) se realizan según surjan variaciones en las matrículas, lo que obedece mayormente al análisis derivado del proceso para asignación de recursos, estas se basan en los datos arrojados por las hojas de cálculo; asimismo el control para con las lecciones es más estricto que para con los plazas, ya que para las primeras el DFP realiza la revisión del 100% mientras que la verificación para los puestos obedece a las solicitudes externas, lo que por lo general se reduce a un bajo porcentaje.

Como se puede observar, al igual que con el proceso para asignación de recursos, el control para con la RP es manual, lo que implica un alto riesgo de omisiones, errores y hasta manejos inadecuados, si así se quisiera, generando un proceso inseguro, el cual urge de un sistema de información automatizado que ofrezca controles más efectivos, en aras de obtener mayores niveles de seguridad, acorde a lo estipulado en las citadas Normas de Control Interno 5.9, 2.1 y 2.2

Respecto al proceso de asignación de recursos, se emitieron varias recomendaciones con el fin de subsanar las deficiencias, relacionadas con la ausencia de registros seguros y oportunos y manuales de procedimientos, las cuales fueron implementadas satisfactoriamente. Es importante aclarar que sobre el manejo manual del proceso no cabía recomendación alguna puesto que tal como se mencionó en el punto 2.4.1 eventualmente la plataforma Saber absorberá dicho proceso.

### **2.5 PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN**

#### **2.5.1 Estudios de reorganización**

Si bien el Departamento de Programación y Evaluación (DPE) realiza estudios de reorganización acatando lo dispuesto en la normativa que indica “*Realizar los estudios requeridos para promover procesos de reorganización y desarrollo institucional, tanto en el nivel central como regional, de conformidad con los lineamientos establecidos por MIDEPLAN*”, estos se realizan por demanda, según las solicitudes de las instancias interesadas.

Lo anterior obedece a que la DPI nunca ha realizado un diagnóstico integral para conocer que procesos de reorganización podría requerir el Ministerio de Educación, con el fin de brindar un mejor servicio y planificarlos a mediano y largo plazo; lo que contradice la Norma de Control Interno 4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones, no obstante es importante aclarar que tal labor requeriría de recursos con los que el DPE no cuenta actualmente.

Por otra parte, hasta mediados del 2020 dentro del departamento no se realizaba una asignación formal de los estudios de reorganización a los funcionarios que estarían a cargo, lo cual evidentemente es muy importante para sentar responsabilidades y establecer los cronogramas de ejecución. Sin embargo esta carencia se subsanó a raíz del Informe Memorando DM-AI -0064-2019.

#### **2.5.2 Criterios técnicos**

Los criterios técnicos emitidos por el DPE en 2017 y 2018, como parte de los estudios de reorganización, carecían de firmeza y seguridad en sus apreciaciones, además algunos presentaban importantes deficiencias en la redacción.

Asimismo, hasta finales de 2019 no se contaba con estándares, ni formatos que establecieran las características que debían cumplir estos documentos o la información mínima que habían de contener. Los diferentes criterios analizados presentaban grandes discrepancias entre ellos; algunos consistían en documentos muy básicos, sin fecha, nombre del departamento y hasta redacción coloquial y otros eran más formales e incluían recomendaciones.

Estas carencias en el diseño, contenido y redacción, generadas a raíz de una inadecuada gestión que prevaleció por años, les restaban validez, minimizando la relevancia de estos documentos y consecuentemente de los estudios de reorganización que sustentaban, contradiciendo la citada Norma de Control Interno 4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones.

### **2.5.3 Informes técnicos**

Hasta finales de 2019, el DPE no emitía informes técnicos como resultado de los estudios de reorganización ejecutados. Documento que resultaba indispensable como parte del proceso de comunicación y que habría permitido reflejar el análisis realizado por el departamento; además de servir como respaldo para el pronunciamiento que se emite con el fin de avalar o rechazar la solicitud de reestructuración. Situación que hasta ese momento contradecía lo dispuesto por la Norma de Control interno 4.4.1 Documentación y registro de la gestión institucional y que al igual que el punto anterior obedecía a una inadecuada gestión.

### **2.5.4 Propuestas en espera**

El DPE no contaba con criterios para el archivo o desestimación de las propuestas de reorganización que no continuaban su curso, de modo que el estudio quedaba en una especie de espera o aplazamiento, en ocasiones hasta por varios meses sin definirse, lo que evidentemente no era conveniente para la labor y programación anual del departamento. Situación generada a raíz de las causas citadas anteriormente y que como ya se indicó se contrapone con lo establecido en la Norma de Control Interno 4.5.

Respecto al proceso de reestructuración, a cargo del DPE y al igual que con el proceso de Programación Institucional, el departamento cumplió con las recomendaciones emanadas del Informe memorando DM-AI-0064-2019, mismas que subsanaron las deficiencias citadas en los puntos anteriores.

## **2.6 ANÁLISIS TÉCNICOS, ESTUDIOS E INVESTIGACIONES EDUCATIVAS**

El Departamento de Estudios e Investigación Educativa, en adelante DEIE, tiene a su cargo el desarrollo técnico y la conducción de estudios e investigaciones sobre la realidad del Sistema Educativo Costarricense, así como el establecimiento de lineamientos para la realización de los mismos.

### 2.6.1 Programación de estudios e investigaciones

Como parte de sus funciones el DEIE tiene asignada la tarea de “*Proponer a las autoridades superiores, para su valoración y aprobación, la programación anual de estudios e investigaciones*” No obstante el departamento no contaba con un procedimiento formal para este proceso tan importante y del cual dependía todo el trabajo del año siguiente, contradiciendo el citado artículo 15 de la Ley General de Control Interno.

Por otra parte el departamento tampoco contaba con un formato oficial para la propuesta que debía remitir año con año a la Dirección, contrario a lo indicado en la Norma de Control Interno 4.4.2 Formularios uniformes. Las propuestas presentadas entre 2018 y 2020 no contaban con el nombre del estudio, su objetivo y justificación. Precisamente la falta de un formato oficial y de un procedimiento provocó que la programación presentada para el periodo 2020 sufriera varias modificaciones, lo que generó atrasos considerables, poniendo en evidencia dichas carencias.

Asimismo tampoco se cuenta con un diagnóstico formal, a nivel del Ministerio, que revele los temas de investigación que podrían requerirse en los próximos periodos como insumo para proyectos, programas, estrategias, etc.

Respecto al cumplimiento de la programación es importante destacar que para el año 2018 el DEIE contaba con una programación de 10 estudios, no obstante se realizaron solamente 8, de los cuales un 50%, no pertenecían a la programación original, por lo que el restante 50% fueron incluidos durante el año; sin embargo no se cuenta con un registro formal de las justificaciones que avalen estos cambios.

La misma situación predominó durante 2019, se programaron y realizaron 9 estudios, pero solamente 3 de ellos, un 33%, obedecían a la programación original, por lo que 6 de los estudios ejecutados durante 2019 obedecieron a investigaciones incorporadas durante el año, dejando de realizar el 67% de la programación aprobada originalmente.

Consecuentemente con los puntos anteriores el departamento tampoco mantenía un registro electrónico adecuado sobre la programación anual de los estudios e investigaciones, mediante el cual se pudiera contar con información detallada y actualizada tanto de la programación presentada como de la aprobada y de los cambios que pudieran presentarse durante el año.

Estas situaciones evidenciaban una inadecuada gestión dentro del departamento, así como una deficiente comunicación con la Dirección, lo que impedía al DEIE lograr de forma oportuna una correcta planificación de su labor.

### 2.6.2 Conducción y ejecución de estudios e investigaciones

Las deficiencias más relevantes detectadas en el DEIE se relacionan con la redacción de informes y la emisión de recomendaciones.

### 2.6.2.1 Redacción de informes

El artículo *Aspectos importantes de la redacción científica* de la Revista de Ciencias Médicas, (Padrón Novales, 2014), señala que para escribir un buen artículo hay que conocer y practicar tres principios básicos de la redacción: precisión, claridad y brevedad. A pesar de esto varios de los informes elaborados en el DEIE, de 2018 a 2020, carecían de tales principios, algunos presentaban serios problemas de redacción, evidenciando deficiencias en la comprensión, estructuración y redacción de ideas.

Esto dificulta al lector la comprensión del documento, generando confusión, además de restarle valor a los hallazgos de la investigación, algunos de los cuales son muy reveladores y significativos, situación que consecuentemente deteriora la imagen del departamento.

La misma situación se presentaba con las recomendaciones, dado que la mayoría de ellas evidenciaban deficiencias en el área de la redacción, relacionadas con la estructura y el orden de las ideas, la falta de especificación, la poca claridad, la redacción innecesariamente extensa, así como la redacción tipo conclusión.

Sobre este tema es necesario señalar la responsabilidad de la jefatura en su rol supervisor, ya que el procedimiento DPI-DEIE-03-2017, establecía en su apartado 4, Análisis e interpretación de resultados, la revisión del informe por parte de la jefatura, lo que concuerda con la Norma de Control Interno 4.5.1 Supervisión constante.

### 2.6.2.2 Emisión de recomendaciones

La Guía para la presentación de anteproyectos e informes finales de estudios e investigaciones del DEIE establecía en su punto 3 que las recomendaciones “...*se redactan a partir de las conclusiones, por lo general se hace alusión a los responsables de concretar la recomendación*”.

Como resultado de tal indicación para el año 2018 el DEIE llevó a cabo 8 investigaciones, no obstante solamente uno de los 8 informes indicaba el destinatario de cada recomendación, para ese año se emitieron un total de 97 recomendaciones, de las cuales solamente 20 de ellas, un 21% especificaban el destinatario. La misma situación se dio en el 2019, ya que se realizaron 9 estudios, pero solamente en uno de los informes, se emitieron todas las recomendaciones hacia un destinatario concreto.

Es de suma importancia que cada recomendación sea numerada y que se dirija a un destinatario específico, sin excepción alguna. Tal como lo señala el Modelo de recomendaciones Double-Smart “...*Los actores/instituciones particulares con responsabilidades para implementar la recomendación legalmente y en la práctica deberán ser identificados correctamente en las recomendaciones*...” Ya que al no definir el destinatario existe una gran posibilidad de que la recomendación no se ejecute. Invirtiendo recursos en un proceso de investigación que por lo general detecta importantes hallazgos pero que finalmente se quedarán sin subsanar, debido a que nadie se responsabilizará de las recomendaciones propuestas.

Por otra parte algunas de las recomendaciones evidenciaban que los investigadores del DEIE no siempre se daban a la tarea de indagar a fondo antes de emitir una recomendación, ya que se detectaron recomendaciones materialmente inalcanzables, o bien recomendaciones sobre inconsistencias que ya estaban siendo atendidas o subsanadas. Además el DEIE no aplicaba un proceso de verificación de cumplimiento de las recomendaciones, por cuanto se desconocía si las mismas se habían implementado.

Al igual que con el tema anterior es importante destacar la responsabilidad de la jefatura, tal como lo señala la ya citada Norma de Control Interno 4.5.1 Supervisión constante. Además de la evidente ausencia de adecuados procesos de capacitación.

### **2.6.2.3 Comunicación de resultados**

Respecto al proceso de comunicación de resultados a los interesados, el Manual de Procedimientos para el desarrollo técnico de los estudios y las investigaciones, no establecía claramente cómo se debían comunicar los hallazgos y recomendaciones contenidas en los informes; por cuanto en ocasiones se realiza por medio de oficio y a veces mediante correo electrónico, según se considerara en el momento. Asimismo, a pesar de que los informes podían contener recomendaciones para diferentes instancias, no siempre se remitían a todas las oficinas responsables de llevarlas a cabo.

Esto contradecía las Normas de Control Interno 5.7 Calidad de la comunicación, 5.7.2 Destinatarios y 5.7.3 Oportunidad, impidiendo lograr una comunicación oportuna a las instancias pertinentes y en el tiempo propicio.

### **2.6.2.4 Control y seguimiento y de los estudios**

Con el fin de dar seguimiento a los estudios el DEIE utilizaba como mecanismo de control un instrumento en Word muy limitado, el cual no contemplaba las etapas de trabajo de campo y sistematización de la información, dos de las más importantes del proceso. Igualmente se empleaba otro instrumento en Word, por medio del cual se registraba la distribución de los estudios y tareas en ejecución, pero este también resultaba incompleto y limitado.

Sobre este tema es importante tomar en cuenta lo señalado por la ya citada Norma de Control Interno 4.4.2 Formulario Uniformes, con el fin de estandarizar y mejorar los instrumentos de control y consecuentemente eficientizar el proceso.

### **2.6.3 Divulgación de los productos del DEIE**

Anualmente el departamento emitía un boletín con el fin de divulgar el trabajo realizado, no obstante este folleto no se divulgaba por medio del canal oficial del Ministerio, la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas, que tiene asignada entre sus funciones la de *“Preparar comunicados, boletines, folletos y otros instrumentos para apoyar la divulgación del quehacer ministerial, tanto en el nivel central como regional...”* sino a través del correo del departamento, enviando este documento a oficinas centrales, direcciones regionales y algunos centros educativos.

La divulgación se realizaba de esa forma con el fin de acelerar el proceso, lo que es contrario a lo señalado por la Norma de Control Interno 5.7 Calidad de la comunicación, esto ocasionaba que los productos generados por el DEIE no lograran un nivel de divulgación óptimo, impidiendo dar a conocer el trabajo del departamento en todo el Ministerio.

Por otra parte es importante destacar que si bien el DEIE cuenta con una comisión de divulgación cuyo objetivo es *“Implementar procesos de divulgación de informes finales de estudios e investigaciones producidas por el DEIE”*, este órgano no elaboraba minutas mediante las cuales se plasmaran los acuerdos tomados, dado que se consideraban innecesarios tales registros.

Sin embargo, esto generaba el riesgo de que eventualmente no se contara con la información que respaldara la labor de dicha comisión, contradiciendo además la Norma de Control Interno 4.4.1 Documentación y registro de la gestión institucional.

### **2.6.4 Uso de los insumos del DEIE**

Al igual que con el monitoreo de recomendaciones, el DEIE no contaba con un proceso de seguimiento de sus estudios, por lo que desconocía el uso que se le había dado a los insumos producidos en su departamento, situación que impedía evidenciar el valor y alcance de los productos que generaban, contradiciendo la ya citada Norma de Control Interno 4.4.1.

Con la emisión del Informe Memorando DM-AI -0189-2020 el DEIE subsanó la mayoría de las deficiencias detectadas por esta Auditoría, solamente queda pendiente de verificar lo relacionado a un plan de capacitación que tendría como fin subsanar las carencias de algunos investigadores en el área de la redacción.

### **2.6.5 Análisis Técnicos**

El Departamento de Desarrollo de Servicios Educativos, tiene como función el *“Efectuar los análisis técnicos requeridos para mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y oportunidad con que se prestan los servicios educativos públicos, en todos los ciclos y ofertas educativas”*. Si bien el DDSE realiza este tipo de análisis, para finales de 2019 el departamento no contaba con un procedimiento ni lineamientos formales para su realización, contrario a lo establecido en el artículo 15 de la Ley General de Control Interno, por lo que se realizaban según consideraran los encargados.

Consecuentemente el DDSE tampoco efectuaba una planificación formal para la ejecución de los análisis técnicos, sin embargo se observó algún tipo de proyección desde el año anterior o a inicios del periodo sobre los temas que se deseaban abarcar, de la misma forma se le comunicaba a los encargados informalmente y de forma muy vaga.

Respecto a la comunicación de resultados no existían lineamientos formales, por lo que la jefatura del DDSE realizaba la comunicación según las necesidades del departamento o de la DPI, contrario a lo indicado en las Norma de Control Interno 5.7 Calidad de la comunicación y consecuentemente en las Normas 5.7.2 Destinatarios y 5.7.3 Oportunidad.

Asimismo los resultados de los estudios realizados por los compañeros del DDSE no se aprovechaban con el fin de actualizar y enriquecer los procesos internos tanto en el DDSE como en otras instancias del MEP, esto con el fin de “... mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y oportunidad con que se prestan los servicios educativos públicos, en todos los ciclos y ofertas educativas”.

Es importante resaltar que el DDSE invierte importantes recursos en la elaboración de estos análisis, no obstante al no realizar una comunicación efectiva y oportuna de los resultados obtenidos y las recomendaciones, se desaprovecha un valioso insumo que podría aportar mucho en procesos de retroalimentación, planificación y toma de decisiones.

Con el cumplimiento de las recomendaciones emanadas del Informe Memorando DM-AI - 0003-2020, el DDSE corrigió las carencias detectadas respecto a este tema.

### **2.7 AUDITORAJES DE MATRÍCULA**

El Decreto 38170 establece como parte de las funciones la DPI la de “*Dictar los lineamientos técnicos para orientar el proceso de auditoraje de matrícula en todos los centros y ofertas educativas, como insumo estratégico para garantizar el uso racional y transparente de los recursos públicos*”. Sin embargo, esto no implica que la DPI deba de realizar directamente los auditorajes de matrícula, aun así al Departamento de Desarrollo de Servicios Educativos se le había asignado, informalmente, la ejecución de las verificaciones de matrícula en los centros educativos.

#### **2.7.1 Proceso ejecutado en el DDSE**

Mediante el procedimiento DPI-DSSE-P-002 Auditoraje de Matrícula, el DDSE establecía el proceso para verificación de matrícula, no obstante en el departamento también se realizaban visitas para verificar las condiciones del centro educativo con el fin de tramitar cambios de modalidad, las que no se incluían en dicho procedimiento.

Estas visitas para verificar las condiciones del centro educativo, a fin de tramitar un cambio de modalidad, encajan dentro de las funciones del DDSE, específicamente en la que señala “*Establecer los procedimientos y criterios técnicos para autorizar la apertura, continuidad, cierre, reapertura de centros educativos, así como los cambios de modalidad...*” Pero la verificación de matrícula propiamente, no debería constituir una tarea del DDSE, puesto que estas visitas obedecen mayormente a solicitudes de instancias internas, como el Departamento de Formulación Presupuestaria, la Dirección de Desarrollo Curricular y algunas oficinas de supervisión, a fin de contar con un insumo para sus trámites internos.

Con respecto a la verificación de matrícula por parte de las oficinas de supervisión, es importante resaltar que el Manual de Supervisión de Centros Educativos 2020, señala en su punto 7.5 Responsabilidad del personal supervisor de educación en la verificación de los datos de la matrícula:

*La verificación de matrícula es el proceso mediante el cual el personal supervisor de educación examina la veracidad y confiabilidad de la información cuantitativa sobre la matrícula real de todos los centros y servicios educativos, según la oferta aprobada por el Consejo Superior de Educación. Esta información condiciona la cantidad de recurso humano asignado para atenderlos; así como otros aspectos financieros y sociales que dependen del número de estudiantes en cada institución, tales como comedores escolares y el presupuesto de la Junta de Educación o la Junta Administrativa, según sea Educación Primaria o Educación Secundaria.*

Asimismo dicho instrumento establece claramente el proceso a seguir por parte del personal de supervisión para la verificación de matrícula.

Por otra parte también es importante señalar que esta función demanda importantes recursos del DDSE y es de destacar que el recurso humano asignado para esta labor cuenta con un perfil profesional considerable que podría asignarse a procesos de mayor trascendencia, maximizando los recursos del departamento y consecuentemente mejorando procesos internos fundamentales. Tal como lo menciona la Norma de Control Interno 2.4 Idoneidad del personal.

Finalmente, considera esta Auditoría que las instancias que requieren del servicio para sus procesos internos podrían realizar directamente sus verificaciones de matrícula, bastaría con proveerlas del procedimiento y los instrumentos utilizados, así como de una apropiada inducción.

### **2.7.2 Comunicación de resultados**

Los resultados obtenidos en los auditorajes normalmente se comunicaban solamente al solicitante del servicio, empero, algunos hallazgos dada su relevancia, deberían de comunicarse a otras instancias directa o indirectamente involucradas, con el fin de que estas estén informadas y tomen las acciones correspondientes. Todo esto en concordancia con las Normas de Control Interno 5.7 Calidad de la comunicación, 5.7.2 Destinatarios y 5.7.3 Oportunidad.

### **2.7.3 Recomendaciones emitidas**

Las recomendaciones emitidas en los informes de auditoraje no se sometían a un proceso de seguimiento con el fin de conocer su avance y cumplimiento, a pesar de que en el oficio de remisión del informe se indicaba “*Favor comunicar a esta dependencia de lo actuado*”. De acuerdo con los encargados de este proceso, las instancias por lo general no comunicaban al DDSE las acciones tomadas con el fin de cumplir con la recomendación y el departamento no consultaba al respecto. Esto por cuanto se consideraba que el DDSE no gozaba de la potestad y jerarquía suficiente para exigir el cumplimiento de las mismas.

Asimismo tampoco se contaba con un registro de las recomendaciones emitidas mediante el cual se pueda evidenciar las cumplidas y las pendientes de respuesta, como mecanismo de control e información, lo que consecuentemente provocaba que se subutilizaran recursos en un proceso que podría haber generado mayor impacto a nivel institucional.

Tal como se indicó en el tema anterior el DDSE cumplió cabalmente con las recomendaciones señaladas por esta Auditoría, tanto para este proceso como para otros más.

### **2.8 ASESORÍA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

Como parte de sus funciones y de acuerdo con la Circular DPI-0899-2019, el Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo, en adelante DCIGR, brinda asesoría, revisión y aval técnico para la elaboración e implementación de manuales de procedimientos. No obstante contradictoriamente el departamento no contaba con su propio manual de procedimientos para dicha tarea, contradiciendo el artículo 15 de la Ley General de Control Interno. Sin embargo es necesario señalar que dicha situación obedecía al volumen de solicitudes que recibía y atendía el DCIGR y que hasta marzo de 2020 solo se contaba con una funcionaria para la atención del proceso. A pesar de ello, esta ausencia podría generar dudas, confusiones, errores, atrasos y hasta la personalización en las tareas relacionadas con este proceso.

Por otra parte posterior a la revisión y aprobación de los manuales de procedimientos, la elaboración de los diagramas de flujo, el establecimiento de los indicadores y la definición de los riesgos quedaban pendientes y en ocasiones hasta rezagados u olvidados, esto por cuanto el DCIGR prefería enfocar sus limitados recursos en la revisión e implementación de los manuales, según las solicitudes recibidas y la lista de espera.

Asimismo y debido a las mismas razones el DCIGR no brindaba un seguimiento posterior, esto a pesar de que en la Circular DPI-0899-2019 se indica que *“2.6 Posteriormente, el Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo brindará un seguimiento de cumplimiento, mejora y actualización de los procesos y procedimientos de las dependencias”*.

Finalmente el DCIGR tampoco cuenta con un sistema de información automatizado para el resguardo de la información y trámites relacionados con este importante proceso. Sobre este tema es importante recordar lo establecido por la Norma de Control Interno 5.9 Tecnologías de Información que señala que se debe *“...propiciar el aprovechamiento de tecnologías de información que apoyen la gestión institucional mediante el manejo apropiado de la información y la implementación de soluciones ágiles y de amplio alcance..”*

Debido a la relevancia del proceso que lidera el DCIGR, considera esta Auditoría Interna que la Administración debe contar con un sistema confiable mediante el cual se lleve el registro del proceso por etapas, según instancia atendida y el cual permita el resguardo la información pertinente a cada fase de forma segura. Situación que es importante que se gestione a la celeridad pertinente y de acuerdo a las posibilidades internas, sin que esto amerite una erogación de recursos económicos.

## INFORME 14-2021 DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

---

Tal como se indica en el punto 1.3.3 de este documento en noviembre de 2020 se emitió el Informe Memorando DM-AI-0357-2020, mediante el cual se giraban 4 recomendaciones al DCIGR, con el fin de subsanar las deficiencias citadas. De acuerdo con el proceso de seguimiento realizado, para finales de ese año estas recomendaciones se habían cumplido satisfactoriamente.

### 2.9 INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

La Dirección de Planificación Institucional cuenta con el Departamento de Análisis Estadístico, en adelante DAE, departamento a cargo de la recopilación y procesamiento de la información estadística generada en el sistema educativo, el desarrollo y actualización de los sistemas estadísticos, así como el análisis, estimación e interpretación de la información estadística y su correspondiente divulgación.

Como parte de la auditoría realizada en el DAE se detectaron algunas deficiencias, relacionadas con la actualización de sus manuales de procedimientos y la ausencia de un registro sobre las solicitudes de información estadística, así como la falta de un canal apropiado para la divulgación de sus productos como lo es el correo de la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas. Asimismo la encuesta que ofrece el departamento por medio de la página Web del MEP requería de un pequeño cambio para lograr una mejor respuesta.

Como resultado del Informe Memorando DM-AI -0327-2020, y mediante la implementación de las 6 recordaciones emanadas en ese documento, el DAE corrigió de forma inmediata las deficiencias detectadas.

### 2.10 RECURSO HUMANO

La DPI cuenta con 93 funcionarios, distribuidos en sus 6 departamentos y la Dirección, ver cuadro 4.

Cuadro 4  
Detalle de los funcionarios en la Dirección de Planificación Institucional

<i>Departamentos de la DPI</i>	<i>Funcionarios</i>	<i>%</i>
<i>Programación y Evaluación</i>	9	10%
<i>Desarrollo de Servicios Educativos</i>	8	9%
<i>Formulación Presupuestaria</i>	15	16%
<i>Estudios e Investigación Educativa</i>	13	14%
<i>Análisis Estadístico</i>	18	19%
<i>Control Interno y Gestión del Riesgo</i>	12	13%
<i>Dirección</i>	18	19%
<b><i>Total funcionarios DPI</i></b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la información brindada por la DPI.

## INFORME 14-2021 DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

### 2.10.1 Distribución del recurso humano

Como se puede observar en el cuadro 4 algunos departamentos cuentan con menos recurso humano que otros, lo que podría evidenciar una distribución no equitativa de los recursos, ver detalle de los puestos en los cuadros 5 y 6.

Cuadro 5  
Detalle de puestos en los departamentos de la DPI

Dpto.	Clase de puesto	Cantidad	Dpto.	Clase de puesto	Cantidad
DPE	Profesional Jefe SC 3	1	DDSE	Profesional SC 3	2
	Profesional SC 3	4		Profesional SC 2	2
	Profesional SC 2	2		Profesional SC 1B	2
	Profesional SC 1 B	1		Profesional SC 1 A	1
	Profesional SC 1 A	1		Secretario SC 1	1
	<b>Total puestos DPE</b>	<b>9</b>		<b>Total puestos DDSE</b>	<b>8</b>
DFP	Profesional Jefe SC 2	1	DEIE	Profesional Jefe SC2	1
	Profesional SC 3	7		Profesional SC 3	3
	Profesional SC 2	2		Profesional SC 2	5
	Profesional SC 1 B	2		Asesor Nacional	1
	Técnico SC 3	2		Profesional SC 1B	2
	Oficinista SC 1	1		Secretaria SC 2	1
	<b>Total puestos DFP</b>	<b>15</b>		<b>Total puestos DEIE</b>	<b>13</b>
DAE	Profesional Jefe SC 2	1	DCIGR	Profesional SC 3	1
	Profesional SC 2 / SC 3	2		Profesional SC 2	3
	Estadísticos SC 2 / SC 3	3		Profesional SC 1B	3
	Técnico Informática 1 / Técnico 2	5		Profesional SC 1 A	4
	Oficinistas	7		Oficinista SC 2	1
	<b>Total puestos DAE</b>	<b>18</b>		<b>Total puestos DCIGR</b>	<b>12</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la información brindada por la DPI y el Sistema Integra2.

Cuadro 6  
Detalle de puestos en la Dirección de la DPI

	Clase de puesto	Cantidad
Dirección	Director Planificación Institucional	1
	Gerente SC 1	1
	Profesional Jefe SC 2	1
	Asesor Nacional	1
	Profesional SC 3	4
	Profesional SC 2	3
	Profesional SC 1B	1
	Trabajador de Artes Gráficas 5	1
	Oficinista SC 2	2
	Oficinista SC 1	1
	Secretario SC 1	2
	<b>Total puestos Dirección</b>	<b>18</b>

Fuente: Elaboración propia. Integra2.

Sobre este tema es importante destacar que, excepto por un reciente ejercicio del Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo, la DPI no ha realizado un estudio de cargas de trabajo o análisis similar que sirviera de base para una adecuada distribución del recurso humano destacado en los diferentes departamentos, por cuanto se desconocen los criterios utilizados para la distribución actual.

Al respecto es necesario citar el Informe: ADE - UNIDE - 09 – 2016, Guía para la realización de Estudios de Cargas de Trabajo en las Instituciones cubiertas por el Régimen del Servicio Civil, que señala al estudio de cargas de trabajo como *“El conjunto de técnicas que pueden aplicarse para la medición de trabajos administrativos o tiempos de trabajo en oficinas, y determina la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas derivadas de las funciones asignadas a cada institución”* Además el informe indica que el objetivo de este tipo de estudio es *“... determinar de manera técnica el volumen de trabajo que se deriva del desarrollo de los diferentes procesos y procedimientos propios de cada una de las dependencias o unidades que conforman la estructura organizacional”*

De ahí la importancia de realizar este tipo de análisis para contar con una base técnica que sirva de guía para una adecuada distribución de puestos, según el perfil y necesidades de cada departamento. Además algunos departamentos como el DPE señalan que la cantidad de recurso humano con que cuentan actualmente no es suficiente para hacerle frente a sus obligaciones; departamento que en los últimos años ha sido desprovisto de varios puestos que no han sido restituidos, movimientos para los cuales no se ha tomado en cuenta el criterio de la jefatura. Esto debido a que la DPI no cuenta con una política o lineamientos formales que establecen previamente los criterios para cada movimiento a realizar.

Es importante destacar que este tipo de situaciones pueden generar ambientes de trabajo tensos, personal molesto y desmotivado, lo cual consecuentemente podría ocasionar un ambiente laboral negativo, contradiciendo lo establecido por la Norma de Control Interno 2.4 Idoneidad del personal.

### **2.10.2 Planes y diagnósticos de necesidades de capacitación**

En los últimos 2 años solamente los funcionarios del DPE y del DEIE han recibido capacitaciones, los departamentos restantes no han tenido procesos de capacitación desde 2017 o 2018, asimismo solamente el DPE y DDSE y el DAE realizaron diagnósticos de necesidades de capacitación (DNC). Esto por cuanto la DPI no cuenta con un procedimiento formal ni ha implementado herramientas para la elaboración de este tipo de análisis, de modo que los departamentos que han elaborado DNC lo han realizado bajo sus propios criterios, corriendo el riesgo de que dichos análisis no sean del todo acertados.

Sobre este tema es importante resaltar la relevancia que tienen los procesos de capacitación y más aún un adecuado diagnóstico, dado que este proporcionará la información necesaria para planear, elaborar y aplicar los planes de capacitación de forma exitosa, con lo cual se logrará canalizar los recursos hacia las áreas que pueden contribuir en mayor forma al desarrollo de los funcionarios y por lo tanto al de cada departamento y de la institución, en concordancia con la citada Norma de Control Interno 2.4.

### **3. CONCLUSIONES**

La Dirección de Planificación Institucional revierte gran importancia dentro del Ministerio de Educación Pública, dada la relevancia de los procesos bajo su responsabilidad; procesos como Programación Institucional, Oferta Educativa, Anteproyecto del Presupuesto, Asignación de Recursos, Procesos de reestructuración, Estudios, Investigaciones y Análisis técnicos y otros procesos complementarios pero igualmente importantes como la producción de estadísticas y la asesoría para la elaboración e implementación de manuales de procedimientos.

No obstante, la mayoría de estos procesos se han visto afectados por débiles controles, la ausencia de manuales de procedimientos, la carencia de apropiados sistemas de información, significativas debilidades en el resguardo y registro de la información, y en algunos casos deficientes procesos de comunicación.

Asimismo, la centralización de algunos procesos en manos de las jefaturas, ha generado por años una considerable dependencia respecto a importantes procesos de información así como para la toma de decisiones.

Por otra parte, varios de estos procesos adolecen de insumos estratégicos como diagnósticos y estudios técnicos, además de carecer de apropiados procesos de análisis interno, lo que ha impedido una oportuna planificación de los mismos a mediano y largo plazo.

Estos factores han afectado la planificación y la toma de decisiones, impidiendo a la DPI lograr un impacto más significativo en la planificación estratégica del Ministerio de Educación Pública, mediante procesos más eficientes y fiables.

### **4. RECOMENDACIONES**

Al Director de Planificación Institucional

**4.1** Realizar un estudio técnico formal que determine las necesidades de recurso humano en cada departamento y área de la Dirección de Planificación Institucional y de acuerdo a los resultados valorar la distribución del recurso humano en las diferentes áreas de trabajo. El estudio deberá contar con el visto bueno de la Dirección de Recursos Humanos.

Ver comentario 2.10.1 Plazo Máximo 1 de marzo de 2022

**4.2** Elaborar e implementar un procedimiento formal para el proceso de capacitación, el cual deberá abarcar desde la confección de los diagnósticos de necesidades de capacitación hasta la aplicación de los planes de capacitación.

Ver comentario 2.10.2 Plazo Máximo 3 de enero de 2022

**4.3** Establecer e implementar formalmente el uso de herramientas y técnicas adecuadas para la elaboración de los diagnósticos de necesidades de capacitación, las cuales deberán ser de uso obligatorio para todos los departamentos de la DPI. Estas herramientas deberán estar acorde con los lineamientos que establece el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano.

Ver comentario 2.10.2 Plazo Máximo 3 de enero de 2022

Al Director de Planificación Institucional y al Departamento de Programación y Evaluación

**4.4** Cumplir con lo establecido en el artículo 44, inciso e, del Decreto 38170, en cuanto a la emisión de informes que faciliten al Nivel Político la toma de decisiones. Para lo cual el departamento de Programación y Evaluación debe realizar un análisis que le permita determinar:

- a) La periodicidad en la cual se deben emitir los informes de avance del POA
  - b) El contenido de los informes
  - c) El proceso de retroalimentación que se requiere posterior a la emisión de los informes.
- Esto con el fin de que el departamento cuente con un insumo adicional por parte de las altas autoridades.

Ver comentario 2.1.3 Plazo máximo 1 de diciembre de 2021

A la jefatura del Departamento de Formulación Presupuestaria

**4.5** Establecer las medidas de control que permitan cumplir con lo establecido en el Manual de Procedimientos, Proceso: Anteproyecto de Presupuesto, Procedimiento: Formulación Presupuestaria en Bienes y Servicios, Remuneraciones y Transferencias, respecto al análisis de la ejecución presupuestaria de periodos anteriores para la formulación del anteproyecto de presupuesto.

Ver comentario 2.3.2 Plazo: Ejercicio Económico 2022

**4.6** Girar instrucciones a todos los analistas del departamento para que en cada correo que se remita las unidades del Departamento de Asignación del Recurso Humano, con las hojas de cálculo para el trámite de nombramiento, se indique claramente que el documento fue revisado de acuerdo con los criterios y normativa establecida y que cuenta con el aval respectivo.

Asimismo los analistas deberán verificar que los directores de los centros educativos remitan las hojas de cálculo desde el correo personal institucional y que estas cuenten con la firma respectiva en la declaración jurada.

Ver comentario 2.4.2 Plazo máximo 3 de agosto de 2021

A la jefatura del Departamento de Estudios e Investigación Educativa

**4.7** Gestionar alianzas con otras instancias que permitan a los funcionarios participar con otras instituciones en procesos de capacitación relacionados con las habilidades de redacción y que no necesariamente implique erogaciones presupuestarias.

Ver comentario 2.6.2.1 Plazo máximo 1 de diciembre de 2021

## **5. PUNTOS ESPECÍFICOS**

### **5.1 Discusión de resultados**

La comunicación de los resultados se realizó de forma virtual mediante la herramienta Teams, el día 10 de mayo de 2021, a las 9:30 horas, ante el director de Planificación Institucional el señor Reynaldo Ruíz Brenes y la Subdirectora de Planificación Institucional, la señora Aura Padilla Meléndez.

### **5.2 Trámite del informe**

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

## **6. NOMBRES Y FIRMAS**

---

Licda. Adriana Chaves Jiménez  
Auditora Encargada

---

MBA. Sarita Pérez Umaña  
Jefe Depto. Auditoría de Programas



---

Lic. Julio César Rodríguez Céspedes  
SUBAUDITOR INTERNO

---

MBA. Edier Navarro Esquivel  
AUDITOR INTERNO

Estudio N° 14-19