

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

# GUÍA PARA EL DESARROLLO DE VISITAS COLEGIADAS A CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS

Diciembre, 2020

## Créditos

### Segunda versión elaborada por:

Alexander Castro Mena, Asesor Departamento de Supervisión Educativa  
Alexis Murillo Jiménez, Asesor Departamento de Supervisión Educativa  
Marcela Valverde Porras, Jefa del Departamento de Supervisión Educativa  
Xiomara Torres Jiménez, Asesora Departamento de Supervisión Educativa  
Marco Brenes López, Diseñador gráfico, Departamento Gestión y Producción de Recursos

**Revisada por:** PhD. Marcela Valverde Porras, Jefa del Departamento de Supervisión Educativa

**Autorizada por:** Dra. Carmen Castro Sancho, Directora de Gestión y Desarrollo Regional

### Aportes durante el proceso de revisión:

Dirección Regional de Educación Occidente	Dirección Regional de Educación Coto	Dirección Regional de Educación Liberia	Dirección Regional de Educación Pérez Zeledón
Aida Méndez Jiménez Alfonso Forbes Shaw Auxiliadora Vásquez González Giovanni Rojas Morales Giovanni Rojas Morales Gonzalo Barahona Solano Grettel Ávila Vargas Javier Cambronero Arguedas Jazmina Miranda Moya Jorge Espinoza Zamora Juan Quesada Orozco Luis Rojas Ovarés María Villegas Angulo Randall Cordero Marengo Rolando Herrera Mata Zahyra Castro Rodríguez	Ana Alvarado Enríquez Cecilio Martínez Concepción Danilo Araya Rojas Deivin Rodríguez Ramírez Eduardo Gómez Mora Elver González Rojas Grace Beita Alpizar Jazmín Porras Mendoza Kattia Barrantes Sánchez Kattia Salazar Arroyo Lady Leiva Alvarado Marco Castillo Agüero María Castro Vargas Pío Montezuma Bejarano Randall López Cerdas Rosalba Jiménez Cisneros Seidy López Contreras Yorlenny Sibaja Salazar	Berny Muñoz Porras Bertalia Mora Granados Carlos Mejía Oporto Elizabeth Velásquez Rodríguez Filemón Ponce López Guiselle López Castro Jéssica Solís Guadamuz Jorge Pavón Navarro José Chacón Corrales Nidiam Gutiérrez Fernández Roxana Muñoz Rivera Sandra Baltodano Abarca Yolanda Alpizar Sánchez	Albán Bermúdez Vergas Aurelio Noguera Valverde Danilo Brenes Navarro Denis Jiménez Padilla Edwart Ureña Bonilla Fernando Monge Ilima Gabriel Mora Monge Gilberto Elizondo Jiménez Heriberto Rojas Segura Jairo Velásquez Valverde Johanny Soto Solórzano Jonathan Valverde García José Montero Solís Laura Rivera Peña Luisa Monge Silvia Elizondo Ávila Sindy Valverde Umaña
Dirección Regional de Educación Peninsular	Dirección Regional de Educación Turrialba	Dirección Regional de Educación Los Santos	Dirección Regional de Educación Cartago
Alejandro Benavides Jiménez Bernardo Romano Pizarro Juan Carlos Gómez Porras Katherine Baltodano Marcenett Villegas Ovarés Sonia Salas González Warren Zamora Murillo Willy Fernández Montero	Carlos Vargas Sancho Iria Calderón Campos Javier Quirós Paniagua Julissa Sánchez Zamora Marco Brenes Solano Marco Brenes Solano María Sánchez Morales Mercedes Vargas Rivas Yolanda Jiménez Coto	Mariela Valverde Porras Cesar Solano Fallas Mildred García Charpentier Pilar Chaves Valverde Ana Mata Camacho Viviana Fallas Madrigal Carol Chacón Cordero Lesli Calvo Barquero Pilar Robles Vega Marcela Soto Bastos Edwin Mora Fallas	Alejandro Arrieta Sánchez Alonso Mora Valverde Arnulfo Rivera Valverde Carlos Torras Alvarado Emily Masís Marín Georjana Esquivel Calvo Gilberto Víquez Córdoba Juan Martín Rojas Gómez Kattia Araya Araya Kattia Carvajal Ramírez Rodolfo Hernández Valerio Víctor Orozco Delgado

## Contenido

<b>Fundamentación</b> .....	5
Marco normativo .....	5
<b>Marco conceptual</b> .....	9
Tipología de visitas .....	9
Visita colegiada .....	11
Propósitos generales de la visita colegiada .....	13
Enfoques de la visita colegiada .....	15
<b>Etapas y subetapas de ejecución de la visita colegiada</b> .....	17
Identificación .....	17
<i>Consulta de fuentes</i> .....	18
<i>Selección de centros educativos</i> .....	20
<i>Conformación de equipo regional</i> .....	20
Planificación .....	21
<i>Plan de visita</i> .....	21
<i>Ejecución de visitas</i> .....	23
<i>Informes de ejecución</i> .....	26
<i>Diseño, ejecución, seguimiento y apoyo al plan de mejoramiento institucional.</i> ..	27
Valoración de resultados .....	31
<b>Anexos</b> .....	32

## 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”, en el cual también se establece un rol articulador en función de organizar la prestación del servicio educativo, así señalado en el artículo 1, al definir que dicho 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”.

Lo expuesto reafirma la relevancia de las relaciones estructurales a lo interno del Ministerio de Educación Pública (MEP), específicamente el vínculo entre cada Dirección Regional de Educación y los respectivos centros educativos de su jurisdicción, 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 en los procesos de gestión académicos, técnicos y administrativos.

Dentro de estas relaciones orgánicas es importante destacar el ejercicio de la supervisión, tal y como se expone en el artículo 4 del Decreto Ejecutivo 35513:

*“... 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”.*

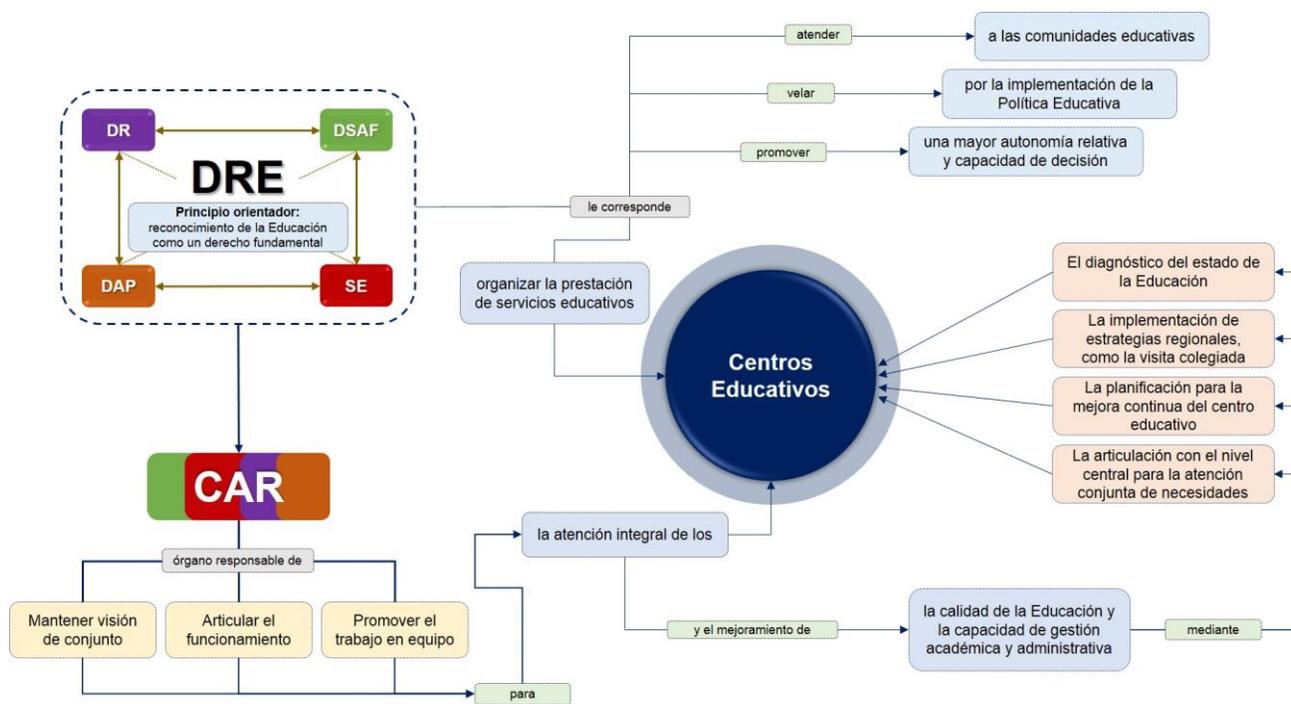
*“Promover la atención integral de los centros educativos con el fin de mejorar su capacidad de gestión académica y administrativa, mediante la programación de visitas colegiadas”.*

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, que constituyen una estrategia regional para el mejoramiento de la gestión de centros educativos y la calidad de la educación. Por tanto, cada Dirección Regional de Educación; desde el trabajo proactivo del Consejo Asesor Regional, deberá velar por su correcta aplicación en el marco de la visión de conjunto y el trabajo en equipo.

**Gráfico 1. Estrategia regional para mejorar la gestión de centros educativos y la calidad de la educación**



Fuente: elaboración propia (2019)

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 todas las personas 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 objetivos, funciones o tareas de las diferentes instancias que componen la Dirección Regional de Educación, mientras que el cuarto tipo evoca la visión de conjunto y evidencia el trabajo en equipo de la DRE, conforme se establece en el Decreto Ejecutivo 35513-MEP.

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 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 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 continua de la gestión del centro educativo y en los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Conviene que la valoración 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**



Fuente: elaboración propia (2019)

#### 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 un equipo de trabajo 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:

*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 fortalezas institucionales y 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.
- Asumir compromisos colectivos para el cambio sostenido.
- 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:

- 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.
- 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.
- 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 de la región.

**Gráfico 3. Influencia de la visita colegiada en los equipos de trabajo de los centros educativos**



Fuente: elaboración propia (2019)

Con base en lo expuesto, es importante mencionar que la visita colegiada procura la consolidación de centros educativos de calidad, por ello, algunas premisas que pueden orientar su diseño e implementación son las siguientes:

La visita colegiada:

- a. No busca culpables o errores sino oportunidades de mejora.
- b. Busca potenciar las fortalezas y el liderazgo educativo.

- c. 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.
- d. Promueve el trabajo en equipo e interdisciplinario para la resolución de problemas complejos.
- e. Incentiva la participación responsable y comprometida de la comunidad educativa.
- f. Es un escenario para aprender e intercambiar experiencias exitosas.
- g. Promueve el mejoramiento de la gestión de los centros educativos.
- h. Se sustenta en prioridades y objetivos claramente definidos.
- i. Es una oportunidad para repensar y reconstruir la cultura institucional.
- j. Considera que la persona y el grupo son la base para la transformación y la sostenibilidad del cambio.
- k. Es un proceso continuo, permanente y comprometido con la calidad de la educación.
- l. Se caracteriza por el seguimiento, la evaluación y la realimentación para la mejora.
- m. Es un espacio de diálogo, comprensión, consenso y toma de decisiones.
- n. 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.
- o. 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 o dos enfoques. Sin embargo, es recomendable que se analice previamente la viabilidad de implementar los tres enfoques en una misma visita. Esto proporcionará mayor profundidad en la valoración del centro educativo y permitirá recopilar más información relevante para la toma de decisiones.

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 identificar 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 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.

**Gráfico 4. Intencionalidad de la visita colegiada**



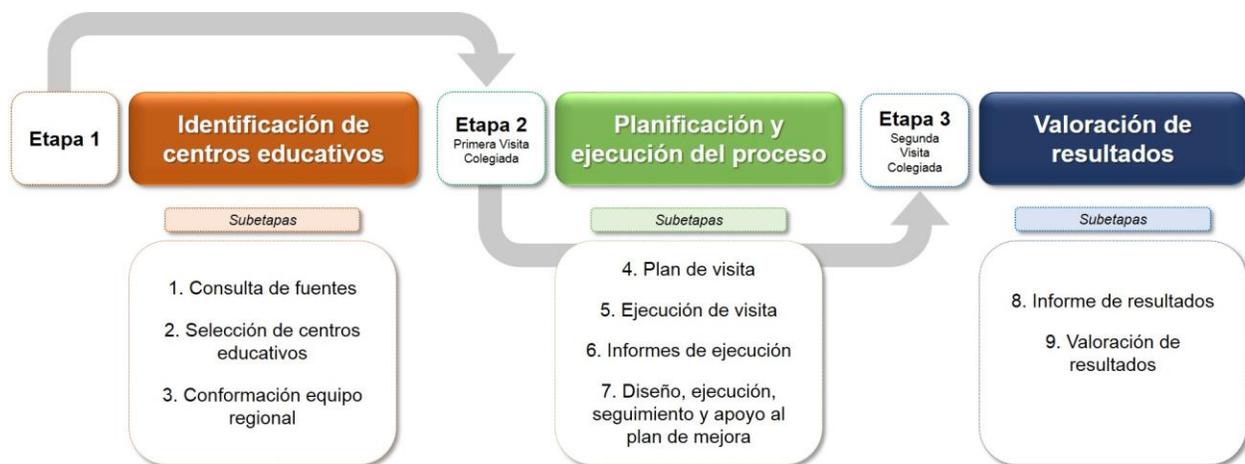
Fuente: elaboración propia (2019)

### 3. Etapas y subetapas de ejecución 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, 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 DE CENTROS EDUCATIVOS debe iniciar en el último trimestre del año anterior al periodo de ejecución de las visitas colegiadas.

**Gráfico 5. Etapas y subetapas de la visita colegiada**



Fuente: elaboración propia (2019)

#### 3.1. Etapa uno: identificación de centros educativos

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 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, en consecuencia, una aproximación al panorama general del estado de la educación en la región. Entre los documentos sugeridos para consulta se puede citar:

- Información del Departamento de Estadística (matricula inicial, final, exclusión, aprobados, reprobados, entre otros)
- Información de Gestión de Juntas (ver página 19).
- Informes regionales (visitas de supervisión, visitas colegiadas, visitas de asesores específicos, visitas del DSAF, atención de situaciones de conflicto, entre otros).
- Resultados de pruebas nacionales e internacionales
- Diagnósticos de necesidades de capacitación docente a nivel regional
- Programa regional de supervisión
- Programa regional de asesoría pedagógica
- Estudios de clima institucional o clima de aula
- Información de otras instancias técnicas (UPRE, Vida Estudiantil en participación de Juegos Deportivos y Festivales, Dirección de Infraestructura, entre otras).
- Informes del Estado de la Educación

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 influyen en la calidad de la educación y que ameriten la visita colegiada. Esta valoración se podrá realizar a lo interno de cada departamento de la DRE y los resultados se analizarán en el CAR.

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.

Desde la valoración de las fuentes de información, se logrará determinar los centros educativos que serán visitados de manera colegida para que, con el acompañamiento de los departamentos de la DRE y las oficinas de supervisión, desarrollen acciones que permitan la sostenibilidad del éxito educativo o bien para la mejora continua. Para orientar el análisis se podrá considerar los siguientes indicadores y otros que desde cada región se consideren pertinentes:

a. Gestión de Juntas:

- Revisión de la información financiera de la Junta que permita mejorar la ejecución de los recursos transferidos (liquidación presupuestaria del año anterior, presupuestos aprobados por la DRE. modificaciones presupuestarias internas, informe mensual de saldos por fuente de recursos, libro de bancos, superávits libres de fondos, planillas de pago, entre otras)
- Estructura de las Juntas de Educación o Administrativas (libro de actas, asistencia a las sesiones de la Junta).
- Gestión de las Juntas de Educación o Administrativas (expedientes de contratación administrativa del período, informe de elaboros presentado a la comunidad educativa, situación laboral de los funcionarios contratados por las Juntas (salario mensual, comprobantes del pago de cargas sociales y póliza de riesgos del trabajo y aguinaldo).

b. Procesos de enseñanza y de aprendizaje:

- Mediación pedagógica (planeamiento, evaluación, entre otros)
- Nivel de logro de los aprendizajes.

c. Exclusión, permanencia, reincorporación y éxito educativo:

- Factores de exclusión de los centros educativos.
- Acciones para la promoción de la permanencia y la reincorporación.
- Participación en juegos deportivos, festival de las artes y otras actividades estudiantiles.

- d. Estado de la Infraestructura educativa:
- Condición de la infraestructura educativa.
  - Proyectos menores de infraestructura.
  - Proyectos de infraestructura ante la Dirección de Infraestructura Educativa.
- e. Clima y cultura organizacional en el centro educativo:
- Prevención y atención de conflictos a lo interno del centro educativo.
  - Relaciones entre actores de la comunidad educativa.
  - Relaciones con la comunidad local.

### 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. Sin embargo, es necesario destacar que la visita colegiada requiere la participación de todos los departamentos de la DRE y la respectiva Supervisión del Circuito Educativo. Lo que se debe moderar es la asistencia de todos los funcionarios de un mismo departamento, bajo el supuesto de que no todos los funcionarios deberán presentarse a la institución seleccionada, únicamente aquellos que tengan relación con las situaciones identificadas durante la consulta de fuentes de información.

Acerca de este aspecto, 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.

### 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. El CAR podrá designar un equipo de trabajo para elaborar los planes de visita.

Para tal fin, es fundamental valorar las siguientes sugerencias:

- a. La responsabilidad de instruir el proceso de planificación corresponde en primera instancia a la persona Directora Regional de Educación.
- b. Se debe seleccionar con claridad los enfoques de la visita colegiada, los actores del proceso y los periodos de ejecución.
- 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. Se 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 realizar el proceso de observación. Esto por cuanto la presente guía no proporciona instrumentos con indicadores o criterios específicos, lo que se brinda son instrumentos para la planificación, la recolección de hallazgos y el informe de logros.
- f. Se debe calendarizar las visitas y el Director Regional de Educación las comunicará, tanto a Directores de centros educativos como a sus respectivos Supervisores.
- g. En el plan de visita se debe establecer un horario de trabajo a lo interno del centro educativo, con el fin de que el equipo visitador se organice para cumplir diversas tareas y se reúna con funcionarios del centro educativo en tiempos diferenciados. Es necesario evitar que el director del centro educativo esté atendiendo a dos, tres o más personas de la DRE al mismo tiempo, cada uno solicitando información diferente.
- h. La dirección del centro educativo deberá aplicar los protocolos de ingreso al centro educativo, así como todas las medidas preventivas para atender aspectos de bioseguridad.

Para elaborar el plan de trabajo durante la visita colegiada se deberá utilizar el siguiente formato. (ver Anexo 1)

**Imagen 1. Instrumento para elaborar el plan de visita colegiada**



Ministerio de Educación Pública  
Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional  
Dirección Regional de Educación

---

**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

**Fuente:** elaboración propia (2019)

Elementos del instrumento de planificación de la visita colegiada:

- **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**

En la etapa de ejecución se realiza 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 anticipada entre el Supervisor y la institución educativa, con el fin de organizar 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). Todos los funcionarios que visiten el centro educativo deberán atender las medidas de seguridad y cumplir correctamente los protocolos respectivos.

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.

**Gráfico 6. Quienes intervienen y qué se valora**



Fuente: elaboración propia (2019)

Durante la visita, la Supervisión del centro educativo visitado deberá atender todas las consultas del Director o Directora Regional u otro funcionario que así lo requiera, siempre que las consultas se encuentren en el ámbito de sus competencias. Además, 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.
- Situaciones de exclusión, permanencia y reincorporación.
- Entre otros temas 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 pertenecientes al Equipo Técnico Itinerante Regional (ETIR), principalmente profesionales del área psicosocial. Dependiendo de los objetivos previstos para el trabajo con el grupo focal y la modalidad del centro educativo visitado, podrán participar en el desarrollo de este diálogo, otros funcionarios de la DRE. En todo momento se deberá respetar las disposiciones y protocolos señalados para la ejecución de reuniones por parte del Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación Pública.

Al finalizar la visita colegiada, mediante una reunión plenaria dirigida por el Director o Directora Regional, cada participante o por departamento se hará una devolución preliminar al director o directora del centro educativo acerca de los principales hallazgos. Esta reunión se hará en presencia del respectivo Supervisor o Supervisora. Además, la dirección de la institución podrá solicitar la presencia de los funcionarios del centro educativo que considere pertinente.

Esta dinámica ha de realizarse mediante del diálogo asertivo, el respeto mutuo y la objetividad de los comentarios relacionados con los hallazgos. El propósito será resaltar de forma general los resultados iniciales de la visita para propiciar mejoras inmediatas, de ser necesario, o de reforzar buenas prácticas administrativas y/o pedagógicas detectadas en el centro educativo.

En caso de que se identifiquen situaciones que, a criterio de la persona observadora, se cataloguen como graves, se sugiere que sean analizadas en primer lugar con su superior

inmediato y de ser necesario con la Asesoría Legal de la DRE, antes de que sean expuestas en el espacio de diálogo.

### 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, los factores influyentes 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.

#### Imagen 2. Instrumento específico de hallazgos durante la visita colegiada



Ministerio de Educación Pública  
Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional  
Dirección Regional de Educación XXXXXXXXXXXX

---

### Informe específico de hallazgos durante la visita colegiada

**Dirección Regional:** Elija un elemento.      **Nombre 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.

Hallazgos de la visita	Factores que influyen en los hallazgos	Recomendaciones para la mejora
1	1.1.	1.1.1.
2	1.2.	1.2.1.
3	1.3.	1.3.1.
4	1.4.	1.4.1.
5	1.5.	1.5.1.
6	1.6.	1.6.1.
7	1.7.	1.7.1.

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

Firma de la persona responsable del informe

**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.

**Nombre del funcionario del centro educativo que brinda la información:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Fuente: elaboración propia (2020)

El informe general tiene la misma estructura del informe específico, con el fin de facilitar la consolidación de los datos recopilados (Anexo 3). El informe general de hallazgos se podrá consolidar de la siguiente manera:

- Cada departamento de la DRE y equipos conformados para tareas específicas (DAP – DSAF – Supervisión – Equipo moderador de diálogos) consolida los datos en un informe general.
- El informe general se entrega al Director o Directora Regional para su valoración y emisión de observaciones o solicitud de aclaraciones, en caso de que sea necesario. (Anexo 3)

La versión final de los informes generales de hallazgos se debe entregar al centro educativo acompañados de un oficio, con copia a la Oficina de Supervisión correspondiente. Con el fin de instruir la elaboración del Plan de mejoramiento institucional. Es importante que el informe general de hallazgos se elabore a partir de tres principios básicos: **congruencia, pertinencia y relevancia** de los datos.

#### Elementos del informe:

- **Hallazgos:** son situaciones específicas que influyen en los procesos de gestión académica y administrativa del centro educativo, las cuales se detectan por medio de la observación y de las interacciones con funcionarios de la institución. Los hallazgos responden al enfoque de la visita y a los criterios o indicadores utilizados en los instrumentos que orientan el desempeño de cada funcionario de la DRE.
- **Factores influyentes:** son elementos o condiciones que favorecen o limitan la manifestación de la situación señalada como hallazgo, pueden ser internos o externos al centro educativo.
- **Recomendaciones:** son indicaciones que permiten potenciar las fortalezas u orientar los procesos de mejora en la gestión institucional, con el fin de aprovechar al máximo las potencialidades del centro educativo.

#### 3.2.4. Diseño, ejecución, seguimiento y apoyo al plan de mejoramiento institucional

El plan de mejoramiento institucional debe ser congruente con las recomendaciones que se proporcionan en el informe general. Este plan se elabora a partir de las recomendaciones que corresponden a los enfoques: **Correctivo, Exploratorio y Prospectivo**. Cabe destacar que

según el artículo 48 del Decreto Ejecutivo 35513-MEP “(...) las recomendaciones técnicas y administrativas serán de acatamiento obligatorio por parte del Director o Directora del centro educativo, quien será responsable de formular e implementar un plan de mejoramiento institucional para tales efectos”.

**Tabla 1. Propósitos del plan de mejoramiento institucional según el enfoque de la visita**

Enfoque de la visita colegiada	Propósito del plan de mejoramiento institucional
<b>Exploratorio</b>	Proponer 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.
<b>Correctivo</b>	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
<b>Prospectivo</b>	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.

Fuente: elaboración propia (2019)

El plan se debe elaborar en el formato que se establece en el Anexo 4 de esta guía.

Imagen 4. Plan de mejoramiento institucional



Ministerio de Educación Pública  
Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional  
Dirección Regional de Educación XXXXXXXXXXXX

---

### Plan de Mejoramiento Institucional

**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	Acciones para la mejora (Para implementar las recomendaciones)	Responsables de la ejecución	Fecha de conclusión
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

Fuente: elaboración propia (2020)

#### Elementos del plan de mejora:

- **Hallazgos:** en esta columna se registran los hallazgos detectados durante la visita colegiada, los cuales se encuentran señalados en el Informe General entregado por la Dirección Regional de Educación al centro educativo.
- **Acciones para la mejora:** surgen de las recomendaciones emitidas, aunque también se pueden establecer otras que se considere relevantes. Las acciones deben orientar el trabajo de los diferentes actores intervinientes.
- **Responsables de la ejecución:** son las personas encargadas de ejecutar las acciones establecidas en el plan de mejora.
- **Fecha de conclusión:** fecha en la que se concluirá la implementación del conjunto de acciones establecidas para cada hallazgo.

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 a otros actores de la visita colegiada del acompañamiento y seguimiento que cada uno debe brindar 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 acompañamiento y 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.

Desde una posición operativa, el seguimiento consiste en la recolección de datos de forma sistemática y permanente, que permiten descubrir situaciones, elementos o condiciones que inciden en la implementación del plan de mejoramiento institucional. Esto con la finalidad de realizar ajustes según la conveniencia y la necesidad. Además, permite comprobar la correcta implementación de las recomendaciones técnicas y administrativas derivadas de la visita colegiada, establecidas todas en el informe general.

### **3.3. Etapa tres: valoración de resultados**

La tercera etapa se denomina **resultados** y se constituye en la segunda visita colegiada. Esta etapa permitirá la observación y el análisis de los resultados alcanzados con la implementación del plan de mejoramiento institucional. Además, facilitará la comprobación de la sostenibilidad de los logros identificados durante los procesos de acompañamiento y seguimiento. Es necesario reiterar que la segunda visita colegiada no pretende comprobar; únicamente, la ejecución del plan, sino que se debe enfocar en la identificación de resultados alcanzados durante todo el proceso.

Es importante que en esta etapa se logre identificar las acciones en proceso o pendientes en su implementación, con el propósito de preparar el informe de logros y acciones pendientes que facilitará determinar los apoyos que requerirá la institución educativa.

**Imagen 5. Informe de logros y acciones pendientes**

Ministerio de Educación Pública  
Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional  
Dirección Regional de Educación xxxxxxxxxxxxxxxx

---

**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

Fuente: elaboración propia (2019)

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 lo enviará a la dirección del centro educativo con copia a la oficina de supervisión, para lo que corresponda.

**3.3.1. Valoración de resultados**

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 mismas u otras instituciones educativas, al mismo tiempo que facilita reconocer los resultados 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.

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

**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.      **Nombre 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.

Hallazgos de la visita		Factores que influyen en los hallazgos		Recomendaciones para la mejora	
1		1.1.		1.1.1.	
2		1.2.		1.2.1.	
3		1.3.		1.3.1.	
4		1.4.		1.4.1.	
5		1.5.		1.5.1.	
6		1.6.		1.6.1.	
7		1.7.		1.7.1.	

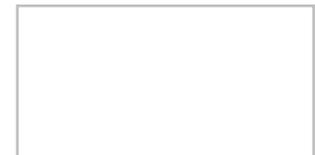
**Informe elaborado por:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

**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.

**Nombre del funcionario del centro educativo que brinda la información:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.



Firma de la persona  
responsable del informe

## Anexo 3

### Informe general de hallazgos durante la visita colegiada

**Dirección Regional:** Elija un elemento.

**Nombre 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.

Hallazgos de la visita		Factores que influyen en los hallazgos		Recomendaciones para la mejora	
1		1.1.		1.1.1.	
2		1.2.		1.2.1	
3		1.3.		1.3.1	
4		1.4.		1.4.1.	
5		1.5.		1.5.1.	
6		1.6.		1.6.1.	
7		1.7.		1.7.1.	

**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 Mejoramiento Institucional

**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	Acciones para la mejora (Para implementar las recomendaciones)	Responsables de la ejecución	Fecha de conclusión
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.

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

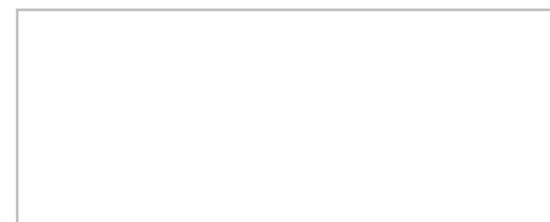
**Nombre del Director (a):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto. **Nombre del Supervisor (a):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

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

## **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.