

**Manual para la
prevención y atención
de conflictos en las
instituciones educativas
públicas**

AUTORIDADES MINISTERIALES

Sonia Marta Mora Escalante
Ministra de Educación

Marco Tulio Fallas Díaz
Viceministro Administrativo

Alicia Vargas Porras
Viceministra Académica

Miguel Ángel Gutiérrez Rodríguez
Viceministro Planificación Institucional y Coordinación Regional

Orlando De la O Castañeda
Director de Gestión y Desarrollo Regional

Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas - 2017

Primera versión:

Zeidy Palma Grijalba, **Departamento de Gestión Disciplinaria**
Rodrigo Alberto Vindas Valerio, **Dirección de Gestión y Desarrollo Regional**
Carolina Barboza Bonilla, **Dirección de Gestión y Desarrollo Regional**

Segunda versión (2017):

Alexander Castro Mena
Departamento de Supervisión Educativa
Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

Braulio Quirós Villalobos
Unidad de Análisis de Conflictos
Departamento de Gestión Disciplinaria

Carolina Barboza Bonilla
Asesora Legal
Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

Rodrigo Vindas Valerio
Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

Aportes metodológicos:

Cristhie Montero Salguero
Departamento de Desarrollo Organizacional
Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

Lorena Hernández Chacón
Departamento de Desarrollo Organizacional
Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

Karol Ajú Montero
Departamento de Desarrollo Organizacional
Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

Flor Fallas Murillo
Departamento de Desarrollo Organizacional
Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

Comisión de apoyo para la revisión integral del manual:

Hannia Lizano Chavarría, Asesora Legal
Dirección Regional de Educación San José Central

Amira Berger Vega, Asesora Legal
Dirección Regional de Educación de Guápiles

Alejandra Céspedes Elizondo, Asesora Legal
Dirección Regional de Educación de Alajuela

Geovanni Monge Campos, Supervisor de Educación
Dirección Regional de Educación de Cartago

William Salazar Hernández, Supervisor de Educación
Dirección Regional San José Central

Alexis Murillo Jiménez, Supervisor de Educación
Dirección Regional de Educación de Puriscal

Edwin Venegas Cortés, Supervisor de Educación
Dirección Regional de Educación de Heredia

Merlyn Marín Valenciano, Trabajadora Social
Dirección Regional de Educación de Guápiles

Rosa Felicia Rojas Acuña, Psicóloga
Dirección Regional de Educación de Puriscal

Jazmina Miranda Moya, Psicóloga
Dirección Regional de Educación de Occidente

Félix Chinchilla Cifuentes, Sociólogo
Dirección Regional de Educación Sulá

Wilberth Flores Bonilla, Director Regional
Dirección Regional de Educación San José Oeste

Contenido

Preámbulo.....	06
Justificación.....	08
Capítulo Uno – Introducción	
Marco conceptual.....	10
Situaciones generadores de conflicto.....	12
Terminología de uso común.....	15
Capítulo Dos – Etapas y procedimientos	
Componentes y procedimientos.....	19
Acciones preventivas y procedimientos de atención.....	20
Etapa 1 - Pautas generales para la prevención de conflictos.....	21
Prevención del conflicto:	
<i>En el centro educativo</i>	21
<i>En el Circuito Educativo</i>	23
<i>Desde la Dirección Regional de Educación</i>	24
Etapa 2 - Atención institucional de una situación potencial de conflicto.....	26
Procedimiento.....	26
Fases del proceso de atención institucional.....	27
Responsables del proceso.....	28
Etapa 3 - Atención de cierre institucional por supuesto conflicto.....	29
Procedimiento.....	29
De la Comisión Multidisciplinaria.....	31
Fases del proceso de atención por cierre.....	32
Responsables del proceso.....	32
Etapa 4 - Declaratoria administrativa del conflicto.....	33
Procedimiento.....	33
Fases del proceso de declaratoria.....	35
Responsables del proceso.....	36
Etapa 5 - Seguimiento regional a funcionarios e instituciones.....	37
Seguimiento al funcionario sujeto del procedimiento de conflicto.....	37
Seguimiento a la institución afectada por el conflicto.....	39
Capítulo Tres – Instrumentos de trabajo por etapa	
Etapa de prevención del conflicto.....	42
Etapa de atención institucional de una situación de conflicto.....	47
Etapa de atención de cierre institucional por conflicto.....	55
Etapa de seguimiento regional a funcionarios e instituciones.....	67

Preámbulo

Resulta innegable el valor intrínseco de la educación, por su capacidad de añadir significado y valía a la vida de cualquier persona y de constituirse en instrumento de desarrollo, inclusión y promoción social y en fundamento indiscutible de un Estado Social y Democrático de Derecho¹. Este valor ha sido expresamente reconocido por los instrumentos internacionales más relevantes. Así, la Declaración Universal de Derechos Humanos, señala en su artículo 26:

“La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos; y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.”²

En similar sentido el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, estipula en su artículo 13:

“Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona a la educación.

Conviene en que la educación debe orientarse hacia el pleno desarrollo de la personalidad humana y del sentido de su dignidad, y debe fortalecer el respeto por los derechos humanos y las libertades fundamentales.

Conviene asimismo en que la educación debe capacitar a todas las personas para participar efectivamente en una sociedad libre, favorecer la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y entre todos los grupos raciales, étnicos o religiosos, y promover las actividades de las Naciones Unidas en pro del mantenimiento de la paz.”³

La Constitución Política de Costa Rica, en sus artículos 77 y 78 recoge también ese carácter fundamental de la educación. Es por ello que el proceso educativo se encuentra revestido de una alta relevancia y es objeto de la protección y la regulación necesaria tendiente a garantizar la eficiencia, regularidad y continuidad que los preceptos normativos demandan, y a minimizar los efectos de factores que pudiesen menoscabarlo o afectarlo⁴, entre ellos, los producidos por desavenencias entre los diversos miembros de la comunidad educativa (servidores administrativos, docentes, estudiantes, padres de familia, órganos de apoyo, entre otros), por lo que se considera

¹ Así lo han reconocido, entre otros, en el texto aprobado en el Foro Mundial sobre la Educación Dakar, realizado en Senegal en abril de 2000, que en el Marco de Acción de Dakar, denominado “Educación para Todos”, ha indicado “La educación es un derecho humano fundamental, y como tal es un elemento clave del desarrollo sostenible y de la paz y estabilidad en cada país y entre las naciones, y, por consiguiente, un medio indispensable para participar en los sistemas sociales y económicos del siglo XXI, afectados por una rápida mundialización.”

² DECLARACIÓN UNIVERSAL DE DERECHOS HUMANOS. Adoptada y proclamada por la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas en su Resolución 217 A (III), de 10 de diciembre de 1948.

³ PACTO INTERNACIONAL DE DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES. Adoptado y abierto a la firma, ratificación y adhesión por la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas en su Resolución 2200 A (XXI), de 16 de diciembre de 1966.

⁴ Ello de conformidad con lo establece el artículo 4° de la Ley General de la Administración Pública que, en lo que interesa, señala: “La actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios.”

necesario un manual que oriente las actuaciones de los funcionarios con injerencia sobre las situaciones de esta índole que se presenten en las instituciones educativas públicas, a efecto de contribuir a su atención oportuna, cuando el conflicto ya se ha manifestado. Lo cual no desmerece la importancia de implementar estrategias de prevención del conflicto en los centros educativos.

Es de sumo interés establecer el procedimiento y las responsabilidades de las diversas instancias del Ministerio de Educación Pública involucradas en la prevención y atención de conflictos que giren en torno a la permanencia y desempeño de un funcionario y a la declaratoria administrativa de una situación conflictiva que derivará en el posible traslado o reubicación del involucrado⁵, así como disminuir los tiempos de respuesta para las comunidades educativas, evitar las interrupciones en los procesos de enseñanza que se desarrollan en los centros educativos públicos y eliminar la duplicidad de funciones de algunos funcionarios en las diversas etapas del evento.

⁵ “Artículo 101.-Los movimientos de personal por traslado, ascenso o descenso al grado inmediato, podrá hacerlos el Ministerio de Educación Pública, previo el visto bueno de la Dirección General de Servicio Civil, sin que ello requiera el trámite establecido para la selección y nombramientos estipulados en el capítulo anterior, en cualquiera de los siguientes casos: (...) c) Cuando con el movimiento pueda resolverse una situación conflictiva de relaciones internas o públicas.(...)” ESTATUTO DE SERVICIO CIVIL. “Artículo 59º.-Los movimientos del personal propiamente docente, por traslado, ascenso o descenso al grado inmediato, podrá hacerlos el Ministerio, previo el visto bueno de la Dirección General, omitiendo el trámite de selección que establecen el capítulo V, título II del estatuto y el presente Reglamento, en los siguientes casos de excepción: (...) d) Cuando el movimiento se realice para resolver situaciones conflictivas internas o públicas, la instrucción respectiva deberá ser levantada por la Asesoría Legal del Ministerio y recomendada con su visto bueno la gestión respectiva.” REGLAMENTO DE LA CARRERA DOCENTE

Justificación

Las relaciones interhumanas que se desarrollan alrededor del acto educativo son tan complejas que por su propia naturaleza tienden a generar situaciones de contraposición de intereses, necesidades, motivaciones y percepciones. Esto siempre ha existido y seguirá existiendo, lo importante es comprender que las contraposiciones o las divergencias son oportunidades que se presentan para trascender un estado actual y alcanzar una posición más cómoda en la que puedan convivir los pensamientos, las acciones y las personas.

Cuando existen dificultades para alcanzar acuerdos y de manera súbita se incrementan y sostienen problemáticas de interacción humana se está ante un panorama poco provechoso para la educación costarricense, ya que las soluciones tardías o nunca encontradas menoscaban el servicio educativo público, ocasionando disrupción, parálisis, involución, desequilibrio, incertidumbre e insatisfacción.

La respuesta normativa a esas contraposiciones no resueltas satisfactoriamente ha sido dada por el Estatuto Servicio Civil, Título II, artículo 101, y el Reglamento de Carrera Docente en la forma de dos disposiciones legales escuetas y desactualizadas que han requerido un desarrollo, primero a través del Oficio Circular N° DM-3326-04-2007 del 10 de abril de 2007 y posteriormente a través del denominado “Manual de Atención de Situaciones Conflictivas en Centros Educativos Públicos”. Este último instrumento puesto en vigencia en febrero de 2012, y que pretendía establecer un abordaje uniforme de los conflictos en centros educativos a nivel nacional.

No obstante, durante la implementación de dicho manual en las Direcciones Regionales de Educación se logró identificar la necesidad de realizar algunas actualizaciones y ajustes para adecuar este instrumento a las circunstancias actuales y condiciones cotidianas que se experimentan en las instituciones educativas, así como a ciertos requerimientos señalados por los funcionarios encargados de su aplicación, en procura de favorecer la adecuada prestación del servicio educativo.

Por lo expuesto se presenta la segunda versión del manual de cita, cuya reforma permite un replanteamiento en los procedimientos de prevención, atención y declaratoria administrativa de un conflicto. De manera que las intervenciones respondan también al máximo interés de prevenir el mismo, mediante acciones participativas que permitan solventar situaciones latentes, previa aparición de desacuerdos, divergencias o contradicciones mayores en los ambientes educativos, siempre teniendo como objetivo garantizar el derecho a la educación y su continuidad y el respeto de los derechos laborales de los servidores que laboran en los centros educativos.

Se espera que esta herramienta de trabajo colectivo coadyuve en el proceso de restablecimiento de las relaciones laborales, el clima organizacional del centro educativo y la generación de experiencias que permitan alcanzar en las instituciones educativas culturas organizacionales tendientes a la comprensión y aprovechamiento del conflicto como una posibilidad de desarrollo.

Es importante dejar claro que de conformidad con el artículo 101 del Estatuto de Servicio Civil y el artículo 59 del Reglamento de la Carrera Docente, las disposiciones de este Manual son aplicables únicamente a servidores del Título II del Estatuto de Servicio Civil nombrados en propiedad.

Capítulo Uno

Introducción



Marco conceptual

El conflicto define en buena parte el hecho de vivir, ya que es inherente a la vida misma y a todas las manifestaciones humanas. Todos los países, razas, grupos y clases sociales; hombres y mujeres de todas las edades, experimentarán y vivirán, consigo mismos o en sus relaciones con su entorno situaciones de conflicto. Lo que permite sostener que el conflicto representa un escenario de crecimiento y desarrollo si se aprende a convivir positivamente con ellos, a gestionarlos y resolverlos.

Si se lograra aprender y aplicar esas tres acciones, tanto en lo individual como en lo colectivo, los esfuerzos humanos encaminados a la satisfacción de las necesidades de todo tipo que la vida exige podrían ser más efectivos, lo que también reduciría la inversión cognitiva, física y emocional empleada para resolver problemas personales, conflictos de relacionales y de convivencia. Por tanto, todo ser humano es un agente activo en los conflictos, creándolos y resolviéndolos.

Por lo expuesto, conviene revisar la evolución histórica de algunas definiciones planteadas socialmente para explicar el conflicto. Para Rubin, Pruitt y Kim (1994) el conflicto es la “divergencia percibida de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente”⁶. Esta es una posición interesante, pues denota cierto individualismo y la posible negación para aceptar que las personas somos también producto de nuestras relaciones y que mucho de lo alcanzado en el plano individual es gracias a la participación de otros, directa o indirectamente. Al parecer, lo que ha dificultado el entendimiento es un posible egoísmo que priva la posibilidad de aceptar que todos los seres humanos tenemos aspiraciones y que la lucha por alcanzarlas no impide que otros puedan; de manera simultánea, alcanzar las suyas, siempre que una no quiera prevalecer a toda costa por encima de la otra.

Por otra parte Vinyamata⁷ (1999) expresa una concepción un poco más compleja, por insertar otros elementos, y define el conflicto como:

“... lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. El conflicto es connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos”.

De esta posición se puede entresacar que las acciones humanas ejercidas para satisfacer necesidades e intereses producen factores inevitables que conducen a experimentar conflictos, como lo son el desacuerdo, la incompatibilidad aparente y la confrontación de intereses, percepciones o actitudes. Lo que no se logra ubicar dentro de la definición planteada por Vinyamata es que el conflicto, en su propia naturaleza, sea bélico. Se puede concluir entonces que el conflicto se transforma en una manifestación perversa por la incapacidad humana para resolverlo cuando todavía es simplemente una diferencia de criterio, opinión o percepción entre las personas.

⁶ Rubin, J.Z., Pruitt, D.G. y Kim, S.H. (1994). Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement. Nueva York: McGrawHill.

⁷ Vinyamata, Eduard (1999), Manual de prevención y resolución de conflictos: conciliación, mediación, negociación, Barcelona: Ariel Practicum

Por otra parte, Fisas⁸ (2001) afirma que un conflicto es:

“... un proceso interactivo que se da en un contexto determinado. Es una construcción social, una creación humana, diferenciada de la violencia (puede haber conflictos sin violencia, aunque no violencia sin conflicto), que puede ser positivo o negativo según cómo se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado”.

Desde esta perspectiva se puede agregar que el conflicto en sí mismo es un desafío que exige la congruencia humana, es decir la actuación inteligente, con la clara intención de crear oportunidades para estar mejor y no para empeorar la situación actual, ya sea a nivel individual o en la relación con otros.

Tal y como se ha expuesto, las definiciones coinciden en que el conflicto se entiende como una contraposición a alguien o algo. Ninguna de ellas califica al conflicto como positivo o negativo. Pero sí advierten que para muchos las connotaciones de la desarmonía, la incompatibilidad y la pugna pueden ser negativas. Comprendemos entonces que el conflicto sirve de respaldo para el cambio, y que a partir de una situación explícita conflictiva se desencadena una serie de reacciones positivas o negativas. Esto debido a que cuando una persona considera que tiene un conflicto con alguien de su entorno es porque hasta cierto punto prevalece una sensación de amenaza al logro de sus metas, a la práctica de sus valores ético-morales, a la satisfacción de sus necesidades e intereses, a sus motivaciones, así como a su forma de comprender y actuar en el mundo. Aspectos que no son menores y que requieren especial cuidado para su debida atención.

Esta realidad social no escapa de la vivencia diaria e interna de las instituciones educativas costarricenses, pues ahí se conjugan múltiples y asimétricos factores que conducen a las divergencias, como pueden ser: los grupos etarios, la diversidad cultural, las diferencias de género, las ideologías propias de la formación profesional, las necesidades, intereses, motivaciones e incluso las limitaciones individuales, la concepción de grupo, las condiciones laborales, entre otros. Ahí el conflicto resulta ser una consecuencia normal y natural de la interacción humana (inevitable y también necesaria), por lo que no puede ser percibido como algo negativo, amenazante e irresoluble. Esto obliga a prever e instaurar los medios y procedimientos adecuados para atenderlo y contribuir con la búsqueda de soluciones compatibles con el interés de las personas, así como de los fines, objetivos y metas del servicio público educativo.

Propiamente en el contexto de las instituciones educativas costarricenses y para efectos del presente manual, el conflicto será entendido como *las divergencias entre dos o más personas, generadas por la incompatibilidad aparente, la influencia de las percepciones y la tendencia habitual de proceder que tienen ante situaciones suscitadas en el medio y consideradas adversas a sus intereses o necesidades. De las cuales se pueden derivar posiciones inflexibles sean de carácter afectivo y cognitivo, que limiten el entendimiento y la búsqueda de soluciones de manera voluntaria, responsable y comprometida.*

Al hacer referencia al concepto de conflicto descrito anteriormente, lo entenderemos como la amplia gama de situaciones que se presentan en el centro educativo en las que se produce

⁸ Fisas, Vicenc. (2001). Cultura de paz y gestión de conflictos. Barcelona, Icaria.

discordancia entre los intereses o perspectivas de las personas que conviven en el centro educativo y que puede manifestarse como factores influyentes en las relaciones y el adecuado desarrollo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En esta condición podrán participar varias personas miembros de diferentes grupos que integran la comunidad educativa: estudiantes regulares, personal docente y administrativo del centro educativo, padres, madres o representantes legales de estudiantes regulares, integrantes de las Juntas de Educación o Juntas Administrativas, miembros del Patronato Escolar u otros grupos organizados para apoyar al centro educativo que además sean reconocidos y avalados por el Ministerio de Educación Pública, tal es el caso de las Asociaciones de Desarrollo en Territorios Indígenas.

El conflicto dentro de un centro educativo podrá tener dos manifestaciones:

- a) **Cuando son divergencias entre dos o más personas:** esto representa un desacuerdo o la incompatibilidad de percepciones respecto a un hecho específico. En este momento el conflicto no ha generado discrepancias mayores y las partes tienen la capacidad de analizar voluntariamente, con la ayuda de un tercero imparcial, las causas y consecuencias, de manera que se produzca el acuerdo y la implementación de soluciones. Este escenario será denominado “situación potencial de conflicto” y podrá ser resuelto a lo interno del centro educativo, según se indica en el procedimiento establecido para tal fin.
- b) **Cuando las diferencias se consideran irreconciliables y generan el cierre del centro educativo:** en este momento la situación potencial de conflicto ha escalado a una etapa mucho más compleja, lo que interrumpe la prestación del servicio educativo público y genera afectación al interés superior del estudiante o la integridad física de los funcionarios implicados. Por ello, será necesario someter la situación al procedimiento de “atención de cierre institucional por supuesto conflicto” con la intervención de las dependencias competentes, según se indica en los procedimientos establecidos en este manual.

Situaciones generadoras de conflicto

Son situaciones generadoras de conflictos todos los escenarios donde se originan las relaciones interpersonales y a su vez pueden influir en la manifestación de divergencias entre las personas. Se puede mencionar las siguientes:

- i. **Relaciones interpersonales:** debido a que las relaciones interpersonales pueden ser insatisfactorias sin que medie necesariamente la comisión de una falta. Por ello es importante brindar atención al ambiente laboral y las condiciones idóneas para el establecimiento y sostenibilidad de relaciones interpersonales satisfactorias, tanto internas (funcionarios/estudiantes) como externas a la institución educativa (familias/funcionarios). Cuando la comunicación, el respeto, la confianza, el compromiso, el sentido de pertenencia, la convivencia armónica, los valores, intereses y motivaciones se desvinculan de la vida organizacional se da paso a inestabilidad en el escenario laboral y en los trabajadores, provocando diferencias que se pueden traducir en desacuerdos e incompatibilidad de intereses.

- ii. **Información:** los canales de transmisión de la información deben ser adecuados y asegurar que el contenido del mensaje llegue incólume a su destino, de manera que todos tengan acceso a la misma información y se logre una legítima comprensión de su contenido. Aquí es necesario prestar atención a dos elementos y un resultado. Los elementos son los medios e instrumentos utilizados para transmitir la información y el resultado es su auténtica comprensión, lo cual viene a eliminar percepciones equivocadas y comportamientos arbitrarios e inesperados. Si se utilizan los medios equivocados, puede ser que la información no llegue a su destino o bien sea recibida de manera equivocada y si a esto sumamos una interpretación errónea del mensaje estamos ante la posibilidad de que exista confusión, contradicciones, desacuerdo y afectación de las relaciones laborales.
- iii. **Intereses y motivaciones:** necesariamente los intereses y las motivaciones individuales deberán estar en armonía con los intereses y las motivaciones del colectivo. A pesar de la diversidad que convive en un centro educativo es necesario y fundamental lograr consensos entre quienes participan directa e indirectamente de una tarea específica, con la certeza de que aparecerán situaciones más complejas que otras pero con la convicción de que es posible la avenencia en cualquiera de los casos.
- iv. **Estructura organizacional:** cuando el funcionamiento de la estructura es justo se tiene menos probabilidades de conflictos en esta área. En este caso el adecuado funcionamiento estructural dependerá de las disposiciones internas que regulan la forma o el modo de interrelación e interdependencia de las diferentes partes que conforman el todo: el centro educativo. El inadecuado funcionamiento estructural puede influir en el surgimiento de contradicciones y controversia que menoscaban la credibilidad del sistema o la efectividad en la operación del mismo.
- v. **Valores organizacionales:** la presencia de valores organizacionales compartidos y el equilibrio entre éstos y los valores personales es fundamental en la construcción de un clima y una cultura organizacional dispuesta a la prevención y la atención adecuada del conflicto. En la misma medida que los valores sean perceptibles mediante la conducta de la organización y de sus miembros, se estará en condición de evitar la aparición de conflictos de orden más axiológico.
- vi. **Desempeño profesional:** la valoración del desempeño profesional, así como el tratamiento de sus resultados y la toma de decisiones oportunas y responsables para mejorar todo aquello que así se determine, en procura de elevar el nivel profesional de los servidores es un elemento esencial en la prevención e incluso en la atención de conflictos.
- vii. **Congruencia administrativa:** referida a la relación que existe entre lo que se dispone administrativamente para el adecuado funcionamiento del centro educativo y la actuación de la administración para el logro de este objetivo. Cuando se dispone algo que no se cumple aumenta la contradicción e influye en la percepción de los actores educativos, lo que a lleva construir una representación que descalifica el proceder y lesiona la confianza en la jefatura y en su estilo de liderazgo institucional.
- viii. **Cumplimiento laboral:** comprenden las situaciones que conllevan al incumplimiento de las obligaciones en la prestación del servicio educativo y que se encuentran debidamente

reguladas y tipificadas en el ordenamiento jurídico, tales como ausentismo, indisciplina, inadecuadas relaciones humanas, o bien aquellas situaciones estructurales de la institución que conllevan inacción en la solución pronta de los acontecimientos que interrumpen el servicio, a saber, incapacidades o permisos no cubiertos, sustituciones tardías del personal docente, entre otras.

- ix. **Infraestructura y equipamiento:** las carencias significativas en la infraestructura o el equipamiento educativo que dificulten el adecuado desarrollo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, que pongan en riesgo el desempeño profesional y el interés superior del estudiante conducen a posiciones de insatisfacción, por concebirse amenazantes a sus intereses individuales y al derecho de recibir una educación de calidad.

Todo lo anterior permite reafirmar que el conflicto puede surgir en cualquier circunstancia y que no existen únicos detonantes, razón por la que cada caso debe asumirse como una oportunidad para fortalecer las relaciones humanas democráticas en ambientes de convivencia armónica. Lo que obliga a comprender que los conflictos se resuelven conociendo sus causas, estableciendo estrategias para su prevención o procedimientos para su debida atención. El conflicto no debe ser eliminado, ignorado o evitado, sino tratado para buscar la mejor manera de resolverlo, con el menor coste y la mayor eficacia.

Terminología de uso común

En procura de establecer un lenguaje unificado y de proponer la utilización adecuada de ciertos términos durante la emisión de informes, se plantea la terminología de uso común en situaciones vinculadas a la prevención, atención y declaración administrativa de conflicto en los centros educativos.

- **Acta de reunión:** documento físico en el cual se deja constancia de los hechos, manifestaciones, acuerdos y decisiones alcanzadas por las partes reunidas. En este documento se registra la información suministrada sin alterarla con interpretaciones personales o posiciones subjetivas.
- **Acta de visita:** se refiere al documento donde se describe detalladamente la situación imperante, en un momento determinado, en el centro educativo donde se genera el conflicto. Es un registro de los hechos reales descritos desde la óptica del funcionario responsable de llevar a cabo el proceso recopilación de información, debido al cierre de un centro educativo.
- **Afectado:** son todas las personas que ven interrumpido el servicio educativo, lo que ocasiona una violación al derecho a la educación y su continuidad, causando afectación a los intereses de los usuarios. Igualmente serán afectados aquellos cuyos derechos laborales son amenazados debido a la interrupción del servicio.
- **Comunidad Educativa:** de conformidad con el artículo 3 del Decreto 35513-MEP, se entiende por comunidad educativa al conjunto de actores que ejercen influencia directa sobre la dinámica, la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y la capacidad de gestión de cada centro educativo, así como las relaciones entre éstos: los estudiantes, los padres de familia, el personal docente, administrativo, técnico-docente y administrativo-docente destacado en los centros educativos, así como las Juntas de Educación y las Juntas Administrativas. Asimismo, en los territorios indígenas reconocidos, las Asociaciones de Desarrollo Indígena (ADI) y otras organizaciones indígenas formalmente constituidas, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente y el derecho consuetudinario.
- **Comisión Multidisciplinaria:** comisión conformada por funcionarios de diversas disciplinas nombrados en la Dirección Regional de Educación. A esta comisión le corresponde el análisis y la valoración de resultados del informe sumario, así como el pronunciamiento en relación con las conclusiones y recomendaciones del caso, que permitan al Director Regional valorar el asunto, hacer sus propias conclusiones y recomendaciones y remitir el asunto a la Unidad de Análisis de Conflictos del Departamento de Gestión Disciplinaria con la recomendación de declaratoria de existencia o inexistencia de conflicto.
- **Declaratoria administrativa de conflicto:** procedimiento que tiene como fin declarar la existencia o inexistencia del conflicto en un centro educativo con ocasión de la permanencia o desempeño de cierto funcionario o funcionarios, e implica la reubicación y traslado de estos.

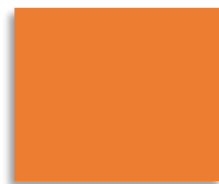
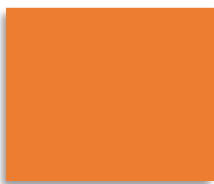
- **Desavenencia:** es la falta de acuerdo, de entendimiento o de conformidad entre las personas.
- **Funcionarios propiamente docentes:** profesores que en el ejercicio de su profesión, imparten lecciones en cualquiera de los niveles de la enseñanza de acuerdo con los programas oficiales. (Reglamento de la Carrera Docente)
- **Funcionarios técnico-docentes:** realizan fundamentalmente labores de planificación, asesoramiento, orientación o cualquier otra actividad técnica, íntimamente vinculada con la formulación de la política en la educación pública nacional. (Reglamento de la Carrera Docente)
- **Funcionarios administrativo-docentes:** realizan primordialmente labores de dirección, supervisión y otras de índole administrativa, relacionadas con el proceso educativo y para cuyo desempeño se requiere poseer título o certificado que faculte para la función docente. (Reglamento de la Carrera Docente)
- **Factores:** son todas las causas que ejercen influencia inmediata en la situación de conflicto, por las cuales existen también las desavenencias.
- **Grupo organizado:** es todo grupo de personas conformado provisionalmente para evidenciar una situación de conflicto en una institución educativa pública determinada.
- **Informe sumario:** informe que prepara el Supervisor o la persona designada por el Director Regional de Educación, que describe integralmente lo acontecido a nivel de la comunidad educativa, donde se compilan todos los documentos e información que permita comprender la situación acontecida y faculte el establecimiento de criterios técnicos, tal es el caso de actas de reunión, listas de asistencia, listados oficiales y cualquier otro documento aportado por las partes como cartas, peticiones, entre otros.
- **Listado oficial:** es el detalle completo y emitido por funcionario competente, del total o determinadas partes de quienes conforman una comunidad educativa, por ejemplo, listado oficial de estudiantes (del PIAD o registro que lleva el centro educativo), de padres de familia, del personal, etc.
- **Medida cautelar:** es un procedimiento que permite la reubicación provisional o suspensión con goce de salario de la persona o personas involucradas en un conflicto, mientras se realiza el trámite correspondiente, situación que deberá estar debidamente justificada, entendiéndose siempre su excepcionalidad, para luego ser resuelta por el Director de Recursos Humanos. Este procedimiento podrá ser solicitado por el Director Regional de Educación –en caso de ser necesario- en cualquier momento del procedimiento y hasta antes de la resolución final del asunto.
- **Organismos de Apoyo:** son órganos debidamente instaurados para fungir como coadyuvantes de las instituciones educativas en cuanto al establecimiento de las condiciones idóneas para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, como lo son: la Junta de Educación, la Junta Administrativa, el Patronato Escolar, entre otros.

- **Prevención:** son todas las acciones o estrategias desarrolladas a nivel de centro educativo, Circuito Educativo o Dirección Regional de Educación, con el fin de atender diversas necesidades de la comunidad educativa, en un acto de previsión, en procura del mejoramiento continuo, para garantizar el derecho a la educación, su continuidad, y los derechos laborales de los servidores que laboran en los centros educativos.
- **Reunión inicial:** es el primer encuentro que se lleva cuando se presenta un cierre de centro educativo o bien una situación que podría desembocar en un conflicto. No media convocatoria y pueden participar todos o algunos de los integrantes de un grupo organizado e implica el registro de la información en un acta de reunión.
- **Reunión formal:** es un encuentro que se da por convocatoria para registrar los aportes de cada una de las partes. En este acto participan únicamente las personas que mantienen un vínculo directo con la institución y desean hacer manifestaciones al respecto. Cuando la reunión formal sea con miembros de un grupo organizado constituido por madres y padres de familia o encargados legales, éstos deben tener hijos matriculados en la institución, los cuales son afectados. Cuando se da la participación de la madre y el padre solo podrá participar en dicha reunión uno de ellos o bien se tomará la declaración o los aportes de uno de ellos.
- **Seguimiento del proceso:** etapa que tiene la función de garantizar los derechos y de asegurar el cumplimiento de los deberes de los miembros de la comunidad educativa involucrados en la situación de conflicto, brindando el oportuno acompañamiento para velar por el cumplimiento de los acuerdos o las medidas adoptadas, la reincorporación a la labor del servidor (es) afectado(s), así como el establecimiento de planes remediales para que situaciones similares se resuelvan antes de la escalada del conflicto de forma pacífica en el centro educativo.
- **Situación potencial de conflicto:** es toda situación en la que se demuestra que en una comunidad educativa hay actores que mantienen intereses o actitudes divergentes e incompatibles entre sí, razón por la cual se podría afectar el normal desarrollo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje en una institución educativa pública.

Capítulo Dos

Etapas y

Procedimientos



Componentes y procedimientos

Las pautas sugeridas para la prevención y los procedimientos establecidos para la atención de presuntas situaciones de conflicto en los centros educativos públicos se establecen dentro de las siguientes etapas: *a) pautas generales para la prevención del conflicto, b) atención institucional de una situación potencial de conflicto, c) atención de cierre institucional por conflicto, d) declaratoria administrativa del conflicto y e) seguimiento regional a funcionarios e instituciones.* Todas las etapas requieren la participación de las autoridades educativas regionales, con el fin de:

- ✓ Promover la implementación de estrategias para la prevención del conflicto y sus manifestaciones violentas o perjudiciales para el proceso educativo y sus actores.
- ✓ Atender oportuna y adecuadamente las potenciales situaciones potenciales de conflicto para el logro de consensos y la determinación de soluciones que eviten su escalamiento.
- ✓ Realizar las acciones correspondientes que permitan la apertura de centros educativos públicos y la continuidad en la prestación del servicio educativo.
- ✓ Iniciar el procedimiento para la declaratoria administrativa del conflicto, periodo en el que compete recabar toda la prueba de campo necesaria para que –en casos de excepción- se documente el expediente administrativo que sustentará la decisión unilateral de proceder al traslado o reubicación definitiva del funcionario o funcionarios involucrados.
- ✓ Brindar seguimiento, apoyo y atención a las necesidades que pueden presentar los funcionarios e instituciones educativas afectadas por conflictos.

Es importante destacar que las figuras responsables de atender las presuntas situaciones de conflicto en los centros educativos son: a) el Director del Centro Educativo o b) el respectivo Supervisor de Centros Educativos. Cuando medie justificación para que el Supervisor respectivo no atienda la situación éste deberá ser sustituido por otro Supervisor. Los servidores antes mencionados asumirán la atención del supuesto conflicto en las siguientes circunstancias:

- a. Cuando la situación debe ser atendida por el Director del centro educativo:** corresponde al superior jerárquico de la institución atender las posibles manifestaciones de conflicto que se originen entre el personal a su cargo o entre el personal a su cargo y otros representantes de la comunidad educativa. Estas situaciones de conflicto y su respectivo proceso de atención deberán ser comunicadas a la Oficina de Supervisión correspondiente. El Director de centro educativo podrá contar con el apoyo del Supervisor de Centros Educativos, siempre que así se requiera y se justifique su intervención.
- b. Cuando la situación debe ser atendida por el Supervisor de Centros Educativos:** cuando el Director de la institución sea el involucrado o afectado por la supuesta situación de conflicto corresponderá al Supervisor de Centros Educativos la debida atención. En este caso las acciones realizadas deberán ser comunicadas al Director Regional de Educación.
- c. Cuando la situación debe ser atendida por otro Supervisor de Centros Educativos designado oficialmente por el Director Regional de Educación:** en caso de que el Supervisor de Centros Educativos esté imposibilitado para realizar la atención o la recolección de información para la declaratoria administrativa del conflicto, el Director Regional de Educación deberá delegar esta responsabilidad; por escrito, a otro Supervisor de Centros Educativos, quien se encargará de llevar a cabo el procedimiento.

Acciones preventivas y procedimientos de atención

Seguidamente se establecen las acciones y procedimientos a seguir, según la etapa que corresponda. Para cada etapa se establecen los instrumentos de trabajo, mismos que están clasificados por códigos y se ubican en los anexos de este documento.



Etapa 1

Pautas generales para la prevención de conflictos

Prevención del Conflicto

La prevención del conflicto en las instituciones o servicios educativos será una responsabilidad de todos los niveles de organización del Ministerio de Educación Pública, cuyas dependencias tengan injerencia directa en los centros educativos, sea por razones administrativas, financieras o académicas. No obstante, en esta etapa se define lo que básicamente se puede ejecutar en la Dirección Regional de Educación para anticiparse a cualquier situación adversa que represente un posible conflicto en el centro educativo. Por ello, es importante la generación y aplicación de iniciativas en: el Centro Educativo, el Circuito Educativo y desde la Dirección Regional de Educación.

En el Centro Educativo:

Objetivos

1. Identificar factores internos y externos que influyen en los procesos educativos.
2. Determinar el tipo de influencia que ejercen dichos factores y las consecuencias en el desempeño individual y organizacional.
3. Promover procesos de mejora que permitan anticipar posibles adversidades al proceso educativo, al desempeño de los funcionarios y al aporte de órganos de apoyo al centro educativo como los Patronatos Escolares y las Juntas de Educación o Juntas Administrativas.

Los objetivos 1 y 2 antes señalados se logran mediante una valoración general de documentos importantes que indican puntualmente los aspectos que deben ser atendidos para mejorar la gestión institucional, como lo son:

- i. Diagnóstico institucional
- ii. Visitas internas realizadas por el Director
- iii. Visitas de Supervisión
- iv. Visitas de Asesoría Pedagógica
- v. Visitas Colegiadas
- vi. Resultados de la evaluación del desempeño

Para alcanzar el objetivo número tres se propone las siguientes acciones, mismas que procuran la participación de otros actores o integrantes de la comunidad educativa para la definición de estrategias que permitan la mejora continua.

Acciones sugeridas:

Estas acciones se sugieren para identificar necesidades institucionales que podrían ser factores influyentes en una potencial situación de conflicto, de manera que se logre proponer y ejecutar oportunamente las posibles soluciones. En ella participan los diferentes grupos que integran la comunidad educativa. La información suministrada por cada uno de los grupos, según sea la actividad, puede ser registrada en el instrumento N°PC-01.

- ✓ Conversatorios y foros de discusión con gobiernos estudiantiles o asamblea de representantes acerca de necesidades educativas y posibilidades de mejora.
- ✓ Grupos focales con el personal docente y administrativo para realizar análisis integral de la institución y sus diferentes componentes.
- ✓ Reunión con miembros del Patronato Escolar, Junta de Educación o Junta Administrativa para identificar logros y limitaciones del trabajo conjunto para el desarrollo educativo.
- ✓ Reunión entre profesores guía, padres, madres o representantes legales de los estudiantes y el director institucional para determinar posibilidades de mejora, captar apoyos a la institución e informar de procesos, planes o proyectos institucionales.

Finalizadas las acciones anteriores e identificadas las situaciones o los factores que pueden provocar conflictos, la autoridad máxima del centro educativo deberá coordinar la elaboración de un plan de mejora y un cronograma de trabajo que permita atender con la prioridad y urgencia del caso dichas situaciones o factores. Este plan será entregado a la Oficina Supervisión que corresponda para el apoyo y seguimiento respectivo. Para elaborar el plan podrá utilizar el instrumento N°PC-02

Será responsabilidad del Director del Centro Educativo definir las fechas en las que realizará el proceso de prevención, la cuales podrán quedar establecidas en la planificación institucional, sin que ello implique la afectación de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Todo lo anterior representa un proceso compuesto por cinco etapas: a) revisión de insumos, b) análisis grupal y detección de otras necesidades, c) propuestas de mejora, d) ejecución de acciones y e) valoración de resultados.



En el Circuito Educativo

Objetivos:

1. Analizar las situaciones de conflicto ocurridas en la DRE correspondiente o en otras Direcciones Regionales de Educación para la identificación de causas, consecuencias y alternativas exitosas de resolución.
2. Identificar necesidades de capacitación, asesoría o apoyo en las áreas administrativa, pedagógica, legal o financiera para su debida atención por parte de las dependencias competentes.
3. Definir conjuntamente con los Directores de Centros Educativos estrategias o acciones para la prevención de conflictos en la jurisdicción del Circuito Educativo.
4. Valorar los planes de mejora y prevención del conflicto de los centros educativos de su jurisdicción.

Como insumos importantes para analizar y determinar el estado de las instituciones y del Circuito Educativo en cuanto a la prevención del conflicto se sugiere utilizar los siguientes documentos:

- i. Diagnóstico institucional (centro educativo)
- ii. Planes de mejora y prevención del conflicto de los centros educativos
- iii. Informes de visitas colegiadas
- iv. Diagnóstico regional de necesidades de capacitación
- v. Programa Regional de Supervisión
- vi. Programa Regional de Asesoría Pedagógica
- vii. Resoluciones de conflictos emitidos por la Dirección de Recursos Humanos
- viii. Resultados de la evaluación del desempeño

Acciones sugeridas para promover y dar seguimiento a los procesos de prevención:

En lo que sigue se plantean algunos ejemplos de acciones que a nivel de Circuitos Educativos pueden ejecutarse para la prevención de conflictos:

- ✓ Acuerdos del Consejo de Supervisión de Centros Educativos para promover la supervisión en centros educativos como herramienta esencial para el desarrollo educativo y el mejoramiento de la capacidad de gestión.
- ✓ Procesos de capacitación, asesoría o apoyo para la atención de necesidades detectadas en los centros o servicios educativos, vinculadas a las áreas académica, administrativa, financiera o legal.
- ✓ Foros o encuentros en el Circuito Educativo para analizar experiencia profesionales que han permitido mejorar la capacidad de gestión de los centros o servicios educativos, promover el desarrollo educativo y resolver o prevenir conflictos.
- ✓ Visitas de Supervisión que contemplen el análisis integral de cada centro o servicio educativo para identificar causas o factores influyentes en situaciones de conflicto.
- ✓ Entrevistas individuales con Directores de Centros Educativos para identificar necesidades o situaciones cuya atención deba ser inmediata.
- ✓ Seguimiento y apoyo a las instituciones y funcionarios afectados por una declaración administrativa de conflicto.

- ✓ Reuniones de coordinación con dependencias del Ministerio de Educación Pública y otras oficinas gubernamentales competentes para el apoyo en los procesos de prevención de conflictos.
- ✓ Integrar en el Programa Regional de Supervisión todas las acciones tendientes a la mejora continua para la prevención del conflicto.

Las acciones preventivas desarrolladas en los Circuitos Educativos deberán ser producto de una serie de análisis y acuerdos generados tanto en el Consejo de Supervisión de Centros Educativos como en las reuniones de Directores de Centros Educativos, siendo éstos los escenarios idóneos para proponer y actuar con efectividad. Esto no limita la posibilidad de que las acciones preventivas surjan también de otros escenarios regionales.



Desde la Dirección Regional de Educación:

El Decreto Ejecutivo N°35513-MEP “La Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación del Ministerio de Educación Pública”, en su artículo 13 establece que:

Las Direcciones Regionales de Educación, en materia de su competencia, tendrán la responsabilidad de atender a las comunidades educativas localizadas en la correspondiente jurisdicción territorial. Les corresponde velar que los centros educativos implementen la política educativa establecida por el Consejo Superior de Educación, así como los lineamientos técnicos y administrativos dictados para tales efectos por las autoridades superiores del Ministerio de Educación Pública

Razón por la que, según el artículo 40, incisos f, g y h, respectivamente, se establece también que deberá:

Promover procesos de planificación estratégica, estudios e investigaciones que contribuyan al desarrollo educativo de la región y al mejoramiento de la capacidad de gestión de los centros educativos.

Establecer alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación con organizaciones locales, tanto públicas como privadas, para enfrentar los problemas que limitan el desarrollo educativo de la región.

Promover el trabajo en equipo y la atención integral de los centros educativos por parte de las distintas dependencias de la Dirección Regional de Educación.

Para el cumplimiento de estas y otras funciones formalmente establecidas, las cuales también contribuyen a la prevención del conflicto, la máxima autoridad regional podrá considerar la posibilidad de valorar a lo interno del Consejo Asesor Regional la siguiente documentación, con el

fin de dictar lineamientos regionales que promuevan el adecuado funcionamiento de la Dirección Regional, la atención integral del centro educativo y el desarrollo educativo:

- i. Diagnóstico del estado de la educación en la región, en todos los ciclos, niveles y modalidades.
- ii. Planes y estrategias regionales, tanto anuales como plurianuales, para enfrentar los problemas educativos identificados.
- iii. Acuerdos del Consejo Asesor Regional, del Consejo de Supervisión de Centros Educativos para la atención integral del centro educativo.
- iv. Plan Anual Operativo (PAO)
- v. Programa Regional de Supervisión
- vi. Plan Regional de Asesoría Pedagógica
- vii. Plan de Formación Permanente de las DRE
- viii. Investigaciones académicas o efectuadas por el Programa Estado de la Educación
- ix. Resoluciones de conflictos emitidas por la Dirección de Recursos Humanos

Acciones sugeridas para contribuir con la prevención del conflicto:

- ✓ Organización de las visitas colegiadas a las instituciones afectadas por el conflicto o aquellas que realicen un trabajo preventivo.
- ✓ Establecer lineamientos para que los procesos de capacitación, asesoría y apoyo permitan atender oportunamente las necesidades formación permanente del recurso humano en las áreas: administrativa, académica o pedagógica, financiera y legal, como medida de prevención.
- ✓ Promover el trabajo en equipo e interdepartamental para la definición de programas o proyectos regionales tendientes al desarrollo educativo, el mejoramiento de la capacidad de gestión de los centros educativos y la prevención de conflictos.
- ✓ Definir estrategias de comunicación intra-regional para la oportuna atención de necesidades manifestadas por los centros educativos.

Las acciones citadas anteriormente son únicamente sugerencias, lo cual no limita otro tipo de intervención que realice el Consejo Asesor Regional en el marco de las funciones que sustentan su funcionamiento y que a través de ellas se pretende mantener una visión de conjunto en la Dirección Regional de Educación.

Etapa 2

Atención institucional de una situación potencial de conflicto

Tal y como se señaló en el marco conceptual, una situación potencial de conflicto es cuando todavía las partes tienen la capacidad de analizar; con ayuda de un tercero imparcial, las causas y consecuencias, de manera que se produzca el acuerdo y la implementación de soluciones. Esto podrá ser resuelto a lo interno del centro educativo, sea por el Director de la institución o por el Supervisor de Centros Educativos, según sea el caso.

El procedimiento que se define seguidamente aplica siempre que dicha situación no haya generado el cierre de un centro educativo y la paralización del servicio público. Si esto ocurriera se deberá actuar conforme se dispone en la etapa denominada: *Atención de cierre institucional por supuesto conflicto*.

Al momento de identificar situaciones potenciales de conflicto en el centro se actuará conforme se dispone a continuación:

- a. Será el superior jerárquico inmediato del o los funcionarios involucrados en la situación de conflicto quien inicia el proceso de atención. Cuando en la situación esté involucrado el Director del Centro Educativo, será el Supervisor de Centros Educativos quien asuma el proceso. Si el Supervisor de Centros Educativos presenta algún tipo de impedimento; sea por intereses, afinidad o vinculación con la situación, será el Director Regional de Educación quien delegue; por escrito, la responsabilidad del proceso a otro Supervisor de la misma Dirección Regional de Educación (DRE).
- b. El funcionario responsable o delegado para atender la situación deberá reunirse con las partes involucradas en la situación potencial de conflicto; en un plazo de dos días hábiles después de identificada la situación o ser notificado por escrito, con el fin de documentar los hechos y recabar información respecto a los antecedentes o factores que influyen o dan origen a las posiciones divergentes. Para registrar esta información se utilizará el acta de reunión señalada como instrumento N° SPC-01
- c. Toda la información y documentación recolectada deberá ser analizadas para ratificar o determinar la verdadera razón que origina la situación potencial de conflicto. Esto debe permitir también el señalamiento de posibles causas y consecuencias de la situación acontecida. El periodo de análisis se realizará en un plazo no mayor a tres días hábiles, contabilizados a partir de la finalización del punto anterior. Para realizar el proceso de análisis se sugiere utilizar el instrumento N° SPC-02
- d. Dentro de un plazo no mayor a tres días hábiles siguientes a la conclusión de análisis citado en el punto anterior, la persona encargada del proceso debe reunir nuevamente a las partes involucradas directamente en la situación potencial de conflicto para: a) informar de los resultados obtenidos con el análisis de la información recopilada y b) motivar a las partes para la definición de posibles soluciones a la situación. Los acuerdos entre las partes y las estrategias de seguimiento por parte de la jefatura inmediata para asegurar su resolución satisfactoria; así como los respectivos plazos para su aplicación, quedarán registrados en el instrumento N° SPC-03
- e. Cuando del análisis citado anteriormente resulte o se evidencie que el presunto conflicto es originado por el incumplimiento u omisión de funciones por parte del o los servidores

- involucrados, deberá el superior jerárquico proceder conforme al bloque de legalidad imperante.
- f. Una vez resuelta la situación potencial de conflicto, el superior jerárquico del servidor contra quien se ha generado dicha situación deberá establecer medidas de apoyo y seguimiento para restaurar las relaciones en el centro educativo, siempre que éstas hayan sido afectadas.
 - g. Toda la documentación originada o recopilada durante esta etapa deberá mantenerse en archivo dentro de la institución educativa y de ser necesario podrá ser solicitada por el respectivo Supervisor.

Fases del proceso de atención

El proceso de atención institucional de la situación potencial de conflicto se divide en:

Fase 1: Identificación de factores - Una vez que se tiene conocimiento de la existencia de una situación potencial de conflicto, el superior jerárquico inmediato (según se señala en el punto a) deberá iniciar el proceso de atención correspondiente, con el fin de tratar de detener la actividad o el escalamiento a expresiones violentas. En esta fase se recopila toda la información relacionada con la situación (punto b), de manera que el funcionario responsable de su atención pueda identificar los factores que influyen. Deberá solicitar, además, toda la información tanto documental como testimonial, la cual valorará posteriormente. En esta fase es primordial explicar a los involucrados los pasos que se van a seguir, se procurará además favorecer la adecuada comunicación entre las partes.

Fase 2: Conocimiento real de los factores que generan la situación - Analizada toda la información recopilada, el o los funcionarios responsables del caso, basándose en la naturaleza, en las características de la situación potencial de conflicto y en la información recabada, determinarán las razones que originan dicha situación y la posible estrategia requerida para su solución o salida pacífica.

Para comprender realmente la situación potencial de conflicto es importante considerar las respuestas a los siguientes cuestionamientos:

Origen y participantes	¿Quiénes son las partes involucradas?
	¿Cuál es la razón central de la situación?
	¿Cuáles son los factores que influyen en la situación?
Consecuencias	¿Cuáles son las consecuencias inmediatas y futuras?
	¿Las partes manifiestan anuencia para resolver la situación o el desacuerdo?
	¿Quiénes son los afectados?

Fase 3: Búsqueda de alternativas de solución - El funcionario responsable o designado para tal fin se reunirá con las partes involucradas para dar a conocer los resultados del análisis y establecer formalmente los acuerdos y compromisos que deberá asumir cada funcionario, así como las estrategias de seguimiento y los plazos de implementación.

Fase 4: Medidas de apoyo y seguimiento – En el caso de que se hayan formalizado acuerdos, es indispensable establecer un plan para su debido seguimiento. Tanto en el apoyo

como en el seguimiento podrá participar otras dependencias del Ministerio de Educación Pública, siempre que así lo hayan acordado y aceptado las partes.

Responsables del proceso de atención institucional

Los intervinientes en el procedimiento de atención inicial son:

- a) El Director Institucional cuando se tratare de situaciones generadas alrededor de la gestión y desempeño de un servidor, sobre quien tiene jerarquía.
- b) El Supervisor de Centros Educativos cuando la situación girase alrededor de las actuaciones de un Director de Centro Educativo de su jurisdicción. Éste como primer interviniente y posteriormente como informante –en todo caso- de conformidad con los deberes de su cargo.
- c) El Supervisor designado por el Director Regional de Educación cuando la situación potencial de conflicto; por razones debidamente conocidas y justificadas, no pueda ser atendido por el Supervisor del Circuito Educativo respectivo.

Etapa 3

Atención de cierre institucional por supuesto conflicto

Ante un cierre de centro educativo por parte de grupos organizados o involucrados en un supuesto conflicto, se deberá actuar de la siguiente manera:

- a. Toda vez que se conozca de un cierre de centro educativo, generado por grupos organizados o personas involucradas en el supuesto conflicto, el Director Regional de Educación ordenará la presencia inmediata del respectivo Supervisor de centros educativos en el lugar de los hechos, con el fin de que proceda con la debida atención, la apertura de la institución y el restablecimiento del servicio educativo público. En este caso el Director Regional de Educación dispondrá según su criterio si se requiere del apoyo del Asesor Legal, quien podrá atender consultas de las partes involucradas y colaborar en el levantamiento de actas, listados oficiales, listados de asistencia o recopilación de otro tipo de documentación.
- b. En esta primera diligencia corresponderá confeccionar el acta de visita acerca del estado de la institución educativa, en la cual describirá con detalle lo que sucede en el centro educativo, las manifestaciones de inconformidad y el funcionamiento del centro educativo, estableciendo –si es del caso- la afectación que sufre el servicio público (cierre total o parcial, no impartición de lecciones, cierre de vías de acceso, entre otras) o las posibles amenazas a la prestación del servicio. Deberá consignar también los datos de identificación de la persona o personas contra las que se gesta la inconformidad y una especificación o caracterización general del grupo y el motivo central de su manifestación (cantidad de personas, relación con el centro educativo, niveles en los que tienen matriculados a sus hijos, sectores de proveniencia, mecanismos de presión utilizados, demandas del grupo, entre otros). Utilizar el instrumento N° ACI-01
- c. Todos los integrantes de los grupos organizados deberán quedar debidamente identificados, razón por la que es indispensable el registro de asistencia. Para ello se deberá utilizar el instrumento N° ACI-02
- d. En caso de que el Supervisor de centros educativos se encuentre involucrado o afectado por el supuesto conflicto, el Director Regional de Educación deberá designar; por escrito, otro Supervisor para que se presente al lugar de los hechos y cumpla con el proceso. Solo en casos excepcionales el Director Regional de Educación se hará presente en la institución afectada por el cierre, con el fin de apoyar el restablecimiento del servicio educativo público y la debida atención de las partes involucradas.
- e. El Supervisor acudirá al lugar de los hechos y, en caso de ser necesario se hará acompañar del Asesor Legal de la DRE. Asimismo, en caso de ser necesario, corresponderá al Supervisor o bien al Director Regional de Educación dar parte al Ministerio de Seguridad Pública y solicitar el acompañamiento de la Fuerza Pública, quienes por protocolo levantarán acta o informe de la situación acontecida y proporcionarán apoyo para evitar manifestaciones violentas contra la integridad de las personas presentes. De la documentación levantada por la Fuerza Pública se conservará copia para adjuntar al informe sumario.

- f. El Supervisor deberá informar a las personas que mantienen el cierre del centro educativo acerca de la ilegalidad en la que se incurre por la afectación de una institución pública y la privación del derecho constitucional a la educación y de los derechos laborales que hay de por medio, y solicitará a los manifestantes se proceda con la apertura de las vías de acceso a la institución. En caso de negativa se deberá solicitar la custodia de la Fuerza Pública para proceder con la apertura del centro educativo y restablecer el servicio público.
- g. Si es posible, y con el centro educativo habilitado o abierto nuevamente, en ese mismo momento el Supervisor; realizará una reunión inicial con los miembros del grupo o grupos organizados. En esta reunión deberá identificar debidamente a los participantes, quienes deben aportar un documento de identificación válido y vigente, llámese cédula de identidad, pasaporte, carné de identificación de menor o de estudiante. Cada participante de la reunión inicial deberá anotar sus datos personales y otras señas solicitadas en la lista de asistencia de la reunión. De esta reunión se generará otra acta denominada “acta de reunión” (utilizar instrumento N° ACI-03) en la que se consignan las inconformidades, posiciones y peticiones de las personas manifestantes. En todo momento se comunicará a los manifestantes que se está cumpliendo con el proceso, según se señala en el presente manual y por ende es importante la colaboración de todas las partes para el buen proceder y la debida atención de la situación acontecida.
- h. Habiéndose dado la reunión inicial con los grupos organizados e incluso si no fue factible su realización, el funcionario a cargo de las diligencias deberá convocar para el siguiente día hábil, a las personas integrantes del grupo que manifiesta su inconformidad a participar de una reunión formal en la cual puedan manifestar su inconformidad o motivos que los llevaron a actuar en contra de un servidor o varios e incluso interrumpir el funcionamiento del centro educativo. De dicha reunión se levantará una nueva acta reunión (utilizar instrumento ACI-03), con el fin de que todos los participantes pueda respaldar las manifestaciones o bien agreguen otros elementos relevantes para el proceso. Conviene señalar que en el caso de padres, madres o encargados legales únicamente se tomará la manifestación de uno de ellos, como representante de la persona menor de edad. La cantidad de reuniones formales dependerá de la necesidad existente de recopilar mayor información acerca de los hechos, de manera que se proporcionen más elementos para el respectivo análisis.
- i. El acta levantada durante la reunión formal deberá complementarse con la documentación que permita acreditar la representatividad del movimiento, la lista de asistencia a la reunión, los listados oficiales de la totalidad de los miembros del o los sectores involucrados –sea alumnos, profesores, grupos de apoyo- y todos aquellos elementos que permitan valorar el perjuicio ocasionado al servicio educativo y que pudiesen emanar de otras instancias administrativas, como las actas de intervención policial en caso de que se cuente con ellas. Es indispensable que en el acta se consigne la cantidad de personas manifestantes y el porcentaje que representa respecto al total de personas afectadas por el supuesto conflicto. **Por ejemplo:** *si la situación se desarrolla alrededor de un docente que imparte sétimo año y que la cantidad de estudiantes atendidos por dicho docente suman 150, entonces se debe señalar el porcentaje de personas afectadas y a disgusto que se encuentren dentro de las 150 que reciben atención directa del docente.*

- j. El Supervisor destacado para estos efectos debe elaborar un informe sumario donde describa integralmente lo acontecido a nivel de la comunidad educativa. Dicho informe será presentado según la estructura que se establece en el instrumento N° ACI-04. Podrá adjuntar al informe sumario la documentación respectiva que compruebe lo actuado en el centro educativo, ya sea en la etapa de prevención o en la etapa de atención institucional, según se indica en este manual. Toda la información recabada debe ser trasladada al Director Regional de Educación por escrito y dentro de un plazo no mayor a los tres días hábiles después de finalizado el periodo de recopilación de información. Los documentos remitidos deben ser originales o al menos fotocopias certificadas de aquellos. El supervisor que atendió el cierre de centro educativo por el supuesto conflicto es el encargado de solicitar al Director Regional de Educación que se inicie el procedimiento para la declaración administrativa del conflicto. Para ello deberá presentar: a) oficio de solicitud de declaratoria administrativa del conflicto donde puntualiza las razones por las cuales se realiza la gestión y b) informe sumario del caso, con documentos originales o al menos fotocopias certificadas debidamente foliadas.
- k. Una vez recibida la documentación mencionada en el párrafo anterior y de haber constatado que ésta resulte completa (acta de visita, actas de reunión, listas de manifestantes, listados oficiales e informe sumario), o en su defecto, haber requerido la información faltante, el Director Regional de Educación trasladará formalmente dicha documentación a la Comisión Multidisciplinaria, para su respectivo análisis y pronunciamiento. Corresponde a la Comisión Multidisciplinaria aplicar en este caso el mismo procedimiento que se indica en los incisos *a*, *b*, *c* y *d* de la Etapa 4 “Declaratoria Administrativa del Conflicto”.

De la Comisión Multidisciplinaria

La Comisión Multidisciplinaria está integrada por funcionarios de diversas disciplinas; todo pertenecientes a una misma Dirección Regional de Educación, y se constituye en un equipo de trabajo competente para llevar a cabo el análisis y la valoración de presuntos conflictos que se originen en los centros educativos. De su intervención resultará un informe con las conclusiones y recomendaciones pertinentes, según sea el caso. Este informe será trasladado al Director Regional de Educación junto con toda la documentación que se ha originado. El Director Regional de Educación trasladará con oficio el informe de la Comisión Multidisciplinaria, el informe sumario y sus propias conclusiones y recomendaciones acerca de la existencia o no del conflicto; a la Unidad de Análisis de Conflictos del Departamento de Gestión Disciplinaria desde donde se determinará, en última instancia, la existencia o no del conflicto, en procura soluciones administrativas a la controversia.

El Director Regional de Educación es la figura responsable de conformar, comunicar y oficializar la Comisión Multidisciplinaria, constituida por los siguientes miembros:

- ✓ Jefatura del Departamento de Asesorías Pedagógicas
- ✓ Jefatura del Departamento de Servicios Administrativos y Financieros
- ✓ El representante de los Supervisores ante el Consejo Asesor Regional. En caso de que el Supervisor miembro del CAR sea el mismo que tiene a cargo la atención del supuesto conflicto, entonces podrá el Director Regional de Educación designar a otro Supervisor.
- ✓ Un funcionario representante del ERI o ETIR

A su vez el Director Regional de Educación podrá modificar la conformación de la comisión, siempre que exista solicitud formal, cuando alguno o algunos de los miembros designados manifiesten conflicto de intereses ya sea por afinidad o consanguinidad. Dicha modificación no variará al número de personas que integran la Comisión.

Fases del proceso de atención por cierre

Fase 1: Visita inicial – De ser necesario se formalizará la coordinación con Fuerza Pública para la visita inicial, el levantamiento del acta de visita, listas de asistencia y los listados oficiales. Propiamente en el centro educativo afectado, se inicia un proceso de diálogo con las personas o grupos organizados para la apertura del centro educativo y el restablecimiento del servicio público. Se lleva a cabo la reunión inicial y el levantamiento del acta de reunión.

Fase 2: Recopilación de información: en esta fase se concretarán tanto la reunión inicial como las reuniones formales que sean necesarias para recolectar la información y documentación que facilite elaborar el informe sumario.

Fase 3: Trámite para la declaratoria: procedimiento administrativo que se realiza para trasladar al Director (a) Regional de Educación la información requerida para que la Comisión Multidisciplinaria proceda con el análisis, pronunciamiento y elaboración del informe del caso. Toda la documentación será trasladada por el Director Regional de Educación a la Unidad de Análisis de Conflictos para el respectivo análisis, declaración o no de la existencia de un conflicto y posible diseño del proyecto de resolución.

Responsables del proceso

Los intervinientes en el procedimiento de atención de cierre institucional por supuesto conflicto son:

- a) El Director del centro educativo cuando las manifestaciones de inconformidad o la interrupción de los servicios se da en contra de un funcionario de la institución.
- b) El Supervisor de Centros Educativos cuando el supuesto conflicto girase alrededor de las actuaciones de un Director de Centro Educativo. Éste como primer interviniente y posteriormente como informante –en todo caso- de conformidad con los deberes de su cargo.
- c) El Supervisor designado por el Director Regional de Educación cuando el supuesto conflicto; por razones debidamente conocidas y justificadas, no pueda ser atendido por el Supervisor del Circuito Educativo respectivo.
- d) El Asesor Legal, por designación del Director Regional de Educación, como funcionario de apoyo al Supervisor y para la respectiva atención de consultas durante el proceso.
- e) La Comisión Multidisciplinaria como encargada de estudiar el caso, recomendar las medidas que se puedan constituir en soluciones a la problemática suscitada y elaborar el informe final.
- f) El Director Regional de Educación como máxima autoridad regional, encargado de dictar las instrucciones y directrices pertinentes para atender la situación presentada dentro de su circunscripción y de adoptar las medidas necesarias para garantizar la eficiencia y continuidad del servicio público educativo y de recomendar la declaratoria de existencia o inexistencia del supuesto conflicto.

Etapa 4

Declaratoria Administrativa del Conflicto

Deviene de una situación potencial de conflicto que presenta un escalamiento o aumento en el grado de complejidad, lo cual acrecienta el nivel de riesgo tanto para la protección de la integridad de las personas involucradas e interfiere o interrumpe la prestación del servicio educativo como Derecho Constitucional. Ante esto se deberá cumplir con lo siguiente:

- a. El Director Regional de Educación; en un plazo no mayor a los dos días hábiles después de recibida la solicitud formal para iniciar el proceso de Declaratoria Administrativa del Conflicto, convocará a reunión urgente a los miembros que integran la Comisión Multidisciplinaria, con el fin de entregar el expediente del caso para su respectivo análisis y pronunciamiento.
- b. Una vez recibida la documentación mencionada en el párrafo anterior y de haber constatado que ésta resulte completa (acta de visita, actas de reunión, listados oficiales, lista de manifestantes e informe sumario), o en su defecto, haber requerido la información faltante, la Comisión Multidisciplinaria procederá con el análisis.
- c. Corresponde a la Comisión Multidisciplinaria; dentro del plazo de cinco días hábiles siguientes al recibido del expediente, con base en toda la información que le haya remitido el jerarca regional, emitir pronunciamiento. En el cual se podrá indicar, a criterio de la comisión: a) la existencia o inexistencia de un conflicto, b) las alternativas viables que permitan la pronta solución o c) el traslado a la Unidad de Análisis de Conflictos del Departamento de Gestión Disciplinaria para lo procedente.
- d. De toda esta valoración deberán los miembros de la Comisión Multidisciplinaria elaborar y entregar al Director Regional de Educación un informe que contemple al menos los siguientes aspectos:
 - i. Determinación del problema: describir la situación fáctica integral que se presenta en la institución afectada por el conflicto. Tomar en cuenta los antecedentes, causas y análisis del conflicto, valorar las eventuales acciones u omisiones que han ocasionado el problema, del desarrollo de la situación y de la afectación del servicio, lo cual permitirá determinar también el grado de responsabilidad de los funcionarios institucionales, de circuito o regionales, que de alguna forma pudieran haber incurrido en alguna irregularidad.
 - ii. Soluciones concretas: la Comisión deberá formular una propuesta de atención y solución del conflicto, recomendará el uso de todas las potestades y recursos disponibles en la región de que se trate y, solo como solución excepcional, propondrá la reubicación definitiva del o los funcionarios involucrados, tema que será analizado en la Unidad de Análisis de Conflictos del Departamento de Gestión Disciplinaria.

- iii. Seguimiento y medición de resultados: deberá la Comisión, adicionalmente, determinar la forma de dar seguimiento a las recomendaciones vertidas, así como de los responsables y los plazos para hacerlo.
- e. Una vez cumplido lo anterior el Director Regional de Educación procederá a la remisión de toda la documentación existente en original o copia certificada de la misma, incluyendo el informe elaborado por la Comisión Multidisciplinaria, junto con sus apreciaciones y recomendaciones a la Unidad de Análisis de Conflictos del Departamento de Gestión Disciplinaria. Esto deberá realizarse en un plazo no mayor a los tres días hábiles siguientes a su recibo.
- f. Recibida la información en la Unidad de Análisis de Conflictos del Departamento de Gestión Disciplinaria, dicha dependencia deberá constatar dentro del plazo de tres días hábiles, que existe la documentación necesaria para determinar si resulta procedente la forma en que se ha propuesto resolver la controversia y si dicha solución responde al contenido del expediente conformado por supuesto conflicto.
- g. Si se determina que la información está incompleta, que la misma no se ajusta a los requerimientos mínimos establecidos o que en el caso particular en análisis existen aspectos confusos o no abordados, se procederá a solicitar al Director Regional de Educación que corresponda, que complete la información que le sea solicitada por parte de la Unidad de Análisis de Conflictos, trámite para el cual el Director Regional de Educación contará con un plazo de cinco días hábiles contados a partir del recibo de la prevención.
- h. Habiéndose verificado que la información está completa, o que las autoridades regionales han cumplido con las prevenciones que en ese sentido le realice la Unidad de Análisis de Conflictos y dentro del plazo de cinco días hábiles siguientes se procederá a emitir un proyecto de resolución mediante el cual se determinará si se declara o no la existencia de un conflicto en el centro educativo que se trate.
- i. El proyecto de resolución final será remitido de inmediato a la Dirección Recursos Humanos donde el Director definirá si lo avala, lo modifica o lo rechaza, ello dentro del plazo máximo de tres días hábiles. De igual forma, de considerarlo conveniente, cuando el proyecto implique declaratoria administrativa del conflicto, podrá citar al funcionario involucrado para ofrecer una resolución alternativa a través de algún movimiento de personal (permuta, traslado, descenso, entre otros).
- j. En contra de la resolución que declara administrativamente un conflicto cabrán los recursos de revocatoria con apelación en subsidio, los cuales deberán interponerse dentro del plazo de cinco días hábiles contados a partir del día siguiente de la notificación de la misma, conforme al artículo 66 de Estatuto de Servicio Civil.
- k. En cualquier momento del procedimiento y hasta antes de la resolución final del asunto, el Director Regional de Educación –en caso de ser necesario- podrá solicitar a la Unidad de Análisis de Conflictos la aplicación de la medida cautelar de reubicación provisional de la persona o personas involucradas, situación que deberá estar debidamente justificada,

entendiendo siempre su excepcionalidad, para luego ser resuelta por el Director de Recursos Humanos.

- l. La reubicación provisional de la persona o personas involucradas, que se emita por motivos propios del desarrollo de las diligencias establecidas en el presente *Manual de prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas* no podrá exceder de dos meses, salvo casos debidamente justificados.
- m. Declarado administrativamente el conflicto, la Dirección de Recursos Humanos deberá resolver definitivamente la situación del funcionario sobre el cual se hizo este pronunciamiento para el curso lectivo inmediatamente siguiente, en aplicación de lo dispuesto en el artículo 101, inciso c) del Estatuto de Servicio Civil y artículo 59, inciso d) del Reglamento de la Carrera Docente. El plazo podrá ser prorrogado por un período similar y por una única vez, en el tanto no exista la posibilidad real y jurídica de ubicar al funcionario o funcionarios afectados.
- n. La reubicación que se establezca a nombre de cualquier funcionario, sea provisional o definitiva (ésta última una vez que medie resolución que declara administrativamente el conflicto), deberá establecerse dentro la misma circunscripción territorial del nombramiento, entiéndase dentro del mismo Circuito Educativo, con posibilidad de considerar la Oficina de Supervisión o las oficinas de la Dirección Regional de Educación correspondiente.
- o. Las personas formalmente reubicadas con motivo del presente procedimiento, podrán proponer de manera expresa su ubicación definitiva en otra institución educativa, en un puesto al que sea jurídicamente factible acceder. La Dirección de Recursos Humanos valorará si la propuesta se ajusta a derecho y dará a la misma la prioridad estipulada en el Estatuto de Servicio Civil y sus Reglamentos.
- p. Declarado administrativamente el conflicto el o los servidores que corresponda deberán aportar medio para recibir notificaciones (fax o correo electrónico), en un plazo de 10 días hábiles siguientes a la notificación de la resolución, con el propósito de que se le pueda comunicar el movimiento de personal que define su situación laboral de manera permanente (permuta, traslado, descenso, entre otros). En caso de que no aporte medio dentro del plazo supra establecido se procederá a enviar el comunicado respectivo al correo electrónico institucional asignado (xxxxxxx@mep.go.cr).

Fases del proceso de Declaratoria

Fase 1: Análisis de caso y emisión de informe regional - En esta fase la Comisión Multidisciplinaria tiene la responsabilidad de realizar una valoración integral del conflicto, para lo cual deberá revisar todos los documentos aportados; tanto en el expediente de la atención inicial como en el expediente conformado en la visita de campo para el proceso de declaración administrativa del conflicto. De esta valoración se espera un informe final que presente entre otros aspectos los siguientes: determinación precisa del problema, recomendaciones para su solución inmediata y las respectivas estrategias para el seguimiento.

Fase 2: Informe - El informe elaborado por la Comisión Multidisciplinaria será enviado a la Unidad de Análisis de Conflictos del Departamento de Gestión Disciplinaria para su debida revisión. En caso de requerir mayor información ésta Unidad podrá solicitar al Director Regional de Educación la documentación respectiva. Esta fase concluye con la elaboración de un proyecto de resolución que será presentado a la Dirección del Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública, en dicho informe se determina si se declara administrativamente o no la existencia de un conflicto.

Fase 3: Resolución - Esta fase estará a cargo de la Dirección de Recursos Humanos y derivará en el aval, modificación o rechazo de lo recomendado en el proyecto de resolución. Es el Director de Recursos Humanos quien deberá resolver definitivamente la situación del funcionario sobre el cual se hizo el pronunciamiento, a más tardar para el curso lectivo inmediatamente siguiente, en aplicación de lo dispuesto en el artículo 101, inciso c) del Estatuto de Servicio Civil y artículo 59, inciso d) del Reglamento de la Carrera Docente.

Responsables del proceso

Los intervinientes en el procedimiento para la declaratoria administrativa del conflicto son:

- g) La Comisión Multidisciplinaria como encargada de estudiar el caso a profundidad y recomendar las medidas que se puedan constituir en soluciones a la problemática suscitada.
- h) El Director Regional de Educación como máxima autoridad regional, encargado de dictar las instrucciones y directrices pertinentes para atender la situación presentada dentro de su circunscripción y de adoptar las medidas necesarias para garantizar la eficiencia y continuidad del servicio público educativo y de recomendar la existencia o inexistencia de una situación conflictiva.
- i) El Departamento de Desarrollo Organizacional de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, como encargado de brindar apoyo para la adecuada coordinación y articulación entre las dependencias competentes del nivel central y el nivel regional para la declaración administrativa de conflicto.
- j) La Unidad de Análisis de Conflictos del Departamento de Gestión Disciplinaria, como dependencia encargada de constatar y analizar la documentación remitida por las autoridades regionales y de brindar el informe técnico final con base en el cual el Director de Recursos Humanos adoptará la decisión excepcional y final sobre la existencia de una situación de conflicto y la reubicación o traslado definitivo del servidor o servidores alrededor de los cuales se ha suscitado el caso.
- k) El Director de Recursos Humanos como encargado de dictar las medidas provisionales para restablecer el servicio educativo y la resolución final del asunto, cuando esta involucre la necesidad de un movimiento de personal unilateral, de conformidad con lo establecido en el artículo 101, inciso c) del Estatuto de Servicio Civil y el artículo 59 inciso d) del Reglamento de la Carrera Docente.
- l) El Tribunal de Carrera Docente como jerarca impropio y en ejercicio de la atribución de conocer en alzada, según el artículo 66 del Estatuto de Servicio Civil, de las resoluciones de la Dirección de Recursos Humanos, en materia de adopción de medidas provisionales y de declaración de conflictos.

Etapa 5

Seguimiento regional a funcionarios e instituciones

La Dirección Regional de Educación, según propuesta de la Comisión Multidisciplinaria, deberá ejecutar un plan de seguimiento y apoyo dirigido tanto al funcionario reubicado; si lo hubiere, como a la institución educativa afectada por una situación de conflicto.

Seguimiento al funcionario sujeto del procedimiento de conflicto

Cuando se resuelve la declaratoria administrativa del conflicto y ésta se vincule al desempeño del o los funcionarios alrededor de los cuales se gestó, debe el Director Regional de Educación correspondiente con el apoyo de los especialistas en el área psicosocial del ERI o ETIR, dentro del plazo de diez días hábiles siguientes a la comunicación de la resolución que la acredita, elaborar un plan remedial para abordar integralmente las necesidades o deficiencias de orden técnico, administrativo o de relaciones humanas detectadas en dichos funcionarios y que por estas causas se suscitó o se dificultó la resolución del conflicto. Este plan será implementado por las dependencias competentes en las temáticas o áreas por atender, con el fin de asegurar una adecuada reinserción laboral del servidor en la institución educativa donde se encuentre reubicado o trasladado.

Respecto a las necesidades o deficiencias, es importante indicar que éstas deberán incluirse en el informe que emite la Comisión Multidisciplinaria, para lo cual podrá presentar el instrumento N° **SR-01**. Por necesidades o deficiencias técnicas, administrativas o de relaciones humanas se entenderá lo siguiente:

- ✓ **Técnicas:** referidas al campo académico-curricular que influyen en los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Enfatiza en los conocimientos y las habilidades que requieren los docentes para: a) definir metodologías de enseñanza apropiadas, b) aplicar adecuadamente los procesos de evaluación de los aprendizajes, c) diseñar y ejecutar el planeamiento didáctico, d) mediar en la construcción de conocimientos, e) atender satisfactoriamente las necesidades educativas especiales y la aplicación de adecuaciones curriculares, entre otros.
- ✓ **Administrativas:** vinculadas a funcionarios que se desempeñan estrictamente en el área administrativa del centro educativo y que influyen en la gestión institucional. Se relaciona con los conocimientos y habilidades que debe poseer el servidor para cumplir todas las funciones que le han sido encomendadas e implementar otras acciones que demanda su puesto. Por ejemplo: a) la planificación del trabajo institucional, b) establecimiento de controles en los procesos de ejecución de presupuesto, c) uso adecuado de la autoridad y el liderazgo, d) supervisión de la educación a nivel institucional, e) administración del recurso humano, f) control y mejora del equipamiento y la infraestructura educativa, entre otros.
- ✓ **Relaciones Humanas:** involucra a todos los funcionarios de la institución educativa. Se refiere a las relaciones interhumanas satisfactorias que deben prevalecer entre los miembros de la comunidad educativa. Son habilidades de orden social indispensables para desarrollar

procesos educativos y trabajar armoniosamente con otros. Por ejemplo: a) comunicación efectiva, b) convivencia saludable, c) toma de decisiones responsables, d) trabajo en equipo, e) ética profesional, f) respeto a la diversidad, entre otros.

Para diseñar el plan remedial se utilizará el instrumento N° **SR-02**, el cual se compone de las siguientes secciones:

- ✓ **Sección 1 – Identificación de necesidades de apoyo:** en esta sección se debe enumerar las necesidades o deficiencias técnicas que presenta el funcionario en cada una de las áreas, con el fin de fundamentar el diseño del plan de apoyo para la atención de cada una de ellas.
- ✓ **Sección 2 – Plan de capacitación y apoyo para superar las debilidades:** en esta sección se menciona las acciones que se llevarán a cabo para atender las necesidades o deficiencias técnicas que presenta el funcionario. Esto con el fin de asegurar que su reinserción a otro centro educativo no se dificulte por las mismas situaciones que dieron origen al conflicto.
- ✓ **Sección 3 – Acompañamiento en el proceso de integración institucional y comunal:** se divide en dos subsecciones: 3.1 Presentación del funcionario a la comunidad educativa y b) 3.2 Seguimiento al desempeño del servidor. En la primera se debe indicar la estrategia que se utilizará para acompañar al funcionario en su proceso de inserción a un nuevo centro educativo y en la segunda se establece el cronograma de visitas para dar seguimiento y valorar los cambios asumidos por el servidor. Las visitas de seguimiento se registrarán en el instrumento N° **SR-03**.

Este proceso culmina con la emisión de un informe donde se deberá establecer: a) los resultados obtenidos con la implementación del plan remedial y b) compromisos del funcionario para evitar otros conflictos.

Seguimiento a la institución afectada por el conflicto

Corresponderá al Director Regional de Educación con el apoyo de los especialistas en el área psicosocial del ERI o ETIR y el Supervisor del respectivo centro educativo elaborar un plan remedial para brindar seguimiento y evitar que se genere un nuevo conflicto. Razón por la que resulta importante; si fuese el caso, incluir las dependencias del Ministerio de Educación Pública consideradas competentes (Dirección de Vida Estudiantil, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo, Dirección de Planificación Institucional, entre otras) y con las que se estará coordinando para atender integralmente la institución educativa y con ello garantizar la continuidad y la calidad del servicio educativo público.

Una copia de este plan remedial se deberá remitir al Departamento de Desarrollo Organizacional de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional en un plazo no mayor de quince días hábiles, contados a partir de la fecha en que se suscriban los acuerdos de solución del conflicto o de la resolución de la declaratoria administrativa de conflicto. Esto para el debido apoyo y seguimiento desde el ámbito de competencia.

Para diseñar este plan remedial se utilizará el instrumento N° **SR-04**, el cual se constituye de los siguientes apartados:

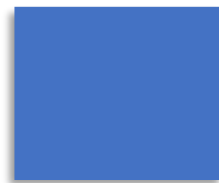
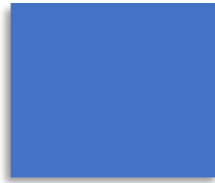
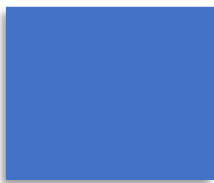
- ✓ **Sección 1 – Descripción de la participación en el conflicto resuelto:** se presentan tres columnas; en la primera se definen tres poblaciones que todavía permanecen en la institución educativa afectada por el conflicto (personal docente y administrativo, estudiantes, padres y madres de familia), en la segunda columna se debe indicar el nivel de participación de estas poblaciones en el conflicto (grado de involucramiento, afectación personal y profesional, aportes a la resolución o mantenimiento del conflicto, entre otros que se consideren relevantes). En la tercera columna es importante definir las razones que motivaron la conducta o al comportamiento de las personas antes, durante y después del conflicto.
- ✓ **Sección 2 – Plan remedial dirigido al centro educativo:** se definen las acciones que se pretenden desarrollar en el centro educativo para superar completamente el conflicto y mejorar el clima organizacional. Dichas acciones se fundamentan en las razones que motivaron la conducta de las personas antes, durante y después del conflicto. Según la temática por trabajar o las necesidades detectadas a nivel de centro educativo, las Direcciones Regionales de Educación puede establecer coordinación con otras dependencias ministeriales competentes, con el fin de activar una red de apoyo que garantice la continuidad y calidad del servicio educativo público.

Este proceso finaliza con la emisión de un informe final en el que se desarrollen dos componentes: a) resultados obtenidos con el plan remedial y b) responsabilidades asignadas a la administración del centro educativo para evitar nuevas situaciones de conflicto.

Capítulo Tercero

Instrumentos

de trabajo



Los instrumentos que se definen en este manual son documentos oficiales, por tanto no se podrá alterar el contenido de cada uno de ellos. Toda la información que se desee agregar y que por limitaciones del propio instrumento no se pueda integrar se deberá adjuntar al oficio debidamente firmado y sellado por la autoridad correspondiente. En todos los casos estos oficios se adjuntarán al expediente que se apertura en cada etapa de la situación conflictiva: prevención, atención institucional, atención de cierre institucional por conflicto, declaración administrativa y seguimiento regional.

En la siguiente tabla se define la finalidad de cada instrumento, la etapa en la que será utilizado y el código que permitirá identificarlo:

Etapa	Códigos		Finalidad del instrumento
	en siglas	con siglas y números	
Prevención del conflicto	PC	PC-01	Registro de necesidades institucionales o factores influyentes en situaciones de conflicto
		PC-02	Informe anual de: a) acciones realizadas, b) logros, c) limitaciones, d) responsables de la ejecución y e) acciones pendientes
Atención institucional de una situación potencial de conflicto	SPC	SPC-01	Recabar información aportada por las partes en conflicto
		SPC-02	Analizar las pruebas para determinar las causas y consecuencias del conflicto
		SPC-03	Registrar los acuerdos, las estrategias de seguimiento y los plazos de ejecución
Atención de cierre institucional por supuesto conflicto	ACI	ACI-01	Registrar el estado de la situación en el centro educativo durante la visita inicial
		ACI-02	Identificar las personas que integran los grupos organizados
		ACI-03	Elaborar el acta de reunión, sea ésta formal o informal
		ACI-04	Realizar el informe sumario de los hechos
Seguimiento regional a funcionarios e instituciones	SR	SR-01	Presentar el informe final de la Comisión Multidisciplinaria
		SR-02	Elaborar el plan remedial de seguimiento y apoyo al funcionario
		SR-03	Brindar seguimiento al desempeño del funcionario
		SR-04	Elaborar plan remedial de seguimiento a la institución afectada

Instrumentos

Procesos de prevención del conflicto

Instrumento N° PC-01

Registro de necesidades institucionales o factores influyentes en situaciones de conflicto

Instrucciones de uso

El registro de necesidades se compone de dos apartados. El primero es un encabezado administrativo con información básica del centro educativo, por ejemplo: Dirección Regional de Educación a la que pertenece, Circuito Educativo donde se ubica, nombre del centro educativo, nombre del Director (a), Curso Lectivo al que corresponde el registro y finalmente la población de referencia (estudiantes, padres y madres de familia, encargados legales de estudiantes, personal docente y administrativo, Patronato o Juntas). El segundo apartado se compone de los siguientes elementos:

- a) **Áreas de valoración:** se sugiere que el análisis institucional se realice en tres áreas: académica, administrativa y de relaciones interpersonales.
 - a. a la académica está referida al ejercicio de la docencia (procesos de enseñanza y de aprendizaje),
 - a. b la administrativa está vinculada a la gestión institucional, infraestructura, equipamiento y manejo de finanzas,
 - a. c las relaciones interpersonales que se gestan a lo interno de la comunidad educativa (estudiantes y docentes, docentes y familias, docentes y administrativos, administrativos y juntas/patronatos, patronatos y juntas, entre otras combinaciones).

- b) **Necesidades o factores:** son todas las necesidades o deficiencias detectadas en las áreas de valoración o bien los factores que pueden influir o impulsar a una situación conflictiva. Por ejemplo:
 - b. a necesidades de formación permanente en el área académica,
 - b. b procesos o procedimientos en el área administrativa,
 - b. c divergencias de criterio, incompatibilidad de intereses o dificultades para la comunicación efectiva en las relaciones interpersonales.

- c) **Posibles soluciones:** son todas las opciones de solución que realmente se pueden aplicar para satisfacer las necesidades o atender las deficiencias identificadas antes de que se conviertan en una nueva situación de conflicto a lo interno del centro educativo.

Instrumento PC-01

Registro de necesidades institucionales o factores influyentes en las situaciones de conflicto

Dirección Regional de Educación:	Circuito Educativo:
Nombre del centro educativo:	Nombre del Director (a):
Curso Lectivo:	Población de referencia:

	Áreas de valoración	Necesidades o factores	Posibles soluciones
1	Académica		
2	Administrativa		
3	Relaciones Interpersonales		

Nombre completo
Responsable del proceso

Instrumento N° PC-02

Plan de Mejora

Instrucciones de uso

El plan de mejora se compone de dos apartados. El primero es un encabezado administrativo con información básica del centro educativo, por ejemplo: Dirección Regional de Educación a la que pertenece, Circuito Educativo donde se ubica, nombre del centro educativo, nombre del Director del centro educativo, Curso Lectivo al que corresponde.

En el segundo apartado se compone de los siguientes elementos:

- a) **Áreas de valoración:** académica, administrativa y relaciones humanas.
- b) **Necesidades detectadas:** corresponde a las carencias detectadas en cada una de las áreas de valoración.
- c) **Acciones para la mejora:** es el conjunto de actividades que se proponen para satisfacer la necesidad detectada.
- d) **Fecha de ejecución:** refiere el cronograma de trabajo para la aplicación de las diferentes actividades propuestas.
- e) **Responsables:** se debe indicar el departamento o funcionarios que desarrollarán las actividades, según sea el ámbito de competencia.

Instrumento PC-02 Plan de Mejora

Dirección Regional de Educación: _____
 Circuito Educativo: _____
 Nombre del centro educativo: _____

Curso Lectivo: _____
 Nombre del Director (a): _____

Áreas de valoración		Necesidades detectadas	Acciones para la mejora	Fecha de ejecución	Responsables
1	Académica				
2	Administrativa				
3	Relaciones Interpersonales				

 Firma
 Director (a)

Sello

Instrumentos

Atención institucional de una
situación potencial de conflicto

Instrumento N° SPC-01

Acta de reunión

Instrucciones de uso

El acta de reunión se compone de tres apartados: encabezado, desarrollo y cierre.

- a) **Encabezado:** debe indicar la hora de inicio de la misma, la fecha exacta, el lugar donde se lleva a cabo la diligencia. Seguidamente se ha de consignar el nombre completo y calidades de quien realiza la diligencia (indicar el cargo que ocupa y la condición en la cual se participa (es decir, si se trata del Supervisor, Director Regional etc.) Seguidamente se indican los datos de los comparecientes: nombre completo, número de cédula, condición en la que participa (padres de familia con hijos en el centro educativo, miembros de la Junta de Educación/Administrativa, Patronato, entre otros).

- b) **Desarrollo:** consiste en la descripción detallada de la situación que manifiestan los actores. Considere lo siguiente:
 - i. Es un registro de la situación desde la posición y la percepción de los actores.
 - ii. Debe anotar todas las causas o motivos que según los comparecientes generan la supuesta situación conflictiva.
 - iii. Señale los antecedentes y factores (internos o externos) que dan origen a las posiciones divergentes.
 - iv. Enumere las pretensiones de cada una de las partes (cambio de actitud de un docente, mejora de procedimientos, entre otros).
 - v. Señale el compromiso individual para la resolución de la situación potencial de conflicto.

- c) **Cierre:** el acta debe cerrarse con la hora en que finaliza la diligencia, luego de su lectura y de que todas las personas participantes hayan mostrado su conformidad con lo manifestado y hayan consignado su firma tal y como lo hacen en el documento de identificación, (situación que debe ser constatada por el funcionario responsable) y una vez que todos los comparecientes han firmado, el funcionario responsable debe firmar dando fe de que todo lo consignado responde a la libre manifestación de los participantes.

Instrumento N° SPC-02

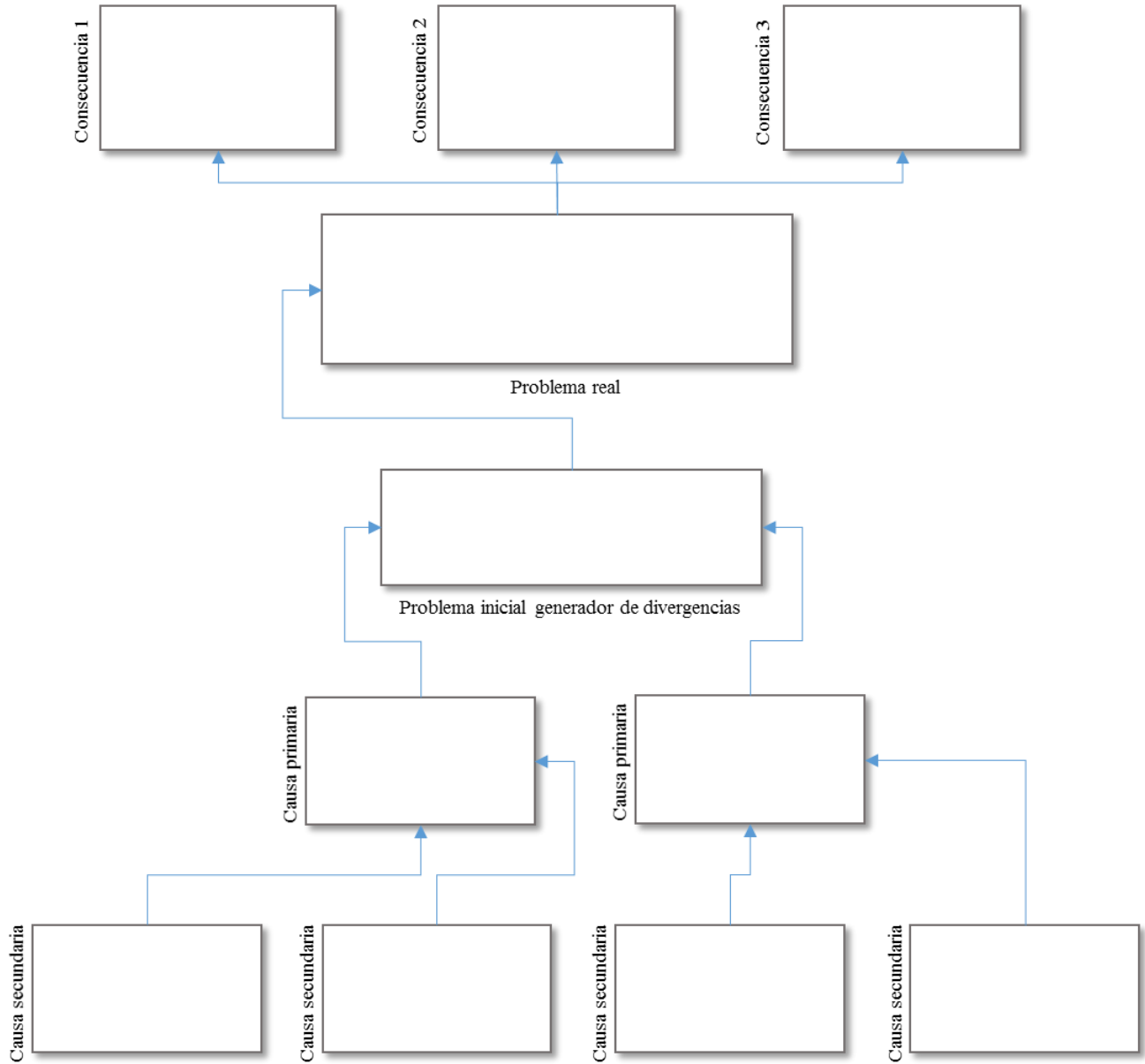
Análisis y determinación real del problema

Instrucciones de uso

El proceso de análisis de la información deberá permitir la identificación de la situación potencial de conflicto, por lo que es necesario desarrollar el proceso que se establece en el siguiente gráfico, según el orden y las indicaciones que se plantean a continuación:

- a. Problema inicial generador de divergencias:** lo primero que debe anotar en el gráfico es el problema inicial generador de divergencias. Éste lo aportan las partes implicadas en una situación potencial de conflicto. Es necesario que todas las partes, y por acto voluntario, coincidan en el mismo problema. ¿Cuál es el problema?
- b. Causa primaria:** para definir las causas primarias es importante revisar la información proporcionada por las partes implicadas en la situación potencial de conflicto y los datos señalados por todos los testigos o implicados indirectos. Las causas primarias son todos aquellos factores; tanto internos como externos a las personas y su ambiente laboral, que influyen directamente en el “problema inicial generador de divergencias”. ¿Cuáles son las causas primarias?
- c. Causa secundaria:** las causas secundarias provienen de la misma fuente que las causas primarias, es decir de las pruebas documentales o testimoniales. La diferencia radica en que las causas secundarias son todos aquellos factores que influyen directamente y producen las causas primarias. ¿Qué circunstancias o factores provocan las causas primarias?
- d. Problema real:** el problema real se logra detectar cuando se analiza la relación que existen entre las causas primarias y las secundarias. Es altamente probable que el problema inicial no sea la verdadera situación potencial de conflicto sino algunas de sus causas. Conviene entonces definir la verdadera razón de tal situación y con ello identificar el problema real. ¿Cuál es la verdadera razón de la situación potencial de conflicto?
- e. Consecuencias:** cuando se tiene identificado el problema real es necesario definir todas las posibles consecuencias que se podrían generar al persistir la situación, de manera que esta información facilite la definición de posibles soluciones. ¿Cuáles pueden ser las posibles afectaciones si se mantiene la situación potencial de conflicto?

Instrumento N° SPC-02
Análisis y determinación real del problema



Instrumento N° SPC-03

Acuerdos de solución a la supuesta situación conflictiva

Instrucciones de uso

El acta de reunión se compone de tres apartados: encabezado, plan remedial y cierre.

- a) **Encabezado:** debe indicar la hora de inicio de la misma, la fecha exacta, el lugar donde se lleva a cabo la diligencia. Seguidamente se ha de consignar el nombre completo y calidades de quien realiza la diligencia (indicar el cargo que ocupa y la condición en la cual se participa (es decir, si se trata del Supervisor, Director Regional etc.) Seguidamente se indican los datos de los comparecientes: nombre completo, número de cédula, condición en la que participa (padres de familia con hijos en el centro educativo, miembros de la Junta de Educación/Administrativa, Patronato, entre otros).

- b) **Plan remedial:** consiste en la descripción detallada de los acuerdos y plazos de ejecución señalados por los actores. Además de las estrategias de seguimiento para dar fe de la solución satisfactoria y sin afectación a las partes ni interrupción al servicio educativo público.
 - vi. Los acuerdos deben ser acciones realizables en periodos cortos.
 - vii. Los plazos de ejecución deben estar dentro del periodo establecido como Curso Lectivo.
 - viii. Las estrategias de seguimiento son de mutuo acuerdo, entre las partes implicadas en la situación de conflicto y el superior jerárquico.
 - ix. El responsable del seguimiento deberá ser quien ocupa el cargo de superior jerárquico, siendo también la persona encargada de emitir el informe final de cierre de caso o de solución de la supuesta situación conflictiva.

- c) **Cierre:** el documento debe cerrarse con la lectura y la conformidad de los participantes con lo manifestado, razón por la que deberán consignar su firma tal y como lo hacen en el documento de identificación, (situación que debe ser constatada por el funcionario responsable) y una vez que todos los actores han firmado, el funcionario responsable debe firmar dando fe de que todo lo consignado responde a la libre manifestación de los participantes.

Instrumento N° SPC-03
Acuerdos de solución a la situación potencial de conflicto

Folio N° 1

Al ser las ____ horas ____ minutos del _____, en el lugar denominado
Día / mes / año
 _____, dentro de la jurisdicción de la Dirección
Nombre del lugar donde se realiza la reunión
 Regional de Educación de _____, ante mí _____,
Nombre completo del funcionario
 cédula de identidad número _____, en mi condición de _____,
Puesto que desempeña
 las siguientes personas: _____, cédula de identidad número _____,
Nombre completo del compareciente 1
 en condición de _____; _____, cédula
Padre de familia, funcionario de la institución u otro Nombre completo del compareciente 2
 de identidad número _____, en condición de _____;
Padre de familia, funcionario de la institución u otro
 _____, cédula de identidad número _____, en condición de
Nombre completo del compareciente 3
 _____ y; _____, cédula de
Padre de familia, funcionario de la institución u otro Nombre completo del compareciente 4
 identidad número _____, en condición de _____;
Padre de familia, funcionario de la institución u otro
 acuerdan de manera voluntaria ejecutar el siguiente plan remedial para solucionar satisfactoriamente la
 situación potencial de conflicto que dio origen al proceso:

N° Acuerdo	Acuerdos de solución	Plazos de ejecución	Estrategia de seguimiento	Responsable del seguimiento
1				
2				
3				

Compareciente 1: _____
Nombre completo Firma según la cédula N° de cédula

Compareciente 2: _____
Nombre completo Firma según la cédula N° de cédula

Compareciente 3: _____
Nombre completo Firma según la cédula N° de cédula

Compareciente 4: _____
Nombre completo Firma según la cédula N° de cédula

Funcionario responsable: _____
Nombre completo Firma según la cédula N° de cédula

Instrumentos

Atención de cierre institucional por
supuesto conflicto

Instrumento N° ACI-01

Acta de Visita

Instrucciones de uso

El acta de visita se compone de tres apartados: encabezado, desarrollo y cierre.

- a) **Encabezado:** debe iniciarse con un encabezado en donde se indique la hora y fecha exacta de inicio de la misma. Seguidamente se ha de consignar el nombre completo y calidades de quien realiza la diligencia (indicar el cargo que ostenta y la condición en la cual se participa (es decir, si se trata del Supervisor, Director Regional etc.), así como el lugar (indicando la institución) donde se realiza la visita.
- b) **Desarrollo:** consiste en la descripción detallada de la situación, todo lo que visualmente se percibe en el lugar, (institución cerrada, portones con candados y cadenas, personas con pancartas, prohibición de ingreso de funcionarios, entre otros). Este apartado se constituye de los siguientes componentes:
 - i. **Detalle de la condición del centro educativo:** descripción general de la situación encontrada –institución abierta o cerrada (parcial o totalmente).
 - ii. **Descripción de impedimentos de acceso:** candados, cadenas, obstáculos, grupos de personas.
 - iii. **Señalamiento de los grupos de presión presentes:** estudiantes, profesores, miembros de órganos de apoyo y de organizaciones comunales formales o informales, medios de comunicación y de sus pretensiones generales.
 - iv. **Descripción de la afectación del servicio:** es importante señalar si existe interrupción de lecciones total o parcial, ausencia de estudiantes o de docentes, entre otros.
- c) **Cierre:** al culminar el acto de visita es necesario que anote la hora en que finaliza la diligencia, así como la firma del funcionario o servidores responsables. Dicha firma debe realizarse tal y como aparece en la cédula de identidad u otro documento legal de identificación.

Instrumento N° ACI-02

Listado de manifestantes

Instrucciones de uso

El listado de personas manifestantes debe ser cumplimentado durante la visita al centro educativo, siempre que exista algún grupo organizado realizando alguna medida de presión para ser atendidos o bien que mantengan la institución cerrada.

Este es un documento formal y oficial mediante el que se procede a enlistar cada una de las personas que forman parte de un grupo determinado vinculado con la supuesta situación de conflicto y el cierre institucional. La información debe ser proporcionada a puño y letra de cada integrante del grupo organizado.

Cada persona debe proporcionar la siguiente información:

1. Nombre completo
2. N° de cédula
3. Firma (igual que en el documento de identificación)
4. Hijos matriculados en la institución
5. Niveles que cursan los hijos

Instrumento N° ACI-03

Acta de reunión

Instrucciones de uso

El acta de reunión se compone de tres apartados: encabezado, desarrollo y cierre.

- a) **Encabezado:** debe indicar la hora de inicio de la misma, la fecha exacta, el lugar donde se lleva a cabo la diligencia. Seguidamente se ha de consignar el nombre completo y calidades de quien realiza la diligencia (indicar el cargo que ocupa y la condición en la cual se participa (es decir, si se trata del Supervisor, Director Regional etc.) Seguidamente se indican los datos de los comparecientes: nombre completo, número de cédula, condición en la que participa (madres, padres de familia o encargados legales, miembros de la Junta de Educación/Administrativa, Patronato, entre otros).

- b) **Desarrollo:** consiste en la descripción detallada de la situación que manifiestan los actores. Considere lo siguiente:
 - i. Es un registro de la situación desde la posición y la percepción de los actores.
 - ii. Debe anotar todas las causas o motivos de las mismas señalados por los comparecientes.
 - iii. Indique las medidas de presión que el grupo utiliza o pretende utilizar.
 - iv. Enumere las pretensiones que sostienen a futuro (cambio de actitud de un docente, mejora de procedimientos, traslado o reubicación de un servidor).
 - v. Señale el compromiso del grupo para la resolución del supuesto conflicto.

- c) **Cierre:** el acta debe cerrarse con la hora en que finaliza la diligencia, luego de su lectura y de que todas las personas participantes hayan mostrado su conformidad con lo manifestado y hayan consignado su firma tal y como lo hacen en el documento de identificación, (situación que debe ser constatada por el funcionario responsable) y una vez que todos los comparecientes han firmado, el funcionario responsable debe firmar dando fe de que todo lo consignado responde a la libre manifestación de los participantes.

Instrumento N° ACI-04

Informe Sumario

Instrucciones de uso

El informe sumario es producto de un proceso de recolección de información y documentación que permita comprender la situación acontecida y faculte el establecimiento de criterios profesionales para fundamentar la decisión de declarar administrativamente el conflicto. La preparación de este documento estará a cargo del Supervisor de Centros Educativos correspondiente o del Supervisor designado por el Director Regional de Educación.

El informe sumario deberá contener los siguientes apartados e información:

1. Información administrativa

En la primera parte del informe sumario se debe presentar la información administrativa que permita identificar adecuadamente la institución educativa afectada por la supuesta situación de conflicto.

Los componentes de esta apartado son:

- 1.1. Nombre del centro educativo
- 1.2. Ubicación geográfica del centro educativo
- 1.3. Código presupuestario
- 1.4. Circuito Educativo
- 1.5. Dirección Regional de Educación
- 1.6. Nombre y número de cédula del Director del centro educativo
- 1.7. Nombre y número de cédula del Supervisor de Centros Educativos
- 1.8. Nombre y número de cédula del funcionario que elabora el informe sumario
- 1.9. Fecha en la que se realizó el levantamiento o recopilación de la información
- 1.10. Otros participantes del proceso de recopilación de documentos e información

2. Antecedentes

El Supervisor de Centros Educativos o la persona que haya sido designada por el Director Regional de Educación para atender la situación, debe detallar los hechos y circunstancias que han precedido o provocado el supuesto conflicto, así como las medidas adoptadas por la institución educativa, la Oficina de Supervisión o la Dirección Regional de Educación para tratar de dar solución al mismo. Para ello es importante apoyarse en la documentación que generó la atención institucional de la supuesta situación de conflicto (Etapa 2 del presente manual).

Componentes fundamentales de este apartado:

- 2.1. **Ubicación tiempo y espacio:** se define el periodo en el que se ha venido dando el supuesto conflicto y se establece el escenario concreto donde se experimenta.

- 2.2. **Descripción del centro educativo:** brindar una descripción general y caracterización de la institución educativa (modalidad o tipología, ubicación geográfica, población estudiantil, población docente, zonas de alto riesgo social u otra denominación, existencia de conflictividad anterior, entre otras)
- 2.3. **Sujetos:** es una descripción de los implicados en la supuesta situación conflictiva (cantidad, relación con el centro educativo, rol desempeñado durante el conflicto, entre otros).
- 2.4. **Causas:** son todos aquellos factores que contribuyen con la permanencia del supuesto conflicto.
- 2.5. **Determinación del problema:** señalar la razón principal del supuesto conflicto.
- 2.6. **Acciones ejecutadas:** son todas las acciones realizadas a nivel de centro educativo para dar una solución pacífica e inmediata, y las razones por las cuales no han generado un efecto satisfactorio.

3. Situación encontrada

Permite explicar el estado actual de la institución educativa y de las relaciones entre la comunidad educativa como consecuencia del supuesto conflicto.

Los componentes de este apartado son:

- 3.1. **Estado del centro educativo:** señalar la condición en la que se encuentra el centro educativo (abierto, cerrado, semi-cerrado, entre otros)
- 3.2. **Relación entre las partes en conflicto:** explicar desde una percepción personal cuál es el estado de las relaciones interhumanas y las posibles afectaciones.
- 3.3. **Afectación al servicio educativo y al usuario:** indicar el periodo de afectación, la cantidad de personas afectadas, las consecuencias para las personas que no son parte del supuesto conflicto y las acciones o situaciones riesgosas para la integridad de los funcionarios.
- 3.4. **Consecuencias:** describir las posibles consecuencias o acciones futuras que se estarían manifestando en la institución educativa si se mantiene el supuesto conflicto.
- 3.5. **Afectación material:** anotar todas aquellas muestras de vandalismo o amenazas a la infraestructura o el equipamiento educativo.
- 3.6. **Disponibilidad para la resolución del conflicto:** señalar la disponibilidad o negativa de las partes para proponer y aplicar soluciones satisfactorias.

4. Agotamiento de alternativas para la resolución del supuesto conflicto

En este apartado es importante hacer referencia a la información suministrada en los antecedentes para documentar la imposibilidad de adoptar medidas diversas a la reubicación del funcionario. Es necesario que por cada acción ejecutada que no dio el resultado esperado se presente documentación que ratifique la veracidad de los hechos.

5. Sugerencias y recomendaciones

De sustentarse expresamente la necesidad de aplicar la medida cautelar para la reubicación provisional, con el fin de garantizar la continuidad del servicio educativo público, el funcionario responsable de elaborar el informe sumario puede brindar una serie de sugerencias y recomendaciones que serán valoradas por la Comisión Multidisciplinaria y en última instancia por la Unidad de Análisis de Conflictos del Departamento de Gestión Disciplinaria. Debe consignarse en este apartado todas las medidas que se considere pertinentes para retomar la normalidad en la prestación del servicio educativo.

6. Anexos

Al informe sumario se le debe anexar todas aquellas pruebas recabadas durante la visita a la institución afectada por el supuesto conflicto. A saber:

- ✓ Acta de visita al centro educativo (instrumento ACI-01)
- ✓ Listado personas manifestantes (instrumento ACI-02)
- ✓ Actas de reunión (instrumento ACI-03)
- ✓ Listados oficiales
- ✓ Informe de acciones realizadas en la atención inicial de la situación potencial de conflicto (Etapa 2)
- ✓ Otros que hayan sido aportados por las partes o por la administración del centro educativo

Instrumentos

Seguimiento regional a funcionarios e
instituciones

Instrumento N° SR-01
Identificación de necesidades de apoyo

Este instrumento será completado por la Comisión Multidisciplinaria como producto del análisis del caso, la valoración general del desempeño del funcionario reubicado y la detección de las causas del conflicto. Para cada área, según sea el caso, es importante señalar las necesidades o deficiencias detectadas en el servidor y las recomendaciones de apoyo, con el fin de sustentar el plan remedial dirigido al funcionario.

Nombre del funcionario sujeto del procedimiento de conflicto:	
Puesto que ocupa:	
Especialidad:	
Institución o dependencia donde se ubica actualmente:	

Áreas	Necesidades detectadas o deficiencias	Apoyo recomendado
Técnica	1.	
	2.	
	3.	
Administrativa	1.	
	2.	
	3.	
Relaciones Interpersonales	1.	
	2.	
	3.	
Otras (especifique)	1.	
	2.	
	3.	

Del seguimiento al funcionario sujeto del procedimiento de conflicto

Este Plan Remedial se propone con el fin de abordar integralmente las necesidades o deficiencias técnicas, administrativas o de relaciones interpersonales detectadas, las cuales dieron origen a la situación de conflicto.

Sección 1. Identificación de necesidades de apoyo

Se presenta un cuadro con tres columnas, en la primera se anotan las áreas donde se podrían ubicar las necesidades de apoyo del funcionario. En la segunda columna debe enumerar las necesidades de apoyo según el área (*técnica, administrativa, relaciones interpersonales*), mientras que en la tercera columna puede explicar con más detalle la necesidad señalada.

Áreas	Necesidades de apoyo	Observaciones
Técnica	1.	
	2.	
	3.	
Administrativa	1.	
	2.	
	3.	
Relaciones Interpersonales	1.	
	2.	
	3.	
Otras (especifique)	1.	
	2.	
	3.	

Sección 2. Plan de capacitación y apoyo para superar las necesidades o deficiencias

Mencione las acciones que se llevarán a cabo para atender las necesidades o deficiencias que presenta el servidor para el adecuado ejercicio de sus funciones. Esto con el fin de asegurar que su reinserción a otro centro educativo no se dificulte por las razones que dieron origen al conflicto.

Áreas de atención	Finalidad	Acciones por desarrollar	Responsables	Fechas
Técnica	<i>Capacitación y/o asesoramiento técnico</i>			
Administrativa	<i>Capacitación y/o inducción administrativa</i>			
Relaciones Interpersonales	<i>Fortalecimiento de habilidades sociales y personales requeridas en la labor educativa</i>			
Otras (especifique)				

Sección 3. Acompañamiento en el proceso de integración institucional

3.1. Presentación del funcionario en el centro educativo: con el fin de evitar interpretaciones equivocadas sobre la llegada del nuevo funcionario al centro educativo, la Dirección Regional de Educación propone la siguiente estrategia de acompañamiento y apoyo para la integración del servidor a su nuevo ambiente de trabajo.

Nombre de la institución donde se integra:			
Estrategia para promover la integración del funcionario al centro educativo	Fecha de realización	Responsables	Observaciones
1.			
2.			
3.			

3.2. Cronograma de seguimiento al desempeño del servidor: después de realizada la estrategia de integración al centro educativo se desarrollará; durante un periodo de seis meses, un proceso de seguimiento al servidor, que consta de al menos tres visitas, que permitan valorar el cambio alcanzado en las áreas que dieron origen al conflicto, las cuales fueron atendidas mediante capacitación, asesoramiento u otras medidas pertinentes para solventar la deficiencia. Los resultados de la visita se consignarán en el instrumento N° SR-03.

N° de Visita	Responsable del seguimiento	Fecha de la visita
1		
2		
3		

Instrumento N° SR-03
Hoja de seguimiento al desempeño del servidor

Seguimiento al desempeño del servidor: este instrumento se aplicará durante las visitas de seguimiento, mediante las cuales se espera constatar el cambio o la mejora presentada por el servidor en las áreas que mostró necesidades y que fueron atendidas por medio de capacitación, asesoramiento u otras medidas pertinentes para solventar la deficiencia.

Área	Cambios observados	Responsable del seguimiento
Técnica	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
Administrativa	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
Relaciones Interpersonales	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
Otras: <i>(especifique)</i>	1.	
	2.	

Nombre completo del responsable

Cargo que ocupa

Firma

Fecha del seguimiento

Del seguimiento a la institución afectada por el conflicto

El Plan Remedial pretende establecer las acciones prioritarias que se implementarán de manera sistemática en el centro educativo afectado por un conflicto, con el único propósito de evitar nuevas situaciones similares. Puede considerarse este plan como la estrategia diseñada para fortalecer habilidades, destrezas y competencias en la comunidad educativa para afrontar positivamente los conflictos, cuando éstos son solo contradicciones entre las partes.

Sección 1. Descripción de la participación en el conflicto resuelto

Toda vez que se suscriban los acuerdos de solución al conflicto o que se comunique la resolución de la declaratoria administrativa del conflicto, se debe elaborar una ficha de identificación de los diferentes actores involucrados en dicha situación, de manera que se pueda considerar el nivel de participación, la afectación y los aportes de las partes al conflicto. Esta identificación permitirá diseñar soluciones específicas, dirigidas a cada grupo, según sus propias características y necesidades.

Actores	Descripción de la participación en el conflicto (grado de involucramiento, afectación y aportes al conflicto)	Razones que motivaron la conducta de estos actores (antes y durante)
<i>Personal docente y administrativo del centro educativo</i>		
<i>Estudiantes</i>		
<i>Madres y padres de familia</i>		

Sección 2. Plan Remedial dirigido al centro educativo

Anote las acciones que se pretenden desarrollar con cada uno de los actores o grupos que intervinieron en el conflicto resuelto. Dichas acciones se fundamentan en las razones que motivaron la conducta de las personas antes y durante el conflicto. Puede establecer coordinación con las dependencias ministeriales competentes, con el fin de activar una red de apoyo ministerial que garantice la continuidad y calidad del servicio educativo público.

Acciones propuestas brindar seguimiento y apoyo en la superación del conflicto	Fecha de ejecución	Dependencia regional responsable	Dependencia del nivel central que apoyará la iniciativa