

Guía para el desarrollo de visitas colegiadas a centros educativos públicos

Créditos

Elaborado por: Alexander Castro Mena, Asesor Departamento de Supervisión Educativa
Jinney Castillo Rojas, Asesora Departamento de Supervisión Educativa

Aportes durante la validación:

Dirección Regional de Educación Guápiles

Kristhyna Hernández Lobo, Directora Regional
Henry Amey Gómez, Jefe DSAF
Ronald Marín Castillo, Supervisor
Flor Ramírez Núñez, Supervisora
Fernando Mena Esquivel, Asesor
Marleny Navarro Sáenz, Asesora
Merlyn Marín Valenciano, Trabajadora Social
Andy Flores Castro, Director centro educativo
Jesús Solano Herrera, Director centro educativo

Dirección Regional de Educación Cartago

Víctor Hugo Orozco Delgado, Director Regional
Juan Carlos Quesada Solano, Supervisor
Geovanni Monge Campos, Supervisor
Alejandro Arrieta Sánchez Jefe DSAF
Rony Alfaro Núñez, DSAF
Carlos Torres Alvarado, Jefe DAP
Osvaldo Trejos Granados, Asesor
Georjana Esquivel Calvo, Asesora
Gilberto Víquez Córdoba, Asesor
Nuria Arrieta Segura, ETIR
Abel Elizondo Guzmán, Director centro educativo
Ana Mora Aguilar, Directora centro educativo
Jorge Díaz, Director centro educativo

Dirección Regional de Educación San Carlos

Anayancy Bonilla Mora, Directora Regional
Laura Benavides Lopez, Jefa DAP
Danilo Guillén Miranda, Supervisor
Fernando Murillo Murillo, Supervisor
Rocío Pérez Vargas, DSAF
Estela Herrera Salas, Asesora
Gabriela Castillo Hernández, Asesora
Carlos Blanco Benavides, Asesor
Henry Morales Villalobos, ETIR
Kendall Rodríguez Rodríguez, Director centro educativo
Patricia Campos Loaiza, Directora centro educativo

Dirección Regional de Educación Occidente

Rolando Herrera Mata, Director Regional
Jorge Espinoza Zamora, Jefe DSAF
Javier Cambronero Arguedas, Jefe DAP
Katerine Ramírez González, Supervisora
Randall Cordero Marengo, Supervisor
Hansel Zumbado Centeno, Asesor
María Villalobos Zúñiga, Asesora
Elida León Rodríguez, Asesora
Warner Rodríguez, Asesor
Lisbeth Núñez, Directora centro educativo
Gustavo Mora Alpízar, Director centro educativo

Revisión y corrección filológica:

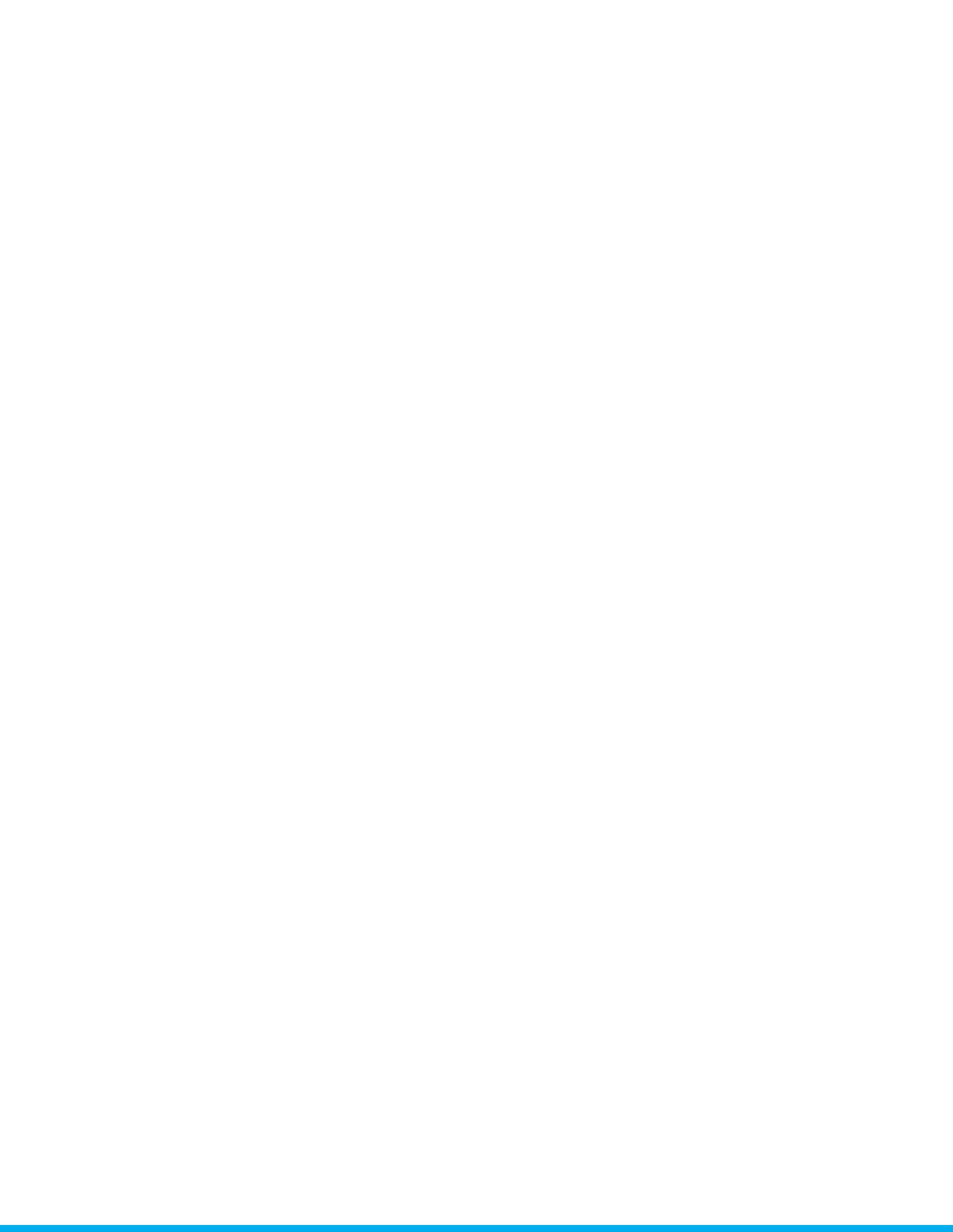
Dra. Damaris Madrigal López

Diseño gráfico:

Christian Vagas Rojas
Departamento de Gestión y Producción de Recursos

Contenido

Fundamentación	5
Marco normativo	5
Marco conceptual	8
Tipología de visitas	8
Visita colegiada	10
Propósitos generales de la visita colegiada	11
Enfoques de la visita colegiada.....	14
Etapas y subetapas de ejecución de la visita colegiada	16
Identificación	
Consulta de fuentes.....	16
Selección de centros educativos.....	17
Conformación de equipo regional.....	18
Planificación	
Plan de visita.....	18
Ejecución de visitas.....	21
Informes de ejecución.....	22
Diseño, ejecución, seguimiento y apoyo al plan de mejora.....	24
Resultados	
Informe de resultados.....	28
Valoración de resultados.....	29
Anexos	
Anexo 1 - Plan de trabajo durante la visita colegiada.....	32
Anexo 2 - Informe específico de hallazgos.....	33
Anexo 3 - Informe general de hallazgos.....	35
Anexo 4 - Plan de mejora educativa.....	37
Anexo 5 - Informe de logros y acciones pendientes.....	38
Bibliografía.....	39



1. Fundamentación

1.1. Marco normativo

La visita colegiada, como una estrategia regional para la mejora continua del servicio educativo y el correcto funcionamiento de los centros educativos públicos, se sustenta en el Decreto Ejecutivo 35513-MEP “La Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación del Ministerio de Educación Pública” y sus reformas; el cual establece en su articulado todas las orientaciones generales para su desarrollo.

En el artículo 1 se indica que el decreto:

“... tiene por objeto establecer la Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) del Ministerio de Educación Pública (MEP) y sus relaciones estructurales con el nivel central y las comunidades educativas, con el propósito de organizar la prestación de los servicios de educación, así como velar por el cumplimiento de la política educativa en todos los ciclos, niveles y modalidades”.

Este principio normativo de valoraciones interinstitucionales evidencia la necesidad de una relación estructural entre la Dirección Regional de Educación y el centro educativo, de manera que la interacción e interdependencia entre estos niveles de organización del MEP faculte el trabajo colaborativo y cooperativo, así como los cambios sistemáticos requeridos para la mejora.

Lo anterior también permite resaltar la importancia de la supervisión, tal y como se expone en el artículo 4:

“... la supervisión es una función inherente a los sistemas educativos, dirigida al mejoramiento continuo del proceso enseñanza-aprendizaje y de la capacidad de gestión de los centros educativos, en todos los ciclos, niveles y modalidades. La supervisión educativa, consecuentemente, es una función institucional estrechamente vinculada a la administración del sistema educativo, que se ejerce desde el nivel central y regional, así como en el seno de los centros educativos. Involucra, de manera directa e indirecta, a todos los actores que intervienen en el proceso educativo, cada uno en su ámbito de competencia”.

Desde esta perspectiva se reconoce que *“las Direcciones Regionales de Educación tendrán, como principio orientador, el reconocimiento de la educación como un derecho fundamental...”* (Artículo 11, Decreto Ejecutivo 35513) Además, *“les corresponde velar (sic) que los centros educativos implementen la política educativa establecida por el Consejo Superior de Educación, así como los lineamientos técnicos y administrativos dictados para tales efectos...”* (Artículo 13, Decreto Ejecutivo 35513).

Cabe destacar que ambos señalamientos representan responsabilidades inherentes al Consejo Asesor Regional (CAR), ya que este órgano es *“... responsable de mantener la visión de conjunto y de largo plazo de la Dirección Regional de Educación”* y debe *“... coordinar y articular el funcionamiento de la Dirección Regional de Educación y promover el trabajo en equipo”*. Todo, en procura de gestionar adecuadamente la educación en la región educativa. (Artículo 43, Decreto Ejecutivo 35513)

Para reforzar lo anterior, el artículo 46 en sus incisos a, b y e respectivamente, plantea tres funciones relevantes del CAR:

“Mantener un diagnóstico actualizado sobre el estado de la educación de la región, en todos los ciclos, niveles y modalidades”.

“Colaborar en la formulación y actualización de planes y estrategias regionales, tanto anuales como plurianuales, para enfrentar los problemas identificados, brindando especial atención al mejoramiento de la calidad de la educación y la reducción de la deserción estudiantil”.

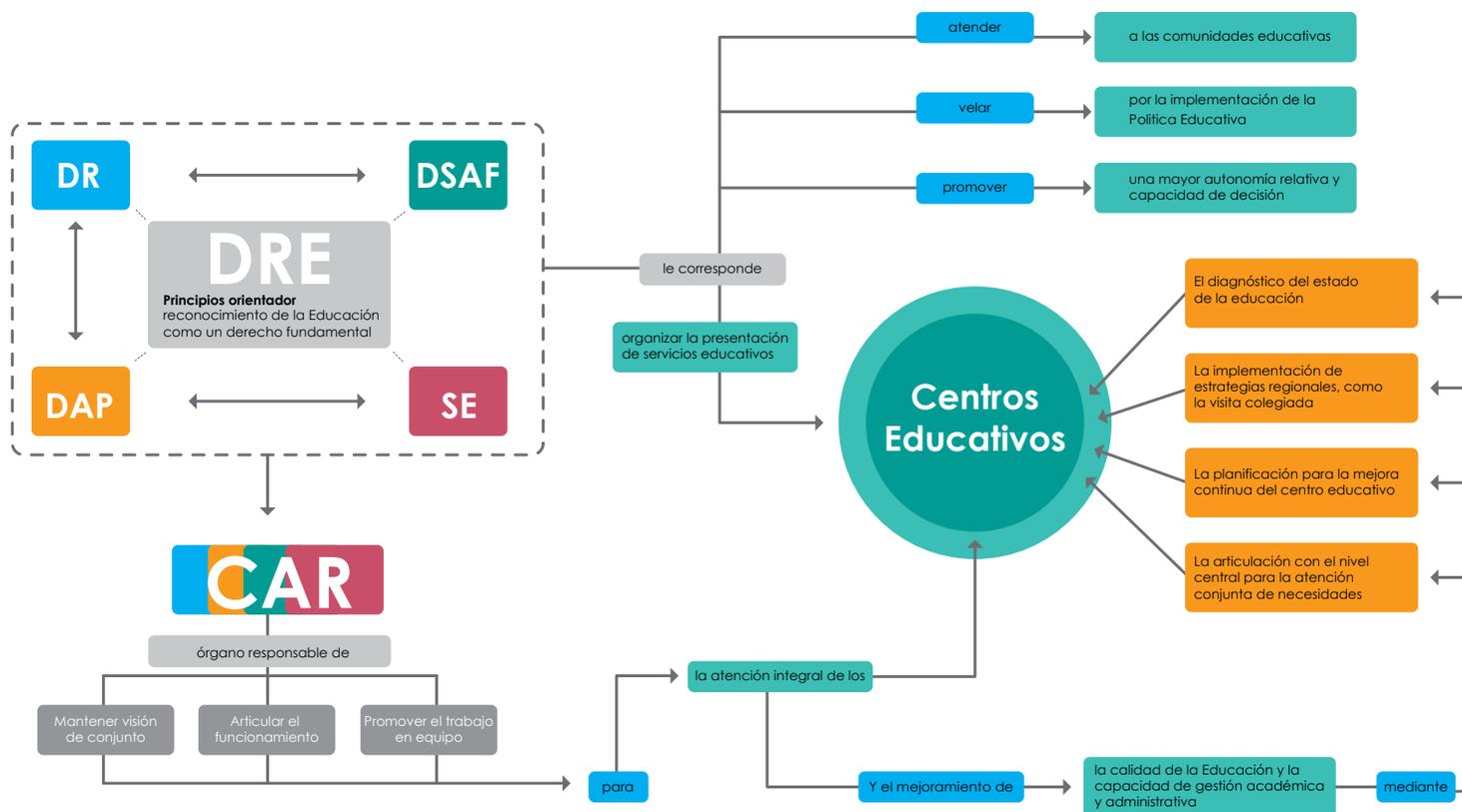
“Promover la atención integral de los centros educativos con el fin de mejorar su capacidad de gestión académica y administrativa, mediante la programación de visitas colegiadas”.

De estas funciones se desprenden las tres acciones que orientan el quehacer del CAR y permiten dimensionar la influencia de la toma de decisiones oportunas en el mejoramiento de la Educación y el adecuado funcionamiento del centro educativo: a) diagnosticar el estado de la Educación en la región, b) formular planes para el mejoramiento de la calidad de la Educación y c) realizar visitas colegiadas a los centros educativos para mejorar la capacidad de gestión académica y administrativa.

En resumen, el Decreto Ejecutivo 35513 contiene el fundamento normativo de las visitas colegiadas, lo debería conducir a un funcionamiento eficiente de la Dirección Regional de Educación; como un todo organizacional y el quehacer proactivo del Consejo Asesor Regional, en tanto órgano responsable de mantener la visión de conjunto y promover el trabajo en equipo.

Gráfico 1

Estrategia regional para mejorar la gestión de centros educativos y la calidad de la Educación



Tal como se presenta en el Gráfico 1, la Dirección Regional de Educación (DRE) tiene como principio orientador el reconocimiento de la Educación como un derecho fundamental de todos los habitantes del país, lo cual implica la responsabilidad de velar por la organización y la prestación de los servicios educativos, la atención de las comunidades educativas, el cumplimiento de la Política Educativa vigente y la promoción de una mayor autonomía relativa y capacidad de decisión de los centros educativos públicos de su jurisdicción.

Cada DRE cuenta con el Consejo Asesor Regional (CAR), integrado por el Director Regional de Educación, la jefatura del Departamento de Servicios Administrativos y Financieros (DSAF), un representante de las personas que se desempeñan como Supervisores de Educación (SE) y la jefatura del Departamento de Asesoría Pedagógica (DAP); este órgano es responsable de mantener una visión de conjunto, articular el funcionamiento de la Dirección Regional de Educación y promover el trabajo en equipo para tres fines específicos: a) *promover la atención integral de las instituciones educativas*, b) *el mejoramiento de la calidad de la Educación en la región* y c) *el apoyo estratégico para mejorar la gestión académica y administrativa de los centros educativos*. Para ello es necesario: i) *la realización de un diagnóstico regional acerca del estado de la Educación*, ii) *la ejecución de visitas colegiadas para la atención integral y el mejoramiento de la capacidad de gestión académica y administrativa de los centros educativos públicos*, iii) *la formulación de planes anuales o plurianuales para promover la mejora continua* y iv) *articular acciones con el nivel central para atender conjuntamente las necesidades identificadas en las instituciones educativas*.

2. Marco conceptual

2.1. Tipología de las visitas

Con base en la organización del trabajo regional, las visitas se pueden clasificar en cuatro tipos: a) de supervisión educativa, b) visita técnica de asesoría pedagógica, c) de apoyo administrativo-financiero y d) visita colegiada. Los tres primeros tipos de visita son muy específicos y responden a los intereses, funciones o tareas de las diferentes instancias que componen la Dirección Regional de Educación por separado, mientras que el cuarto tipo evoca la visión de conjunto y evidencia el trabajo en equipo de la DRE.

Con el fin de diferenciar los tipos de visita, en primer lugar, se procederá a explicar con más detalles la visita de supervisión educativa, la visita técnica de asesoría pedagógica y la visita de apoyo administrativo-financiero. Y, en segundo lugar, se desarrollará un apartado acerca de la visita colegiada.

a) Visita de supervisión educativa: el artículo 76, inciso c, del Decreto Ejecutivo 35513-MEP indica que se deberá *“supervisar que los Directores y las Directoras de los centros educativos cumplan las disposiciones legales, técnicas y administrativas que regulan el funcionamiento de los centros educativos”*. Para ello, cada Supervisor o Supervisora realizará -de acuerdo con lo establecido en el Programa Regional de Supervisión y en el Plan Operativo Anual (POA)- varias visitas a los centros educativos que le permitan constatar el cumplimiento del marco normativo que regula la Educación Pública en los diferentes servicios, niveles, ciclos y modalidades.

b) Visita técnica de asesoría pedagógica: el artículo 58 del Decreto Ejecutivo 35513-MEP establece que *“el Departamento de Asesoría Pedagógica es el órgano técnico responsable de brindar asesoría pedagógica y curricular al personal docente destacado en los centros educativos, de conformidad con las necesidades identificadas en el diagnóstico regional y con lo establecido en el Programa Regional de Asesoría Pedagógica”*.

c) Visita de apoyo administrativo-financiero: las visitas de apoyo administrativo-financiero se generan a partir de diferentes situaciones analizadas por el Departamento de Servicios Administrativos y Financieros (DSAF), vinculadas con planes, proyectos, presupuestos, gestión de Juntas de Educación y Administrativas, entre otros. Estas pueden llevarse a cabo para verificar el logro de metas y objetivos específicos o para brindar la orientación requerida por la institución educativa, en procura de la eficiencia y eficacia institucional. Todo en el marco de lo establecido en el artículo 68, incisos *h, i, k, m, n, p*, del Decreto Ejecutivo 35513-MEP.

Cada una de las visitas antes señaladas se caracteriza por su grado de especificidad y por su finalidad: **diagnóstico de necesidades, acompañamiento para la ejecución de recomendaciones y valoración conjunta de resultados**; la finalidad de la visita determina la metodología de trabajo y el tipo de instrumentalización que se utilizará para recopilar los datos pertinentes. Es importante mencionar que una visita puede integrar varias finalidades, por ejemplo: la visita de un asesor regional de Estudios Sociales puede tener dos finalidades: a) efectuar un diagnóstico de necesidades a docentes nuevos y b) brindar acompañamiento durante la puesta en marcha de recomendaciones emitidas en visitas anteriores.

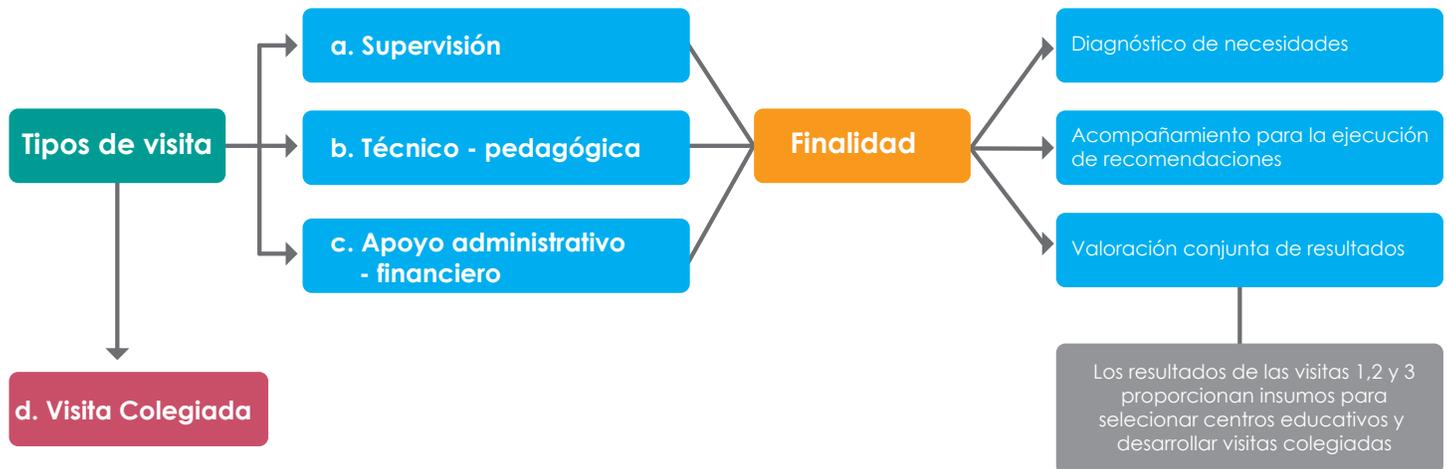
i. Diagnóstico de necesidades: las visitas diagnósticas se realizan para identificar las necesidades del recurso humano u oportunidades de mejora de los centros educativos, según sea el ámbito de competencia. Es decir, el proceso diagnóstico debe estar vinculado a las funciones o tareas asignadas a la figura responsable de su ejecución. La información recopilada se constituye en objeto de análisis por parte del funcionario o dependencia competente, con el propósito de planificar la atención requerida.

ii. Acompañamiento para la ejecución de recomendaciones: estas visitas se planifican para brindar acompañamiento al funcionario o a la institución educativa durante la implementación de diferentes recomendaciones técnicas, administrativas, financieras, legales, curriculares, entre otras, derivadas de la visita diagnóstica. Se carece de un número determinado de visitas de acompañamiento. Tanto la cantidad como la viabilidad será determinada por el funcionario o dependencia correspondiente.

iii. Valoración conjunta de resultados: en este tipo de visita el objetivo es identificar los resultados obtenidos al finalizar la implementación de recomendaciones, planes o proyectos establecidos para trascender una situación específica y promover la mejora de la gestión del centro educativo. Conviene que sea conjunta, entre las partes involucradas, para analizar la pertinencia de nuevas acciones o la conclusión del proceso.

Los tres tipos de visita antes señalados y sus respectivas finalidades son escenarios de interacción entre la Dirección Regional de Educación y el centro educativo. Este encuentro genera insumos con un alto valor de pertinencia, los cuales deben ser analizados en el CAR, como parte del proceso de selección de centros educativos para realizar las visitas colegiadas.

Gráfico 2
Tipología y finalidad de las visitas



d. Visita colegiada

La visita colegiada tiene un carácter integral e integrador. Se diferencia de los tipos de visita antes señalado por las siguientes razones:

- i. Deriva de una valoración previa e integral del centro educativo seleccionado.
- ii. Utiliza como fuente de consulta los resultados de otros tipos de visita al centro educativo.
- iii. Se ejecuta de manera sistemática y se asume entre los departamentos de la DRE.
- iv. Son esfuerzos colectivos con intencionalidades debidamente seleccionadas.
- v. La planificación, el seguimiento y la evaluación es participativa.
- vi. La ejecuta el equipo regional representativo de la DRE.

En vista de la relevancia de las visitas colegiadas y los resultados esperables de este proceso en cada una de sus etapas, es imprescindible establecer su conceptualización a lo interno del MEP, con la finalidad de coadyuvar en la comprensión del propósito y homologar criterios al respecto.

Por tanto, la visita colegiada es definida como:

Una estrategia regional de trabajo colaborativo y cooperativo que deriva de un proceso diagnóstico de la situación educativa regional y se ejecuta a través de una planificación anual o plurianual, para atender de manera integral y efectiva las oportunidades de mejora en los centros educativos públicos, verificar la implementación de la política educativa vigente, así como promover la aplicación y la sostenibilidad de estrategias tendientes a la excelencia de la educación.

El proceso de visita colegiada debe permitir la articulación de la estructura organizativa regional, con la intención de generar condiciones óptimas para lograr y sostener las transformaciones educativas. La intervención estratégica producida por la visita colegiada debe promover un mayor grado de autonomía del centro educativo, para gestionar los cambios institucionales que con urgencia son requeridos, según las necesidades locales, regionales y nacionales de la educación costarricense.

En congruencia con lo anterior, las visitas colegiadas constituyen oportunidades de transformación, mediante las que se genera innovaciones y se estimula la creatividad de los equipos de trabajo para trascender las situaciones que limitan el desarrollo. Por tanto, más que señalar las falencias con carácter punitivo, las visitas colegiadas deben estar abocadas a potenciar las capacidades de todos los actores para que de manera cooperativa se renueven las prácticas académicas, técnicas o administrativas en las instituciones educativas; desde esta perspectiva, predomina como principio la idea de que la mejora continua y sostenible es real cuando la DRE y el centro educativo interactúan para potenciar la gestión educativa.

2.2 Propósitos generales de la visita colegiada

La visita colegiada debe enfocarse en las oportunidades de mejora; para ello, es conveniente asumir como propia la idea de que la mejora de la educación no solo representa un cambio en el presente para una proyección futura, sino también un ejercicio de valoración histórica del centro educativo para determinar su evolución y la capacidad instalada para asumir de manera sostenida las transformaciones que requiere y requerirá la educación; de tal forma que la visita colegiada lleva implícita la oportunidad de congregarse a diversos actores educativos para que, de manera colaborativa y cooperativa, sea posible:

- Identificar necesidades, limitaciones y problemáticas que afronta la institución educativa.
- Compartir con otros las buenas prácticas y las lecciones aprendidas.
- Desarrollar una cultura de auto y mutua evaluación.
- Potenciar las cualidades de liderazgo en las personas.
- Contribuir con el liderazgo pedagógico del centro educativo.
- Formalizar acuerdos y compromisos colectivos para el cambio sostenible.
- Incentivar el ejercicio de la autonomía del centro educativo.
- Propiciar la reflexión acerca del sentido de la educación (¿para qué? y ¿para quienes?).
- Valorar el cambio y la mejora como elementos indispensables de la identidad y la pertenencia institucional.

Adicionalmente, la visita colegiada debe posibilitar también que los equipos de trabajo de los centros educativos logren:

i. Reconocer: que el cambio en la educación es constante y que la adaptabilidad es indispensable para el mejoramiento de la calidad de la educación. Por tanto, todo lo que se hace es objeto de análisis para la mejora.

ii. Proponer: las acciones y las herramientas requeridas para trascender la situación real e iniciar el recorrido a la situación ideal o futura. Esto debe concretarse a través del diálogo y el acuerdo.

iii. Desarrollar: las propuestas de mejora con autonomía institucional, con la participación de los diversos actores educativos y con la capacidad de tomar decisiones oportunas y responsables. Se suma a esto la colaboración y cooperación de la estructura organizativa regional.

iv. Evaluar: para conocer los logros obtenidos y los factores que han influido en el proceso. La evaluación no es un proceso improvisado o espontáneo, debe ser planificada en todos sus aspectos e implica la utilización adecuada de herramientas.

v. Sostener: para anticipar e intervenir ante posibles conflictos que se originan con los cambios y sus consecuencias respecto de intereses sectoriales o individuales. Es casi predecible que en situaciones de cambio se originen movimientos de resistencia, por lo que se debe trabajar consistentemente, argumentar para liderar y conseguir el apoyo.

vi. Compartir: con otras instituciones educativas los resultados obtenidos, las experiencias exitosas y las lecciones aprendidas. Con el fin de incentivar los procesos de mejora en otros centros educativos, los circuitos y la región.

Con base en lo expuesto, es importante mencionar que la visita colegiada procura la consolidación de

Gráfico 3

Influencia de la visita colegiada en los equipos de trabajo de los centros educativos



centros educativos de calidad, por ello, algunas premisas que pueden orientar su diseño e implementación son las siguientes:

La visita colegiada:

- No busca culpables o errores sino oportunidades de mejora.
- Es un ejercicio ético y profesional, caracterizado por el respeto hacia la persona, la institucionalidad y las relaciones de convivencia manifiestas en el centro educativo.
- Promueve el trabajo en equipo e interdisciplinario para la resolución de problemas complejos.
- Incentiva la participación responsable y comprometida de la comunidad educativa.
- Es un escenario para aprender e intercambiar experiencias exitosas.
- Promueve el mejoramiento de la gestión de los centros educativos.
- Se sustenta en prioridades y objetivos claramente definidos.
- Es una oportunidad para repensar y reconstruir la cultura institucional.
- Considera que la persona y el grupo son la base para la transformación y la sostenibilidad del cambio.
- Es un proceso continuo, permanente y comprometido con la calidad de la educación.
- Se caracteriza por el seguimiento, la evaluación y la realimentación para la mejora.
- Es un espacio de diálogo, comprensión, consenso y toma de decisiones.
- Es creativa, busca estimular al personal para una obra creadora dando libertad de acción e

iniciativa, procurando acrecentar en ellos el espíritu de superación, tanto individual como colectivo.
n. Permite la consultoría entre ambas partes, como proceso dialógico para la mejora.

2.3 Enfoques de la visita colegiada

Es importante mencionar que la visita colegiada se caracterizará por tres enfoques: **exploratorio**, **correctivo y prospectivo**. Es posible que la visita responda únicamente a uno de estos enfoques. Sin embargo, es recomendable que se analice previamente la viabilidad de implementar dos o los tres enfoques. Esto proporcionará mayor profundidad en la valoración del centro educativo y permitirá recopilar más información relevante.

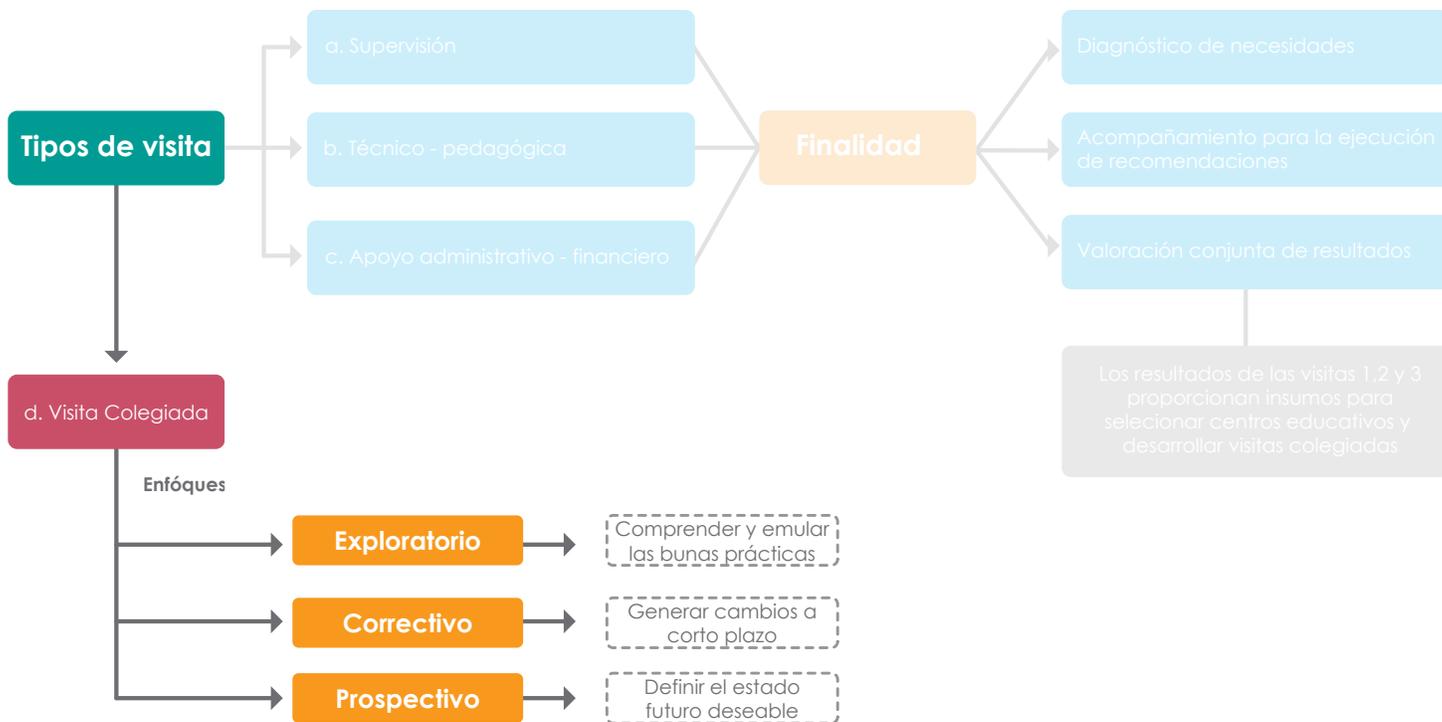
El enfoque **exploratorio** permite conocer, comprender y analizar el funcionamiento del centro educativo como un todo y cada una de sus partes, así como los medios e instrumentos técnico-administrativos y los resultados obtenidos, con el propósito de emular las buenas prácticas y aplicar las lecciones aprendidas en otras instituciones educativas públicas del circuito o de la región. Es decir, la visita colegiada con enfoque exploratorio pretende identificar los mejores resultados en educación, los cuales merecen ser objeto de estudio para generar un efecto multiplicador.

El enfoque **correctivo** pretende constatar o identificar situaciones adversas o prácticas inadecuadas que influyen en la calidad de la educación. Este enfoque busca corregir inmediatamente aspectos específicos del funcionamiento del centro educativo que podrían generar problemáticas complejas a nivel organizacional y la obtención de resultados educativos desfavorables. La visita colegiada con enfoque correctivo es requerida también para realizar valoraciones integrales e identificar otras situaciones que deben ajustarse para el reconocimiento de la educación como un Derecho fundamental.

Finalmente, el enfoque **prospectivo** se orienta a la condición futura deseada del centro educativo y de la educación en general dentro de la región, con el fin de promover el desarrollo de condiciones que permitan afrontar con éxito los desafíos sociales, culturales, laborales, económicos, tecnológicos, entre otros; responde a las posibilidades de transformación de la educación para atender las necesidades humanas. Implica un diálogo social sostenido para identificar nuevas variantes y dar paso a la comprensión, interpretación y crítica de los cambios sociales, de manera que sea posible la ruptura de lo tradicional y la reducción de la incertidumbre para dar paso a la toma de decisiones estratégicas, fundamentadas en construcciones colectivas y compromisos sociales que favorezcan una mejor educación.

3. Etapas y subetapas de ejecución de la visita colegiada

Gráfico 4
Enfoques de la visita colegiada



La visita colegiada es un proceso sistemático, para su adecuada ejecución se ha dividido en tres etapas y nueve subetapas, dado que requiere un trabajo integrado, colaborativo, cooperativo y consultivo entre la dirección del centro educativo, además es necesario que se involucre la oficina de supervisión respectiva, el Consejo Asesor Regional y todo el equipo designado para llevarla a cabo.

Los periodos o plazos para la ejecución de las etapas y subetapas serán establecidos por cada Dirección Regional de Educación; para ello es necesario considerar que la etapa de IDENTIFICACIÓN debe iniciar en el último trimestre del año anterior a las visitas colegiadas.

3.1. Etapa uno: identificación de centros educativos

Gráfico 5
Etapas y subetapas de la visita colegiada



Esta etapa se valora los insumos relevantes (informes de visitas a centros educativos, consultas o investigaciones, informes estadísticos, entre otros) generados por la misma Dirección Regional de Educación, por otras dependencias ministeriales u otros organismos gubernamentales y no gubernamentales, con el fin de identificar las instituciones educativas que serán visitadas de manera colegiada.

El proceso de identificación se divide en tres subetapas: a) consulta de fuentes, b) selección de centros educativos y c) conformación del equipo regional visitador.

3.1.1. Consulta de fuentes

La revisión de insumos actualizados permitirá dilucidar el estado de la educación en los centros educativos y un panorama general del estado de la educación en la región. Entre los documentos sugeridos para consulta se puede citar:

- Informes de visitas de supervisión
- Informes de visitas técnicas de asesoría pedagógica
- Informes o planes del Departamento de Servicios Administrativos y Financieros
- Informes de visitas de seguimiento
- Informes de logros y pendientes de visitas colegiadas anteriores
- Informes del Estado de la Educación

- Estadística de matrícula, exclusión, repitencia, ausentismo y rendimiento académico
- Resultados de pruebas nacionales
- Resultados de pruebas internacionales
- Historial de situaciones de conflicto
- Diagnósticos de necesidades de capacitación docente
- Programa regional de supervisión
- Programa regional de asesoría pedagógica
- Estudios de clima institucional o clima de aula
- Informes de programas o proyectos gestionados por el nivel central del MEP
- Modelo de Supervisión Funcional, Estructural y Participativo (FEP).

La valoración de documentos estará a cargo de los miembros del Consejo Asesor Regional; cada uno desde su ámbito de competencia y, como parte de las acciones que se ejecutan en el marco de lo establecido en el artículo 46, inciso a, del Decreto Ejecutivo 35513-MEP. Con el fin de identificar elementos o factores que influyan en la calidad de la Educación y que ameriten la visita colegiada.

Por lo anterior, es necesario aclarar que en la etapa identificación no solo se enfatiza en la búsqueda de problemáticas o factores adversos, sino también en el reconocimiento de buenas prácticas y experiencias exitosas de gestión académica-administrativa-técnica, que han propiciado el mejoramiento de la calidad de la educación y que pueden emularse en otras instituciones educativas públicas para multiplicar el efecto transformacional.

3.1.2. Selección de centros educativos

La selección de centros educativos es un proceso meticuloso e intencionado que requiere de consenso a lo interno del CAR. Cuando se selecciona un centro educativo es importante establecer con certeza los enfoques de la visita colegiada y los actores de la Dirección Regional de Educación (DRE) que por su ámbito de competencia serán parte del equipo de trabajo o equipo visitador.

En este punto, conviene destacar que el artículo 48 del Decreto Ejecutivo 35513-MEP señala que “cada Dirección Regional de Educación deberá realizar al menos 20 visitas colegiadas por año”. Para cumplir con lo dispuesto anteriormente, **cada DRE puede seleccionar 10 centros educativos y realizar dos visitas colegiadas por año a cada uno**, para un total de 20 visitas. Esto no limitará la organización interna de las DRE ni las posibilidades de visitar más de 10 instituciones educativas de manera colegiada, si se tiene la capacidad.

Es importante señalar que los demás centros educativos de la DRE que no se seleccionen para visita colegiada se atenderán con visitas de otra índole, según la tipología establecida en esta guía (ver gráfico 2).

3.1.3. Conformación del equipo regional

La visita colegiada **no implica el traslado de todos los funcionarios de la DRE al centro educativo**, sino de aquellos que tengan relación con la situación que provocó la selección del centro educativo, sea académica, administrativa, financiera, legal e incluso sociocultural o psicosocial. El enfoque de la visita colegiada también podrá orientar la conformación del equipo visitador idóneo.

Conviene resaltar que el artículo 47 del Decreto Ejecutivo 35513-MEP, establece que *“en las visitas colegiadas a centros educativos participarán funcionarios del Departamento de Asesoría Pedagógica, del Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, así como el correspondiente Supervisor de Centros Educativos...”*

3.2. Etapa dos: planificación y ejecución del proceso

Se requiere que cada visita colegiada responda a una planificación previa, donde se contemple los elementos indisociables del proceso y que además permita identificar el valor integral del trabajo en equipo que se pretende realizar a nivel institucional, así como los resultados esperables en las áreas académica o administrativa, según sea el caso.

3.2.1. Plan de visita

El plan de visita se realiza de manera conjunta, es decir, entre todos los actores que participarán durante el proceso (equipo visitador), al respecto conviene destacar que no se puede concebir un proceso de planificación de la visita colegiada segmentado, donde cada uno de los actores propone su estrategia por separado. En todo momento se debe velar por la visión de conjunto, con base en el artículo 43 del Decreto Ejecutivo 35513-MEP.

Para tal fin, es fundamental valorar las siguientes sugerencias:

- a. La responsabilidad de instruir el proceso de planificación corresponde en primera instancia al Director Regional de Educación.
- b. El CAR debe definir con claridad el enfoque de la visita colegiada, los actores del proceso, los periodos de ejecución y los resultados esperables.
- c. Incluir las visitas colegiadas en el Plan Operativo Anual, articuladas con el Programa Regional de Asesoría Pedagógica, el Programa Regional de Supervisión y las acciones estratégicas del Departamento de Servicios Administrativos y Financieros.
- d. El CAR podrá conformar un equipo de apoyo para cumplir con cada una de las tareas que conlleva las etapas y subetapas del proceso.
- e. El CAR podrá avalar el diseño de otros instrumentos que requiera el equipo visitador para la recopilación de información y devolución de los resultados.
- f. El CAR debe calendarizar las visitas y el Director Regional de Educación las comunicará, tanto a Directores de centros educativos como a sus respectivos Supervisores.

Por tanto, resulta imprescindible planificar las visitas colegiadas para valorar, entre otros aspectos, el servicio educativo, la satisfacción de los usuarios, la gestión del centro educativo, su vinculación con el entorno, los procesos de comunicación, la capacidad para resolver conflictos o problemas complejos, el clima y la cultura organizacional y las demandas futuras de la educación. Todo con el propósito de estimular la toma de decisiones oportunas para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia institucional.

El plan de trabajo durante la visita colegiada lo elabora el CAR o bien el equipo regional que se designe para tal fin. Para ello, podrán utilizar el siguiente formato. (ver Anexo 1)

Elementos del instrumento de planificación de la visita colegiada:

Imagen 1

Instrumento para elaborar el plan de visita colegiada



Ministerio de Educación Pública

Ministerio de Educación Pública
Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional
Dirección de Gestión y Desarrollo Regional
Departamento de Supervisión Educativa



Plan de trabajo durante la visita colegiada

Dirección Regional: Elija un elemento. **Nombre del centro educativo:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Director del centro educativo : Haga clic o pulse aquí para escribir texto. **Supervisor del circuito:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Enfoque de la visita: Exploratorio Correctivo Prospectivo

Objetivos de la visita colegiada	Acciones por ejecutar en el centro educativo (según el objetivo establecido)	Responsable de la ejecución
	1	
	2	
	3	
	1	
	2	
	3	
	1	
	2	
	3	

Este plan de trabajo fue analizado y avalado por el Consejo Asesor Regional el Elija un elemento. de Elija un elemento. del año Elija un elemento. , en Sesión N° Haga clic o pulse aquí para escribir texto. , acuerdo N° Haga clic o pulse aquí para escribir texto.,

Nombre del Director o Directora Regional: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Firma Director (a) Regional / Sello

• **Objetivos de la visita colegiada:** los objetivos se definen según el ámbito de competencia de cada dependencia, área o funcionario de la DRE que participará de la visita. Se redacta en función de lo que se pretende lograr durante la visita colegiada.

• **Acciones por ejecutar en el centro educativo:** son las actividades que realizará cada dependencia o funcionario de la DRE durante la visita colegiada. Es importante definir qué (acciones) y con quién (funcionario del centro educativo) lo hará.

• **Responsable de la ejecución:** es la persona responsable de llevar a cabo las acciones establecidas para realizar una valoración integral del centro educativo.

3.2.2.Ejecución de visitas

La etapa de ejecución representa la primera visita colegiada al centro educativo seleccionado; durante la ejecución, el equipo visitador se vincula al quehacer del centro educativo, sin que esto altere severamente la organización institucional y el desarrollo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje; para ello, es importante la coordinación entre el Supervisor y la institución educativa, con el fin de organizar previamente el trabajo planificado y dar fluidez a la visita (hora de llegada, lugar de la reunión inicial, hora de finalización, desarrollo del plan de visita, entre otros).

Al finalizar la visita colegiada se realiza una devolución preliminar al Director del centro educativo en presencia del Supervisor.

Los responsables de la visita colegiada (QUIÉN) deben desempeñar un rol protagónico. Para ello es necesario identificar CON QUIÉNES estarán trabajando y QUÉ se requiere valorar.

El Supervisor del centro educativo visitado deberá atender todas las consultas del Director Regional u

Gráfico 6
Quienes intervienen y qué se valora



otro funcionario que así lo requiera, siempre que las consultas se encuentren en el ámbito de sus competencias. Durante la ejecución, la DRE podrá desarrollar grupos de diálogo o grupos focales con representantes de la comunidad educativa. Las temáticas que se deben someter a discusión serán; entre otras, las siguientes:

- Trabajo de aula y disciplina
- Relaciones docentes-estudiantes / docentes-administrativos / centro educativo-familias / funcionarios del centro educativo-Juntas de Educación o Administrativas
- Estado de la infraestructura del centro educativo
- Problemáticas psicosociales dentro y fuera de la institución
- Entre otros que a nivel regional se considere relevantes

Estos pequeños grupos de diálogo permitirán la recogida de datos cualitativos para el análisis integral de la situación del centro educativo y las relaciones entre la comunidad educativa, con el objetivo de obtener información pertinente que sustente la toma de decisiones e intervenciones a corto, mediano o largo plazo. Se sugiere que los grupos de discusión sean moderados por funcionarios de la DRE, con la participación de profesionales del área psicosocial de los Equipos Regionales Itinerantes (ERI o ETIR).

3.2.3. Informes de ejecución

El equipo de trabajo regional; responsable de la visita colegiada, deberá realizar dos tipos de informes: a) informes específicos y b) informe general de la visita. El informe específico lo prepara cada funcionario de la DRE según su ámbito de competencia, en este informe colocará los hallazgos más relevantes, las posibles causas o factores influyentes, las posibles consecuencias de mantenerse la situación y las recomendaciones que sean necesarias. Esto según los enfoques de la visita colegiada (exploratorio, correctivo o prospectivo), para ello, se deberá utilizar el instrumento del Anexo 2.

El informe general tiene la misma estructura del informe específico, con el fin de facilitar la consolidación

- **Hallazgos:** son resultados de la observación o de la interacción con otros que, de acuerdo al enfoque de la visita y el criterio profesional del funcionario visitador, requieren atención oportuna. Los hallazgos refieren a situaciones, acciones o factores que influyen en la gestión del centro educativo y en la calidad de la educación.
- **Posibles causas o factores influyentes:** se puede representar de dos maneras: a) la posición profesional del funcionario visitador o b) la percepción de las personas consultadas acerca del hallazgo. Trata de explicar las posibles causas o factores influyentes de los hallazgos. Los aportes en este apartado son subjetivos, aunque valiosos desde la óptica del funcionario o la persona que los emite.
- **Posibles consecuencias de mantenerse la condición:** son aportes complementarios que permiten prever situaciones posteriores o resultados futuros, en caso de que los hallazgos se mantengan; sean situaciones coadyuvantes o adversas a la educación. También se pueden representar de dos maneras: a) la posición profesional del funcionario visitador o b) la percepción de las personas consultadas acerca del hallazgo.
- **Recomendaciones:** pretenden orientar los procesos de transformación o el máximo aprovechamiento de las potencialidades institucionales.

3.2.4. Diseño, ejecución, seguimiento y apoyo al plan de mejora

El plan de mejora debe ser congruente con los enfoques de la visita colegiada. Es decir, los enfoques de la visita colegiada condicionarán el propósito del plan.

Para elaborar el plan de mejora se puede considerar el siguiente formato. (Ver Anexo 4)

Tabla 1
Propósitos del plan de mejora según el enfoque de la visita

Enfoque de la visita colegiada	Propósito del plan de mejora
Exploratorio	Establecer espacios para el intercambio de experiencias exitosas, lecciones aprendidas e instrumentos de trabajo que han contribuido con el mejoramiento educativo, entre centros educativos públicos de un mismo Circuito o de la región.
Correctivo	Proponer acciones para generar cambios sustantivos en el centro educativo, en procura de resultados a corto plazo. Responde a situaciones que deben transformarse de manera inmediata para facilitar la mejora.
Prospectivo	Desarrollar las condiciones administrativas, académicas, técnicas, tecnológicas, de infraestructura, entre otras, que permitan a los centros educativos afrontar con éxito los desafíos futuros de la educación. Representa una oportunidad de desarrollo y transformación a través de la innovación.

Elementos del plan de mejora:

Imagen 4
Plan de mejora educativa



Ministerio de Educación Pública
Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional
Dirección de Gestión y Desarrollo Regional
Departamento de Supervisión Educativa



Plan de Mejora Educativa

Enfoque de la visita: Exploratorio Correctivo Prospectivo

Dirección Regional de Educación de: Elija un elemento. **Nombre del centro educativo:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Nombre del Director (a): Haga clic o pulse aquí para escribir texto. **Nombre del Supervisor (a):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Hallazgos	Objetivos para la mejora	Acciones por ejecutar (puede incluir recomendaciones de la visita colegiada)	Plazo terminal del objetivo	Responsable de la ejecución
1			Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.	
2			Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.	
3			Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.	
4			Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.	
5			Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.	

Plan elaborado por: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Fecha de elaboración: Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.

Firma Director (a) del Centro Educativo

- **Hallazgos:** son resultados de la observación o de la interacción con otros que, de acuerdo al enfoque de la visita y el criterio profesional del funcionario visitador, requieren atención oportuna. Los hallazgos refieren a situaciones, acciones o factores que influyen en la gestión del centro educativo y en la calidad de la educación.
- **Objetivos para la mejora:** se redactan en función de los hallazgos, sea para trascender la situación actual o para potenciar las fortalezas institucionales.
- **Acciones por ejecutar:** utilizan como referente las recomendaciones emitidas en el informe general. Orientan el trabajo de los diferentes actores intervinientes.
- **Plazo terminal del objetivo:** fecha en la que se debe cumplir el objetivo propuesto.
- **Responsable de la ejecución:** persona encargada de ejecutar las acciones establecidas en el

plan de mejora.

En este punto, es imprescindible señalar que el funcionario responsable de elaborar el plan de mejora varía según el enfoque de la visita colegiada. Por ejemplo:

La DRE planifica una visita colegiada con los tres enfoques. Al finalizar el proceso se elabora el informe general de hallazgos y se logra identificar que existen 23 aspectos por mejorar a corto plazo (Correctivo), 16 prácticas ejemplares que puede socializarse con otros centros educativos (Exploratorio) y 03 aspectos que deben transformarse a mediano o largo plazo para promover el desarrollo educativo y atender las necesidades del contexto (Prospectivo).

Con base en el ejemplo anterior se deben elaborar tres tipos de planes de mejora. El primero para atender los cambios a corto plazo, el segundo dirigido a socializar experiencias exitosas entre directores del Circuito Educativo y el tercero se elabora con el fin de programar los cambios a mediano y largo plazo (cambio de modalidad, cambios en el plan de estudio, apertura de un nuevo centro educativo, transformación total de infraestructura, entre otros). En la Tabla 2 se indica quien es el funcionario responsable de elaborar cada plan de mejora.

Desde una posición operativa, el seguimiento consiste en la recolección de datos de forma sistemática

Tabla 2
Responsable de elaborar el plan de mejora según el enfoque y los hallazgos de la visita

Enfoque	¿Quién lo elabora?	¿Quién lo apoya en la elaboración?	Propósito del plan de mejora
Exploratorio	Supervisor de Educación	Director del centro educativo visitado	Supervisor: verifica la ejecución y cumplimiento de objetivos Equipo visitador: apoya según su ámbito de competencia y recomendaciones emitidas
Correctivo	Director del centro educativo	Equipo de la DRE que realizó la visita colegiada	Supervisor: verifica la ejecución y cumplimiento de objetivos establecidos en el plan de mejora Equipo visitador: apoya según su ámbito de competencia y recomendaciones emitidas
Prospectivo	Supervisor de Educación	Consejo Asesor Regional (CAR)	Supervisor: brinda apoyo y seguimiento en la ejecución. Facilita información, apoya los procesos y trámites requeridos

y permanente, que permiten descubrir situaciones o factores que inciden en el desarrollo del plan de mejora. Esto con la finalidad de realizar ajustes según la conveniencia y la necesidad. Además, permite comprobar el cumplimiento o la implementación de las recomendaciones académicas y administrativas derivadas de la visita colegiada.

Según el artículo 48 del Decreto Ejecutivo 35513-MEP, “le corresponde al supervisor del centro educativo realizar el seguimiento de este plan de mejoramiento y verificar su cumplimiento”. Esto no exime la posibilidad de que otros actores de la visita colegiada brinden seguimiento a las recomendaciones emitidas, más aún cuando el grado de especificidad podría trascender el ámbito de competencia de la Supervisión. Es decir, al proceso de seguimiento pueden concurrir diversos actores regionales, según sea la complejidad de las recomendaciones y las implicaciones de las actividades establecidas en el plan de mejora.

3.3.Etapa tres: valoración de resultados

La tercera etapa de la visita colegiada se denomina resultados y se constituye en la segunda visita colegiada. Es importante que durante la etapa de resultados se logre evidenciar el aprovechamiento de las oportunidades y los cambios o ajustes realizados, así como las acciones en proceso o pendientes en su implementación; durante este proceso es necesario la preparación del informe de logros y acciones pendientes.

3.3.1.Informe de logros y acciones pendientes

Imagen 5
Informe de logros y acciones pendientes


 Ministerio de Educación Pública
 Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional
 Dirección de Gestión y Desarrollo Regional
 Departamento de Supervisión Educativa
 

Informe de logros y acciones pendientes

Dirección Regional: Elija un elemento.
Nombre del centro educativo: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Nombre del Director (a): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Nombre del Supervisor (a): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Logros obtenidos (aportar prueba documental)	Acciones pendientes	Recomendaciones para el logro de los pendientes	Recomendación dirigida a:
			Elija un elemento.

Informe elaborado por: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

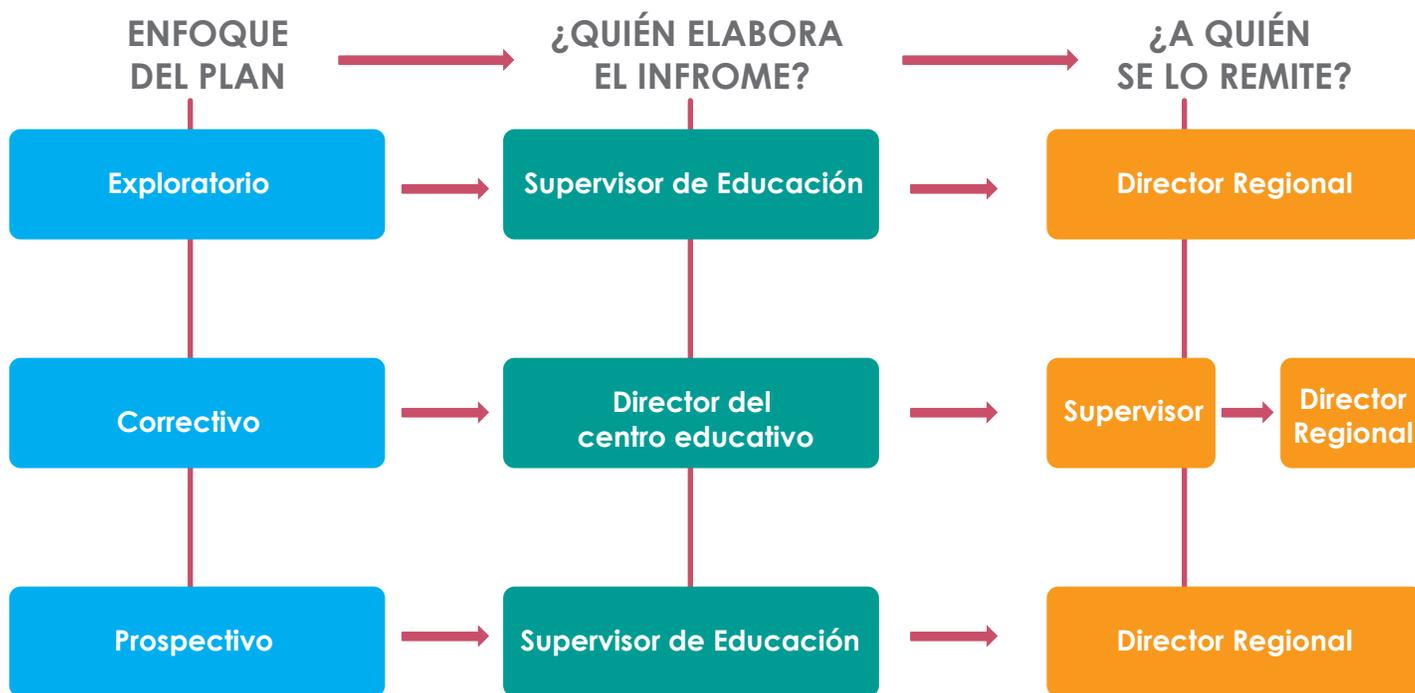
Cargo que ocupa: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Fecha de elaboración del informe: Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.

Firma del Director (a) de centro educativo / Sello

La elaboración del informe de logros y acciones pendientes se realizará conforme se indica en el gráfico número 7.

Gráfico 7
Responsable de elaborar el informe de logros y acciones pendientes



- Plan de mejora con enfoque exploratorio: el informe lo elabora el Supervisor y lo entrega al Director Regional de Educación.
- Plan de mejora con enfoque correctivo: el informe lo elabora el Director del centro educativo y lo entrega al Supervisor. El Supervisor revisa el contenido y traslada con visto bueno al Director Regional.
- Plan de mejora con enfoque prospectivo: el informe lo elabora el Supervisor y lo entrega al Director Regional de Educación.

En el caso de un informe correspondiente al enfoque correctivo. Éste es preparado por el director del centro educativo, debe contener los logros alcanzados con la implementación del plan de mejora y las acciones pendientes; se entregará a la oficina de supervisión respectiva en el plazo que sea convenido entre las partes.

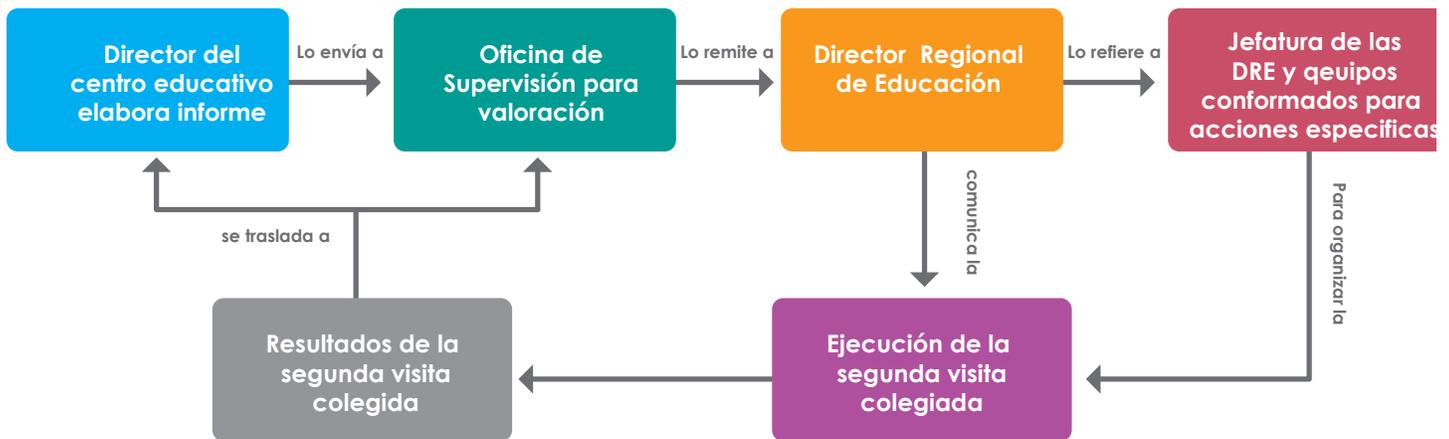
La oficina de supervisión lo remite al Director Regional y éste a las jefaturas de departamento y equipos

de la DRE conformados para atender acciones específicas (como los grupos de diálogo). Posteriormente, la DRE procederá a realizar la segunda visita colegiada para analizar la veracidad de los datos suministrados.

Una vez finalizada la visita colegiada para la comprobación de resultados, el equipo visitador procederá a preparar un único informe de logros y acciones pendientes, el cual se trasladará al Director Regional, quien los enviará a la dirección del centro educativo con copia a la oficina de supervisión, para lo que corresponda.

3.3.2. Valoración de resultados

Gráfico 8
Organización de la segunda visita colegiada



Es indispensable que la DRE organice -a lo interno- una jornada de trabajo para valorar los logros alcanzados y las acciones pendientes en todos los centros educativos visitados. Este proceso de análisis permitirá establecer estrategias posteriores de apoyo a las instituciones educativas, al mismo tiempo que facilita reconocer el impacto del trabajo en equipo y las metas cumplidas como organización.



Anexos

Anexo 1

Plan de trabajo durante la visita colegiada

Dirección Regional: Elija un elemento.
escribir texto.

Nombre del centro educativo: Haga clic o pulse aquí para

Nombre del director del centro educativo : Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Nombre del supervisor del circuito: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Enfoque de la visita: Exploratoria

Correctiva

Prospectiva

Objetivos de la visita colegiada	Acciones por ejecutar en el centro educativo (según el objetivo establecido)	Responsable de la ejecución
	1	
	2	
	3	
	1	
	2	
	3	
	1	
	2	
	3	

Este plan de trabajo fue analizado y avalado por el Consejo Asesor Regional el Elija un elemento. de Elija un elemento. del año Elija un elemento. , en Sesión N° Haga clic o pulse aquí para escribir texto. , acuerdo N° Haga clic o pulse aquí para escribir texto..

Nombre del Director o Directora Regional: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Firma Director (a) Regional / Sello

Anexo 2

Informe específico de hallazgos durante la visita colegiada

Dirección Regional: Elija un elemento.
escribir texto.

Nombre del centro educativo: Haga clic o pulse aquí para

Nombre del director del centro educativo : Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Nombre del supervisor del circuito: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Primera parte – Hallazgos

Describa los hallazgos de la visita.

Segunda parte - Posibles causas o factores influyentes

Desde su posición profesional, explique las posibles causas o factores influyentes de los hallazgos. Considere que los aportes en este apartado son subjetivos, aunque valiosos desde la óptica del funcionario que los emite, según su disciplina o formación profesional.

Tercera parte – Posibles consecuencias de mantenerse la condición

De manera complementaria a los datos proporcionados en la segunda parte de este instrumento. Describa las posibles consecuencias de mantenerse la situación detectada (hallazgo).

Cuarta parte – Recomendaciones

Brinde algunas recomendaciones para mejorar o aprovechar las situaciones detectadas (hallazgos).

Recomendaciones		Recomendación dirigida a:
1		Elija un elemento.
2		Elija un elemento.
3		Elija un elemento.
4		Elija un elemento.
5		Elija un elemento.
6		Elija un elemento.
7		Elija un elemento.
8		Elija un elemento.
9		Elija un elemento.
10		Elija un elemento.

Informe elaborado por: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Departamento al que pertenece: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Cargo que ocupa: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Fecha de elaboración del informe: Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.

Firma de la persona responsable del informe

Anexo 3

Informe general de hallazgos durante la visita colegiada

Dirección Regional: Elija un elemento.
escribir texto.

Nombre del centro educativo: Haga clic o pulse aquí para

Nombre del director del centro educativo : Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Nombre del supervisor del circuito: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Primera parte – Hallazgos

Describir los hallazgos de la visita. Especificar el área, departamento o funcionario que señala el hallazgo.

Segunda parte - Posibles causas o factores influyentes

Las posibles causas o factores influyentes de los hallazgos se exponen desde la óptica del funcionario que los emite, según su disciplina o formación profesional.

Tercera parte – Posibles consecuencias de mantenerse la condición

Describir las posibles consecuencias. Éstas se proponen de manera complementaria, con el fin de valorar el alcance de los hallazgos.

Cuarta parte – Recomendaciones

Las recomendaciones deben guiar el diseño del plan de mejora.

Recomendaciones		Recomendación dirigida a:
1		Elija un elemento.
2		Elija un elemento.
3		Elija un elemento.
4		Elija un elemento.
5		Elija un elemento.
6		Elija un elemento.
7		Elija un elemento.

Nombre del Director o Directora Regional: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Fecha de elaboración del informe: Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.

Firma Director (a) Regional / Sello

Anexo 4

Plan de Mejora Educativa

Enfoque de la visita: Exploratoria

Correctiva

Prospectiva

Dirección Regional de Educación de: Elija un elemento.
aquí para escribir texto.

Nombre del centro educativo: Haga clic o pulse

Nombre del Director (a): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Nombre del Supervisor (a): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Hallazgos	Objetivos para la mejora	Acciones por ejecutar (puede incluir recomendaciones de la visita colegiada)	Plazo terminal del objetivo	Responsable de la ejecución
1			Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.	
2			Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.	
3			Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.	
4			Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.	
5			Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.	

Plan elaborado por: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Fecha de elaboración: Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.

Firma Director (a) del Centro Educativo

Anexo 5

Informe de logros y acciones pendientes

Dirección Regional: Elija un elemento.
escribir texto.

Nombre del centro educativo: Haga clic o pulse aquí para

Nombre del Director (a): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Nombre del Supervisor (a): Haga clic o pulse aquí para escribir texto..

Logros obtenidos (aportar prueba documental)	Acciones pendientes	Recomendaciones para el logro de los pendientes	Recomendación dirigida a:
			Elija un elemento.

Informe elaborado por: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Cargo que ocupa: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Fecha de elaboración del informe: Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.

Firma del Director (a) de centro educativo / Sello

Bibliografía

Armijo, Marianela (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. CEPAL – ILPES

Presidencia de la República de Costa Rica. 09 setiembre de 2009). Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación del Ministerio de Educación Pública. [Decreto Ejecutivo 35513-MEP]. Diario Oficial La Gaceta

Ministerio de Educación Pública. (2016). Manual de Supervisión de Centros Educativos. Costa Rica: MEP.

Ministerio de Educación Pública. (2017). Manual de procedimientos para Direcciones Regionales de Educación. Costa Rica: MEP.

