

(A)

07 MAYO 2018  
Gretzel bP  
1:30 pm



Ministerio de Educación Pública  
Dirección de Gestión y Desarrollo Regional -DGDR  
Calle 16, Avenida Central, Edificio ROFAS, San José, Costa Rica  
Teléfono: 2256-8132 Ext. 1201



San José, 07 de mayo de 2018.  
**Al contestar refiérase al  
Oficio DGDR-0397-05-2018**

Señor  
Dr. Miguel Ángel Gutiérrez Rodríguez  
Viceministro de Planificación Institucional y Coordinación Regional  
Ministerio de Educación Pública

Estimado señor:

Por medio de la presente le entrego mi informe de fin de gestión como Director de Gestión y Desarrollo Regional correspondiente al periodo comprendido entre los años 2014 -2018.

Cordialmente,

Orlando De la O Castañeda  
Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

Elaborado por: Carolina Barboza Bonilla  
Revisado por: Orlando De la O Castañeda.

CC: Archivo

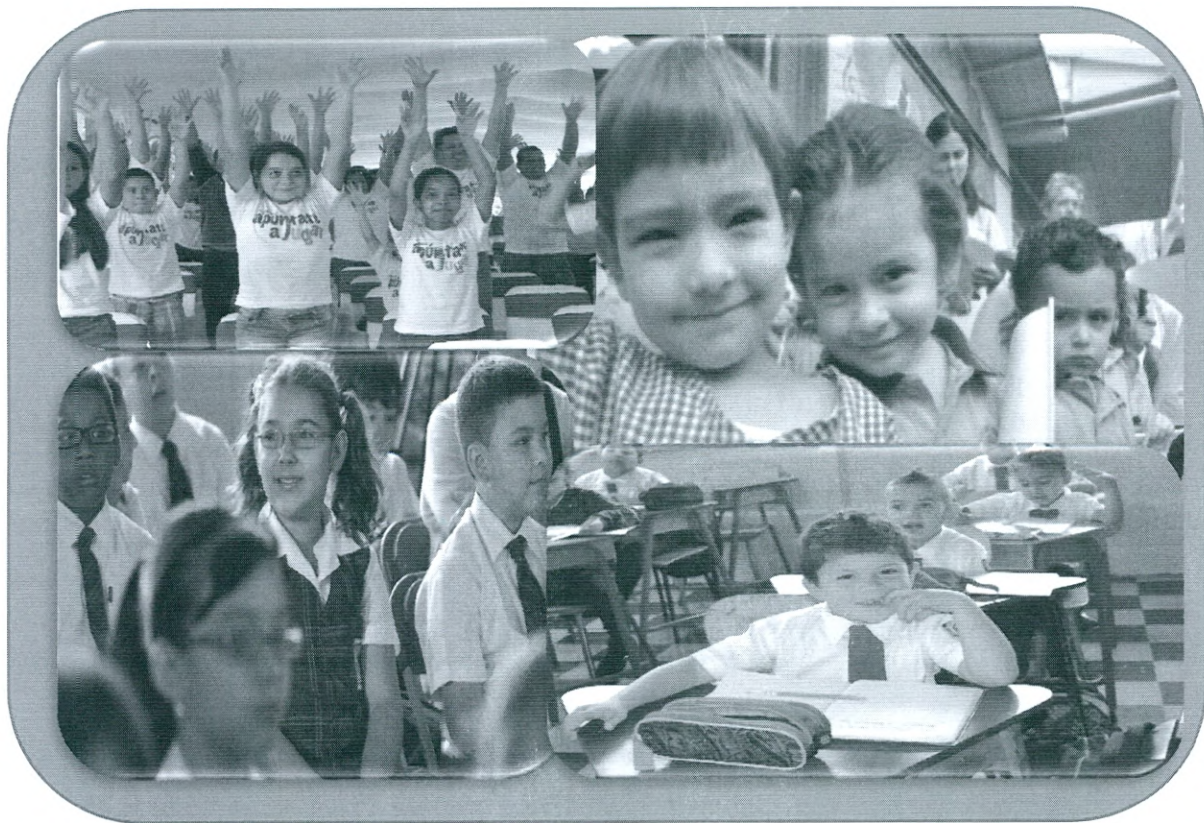


---

# INFORME RENDICIÓN DE CUENTAS SOBRE LA GESTIÓN 2014- 2018

---

**Dirección de Gestión y Desarrollo Regional**



9 DE MARZO DE 2018  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

## Contenido

Presentación .....	3
Estructura organizacional .....	4
Organigrama .....	4
Resumen de las funciones .....	4
Resultados de la Gestión 2014-2018 .....	6
Gestión de Juntas. ....	6
Retos identificados al inicio de la gestión. ....	6
Acciones de fortalecimiento de la gestión de Juntas. ....	6
Comisión de Apoyo a la Gestión de Juntas.....	6
Plan Anual de Capacitación en materia de gestión de Juntas.....	6
Encuentros nacionales sobre gestión de Juntas.....	7
Mejores controles sobre la gestión financiera de las Juntas.....	8
Informes de saldos trimestrales .....	10
Programa para el fortalecimiento de las Juntas, MEP-Fundación Gente.....	10
Desafíos a futuro .....	14
Fortalecimiento de las Direcciones Regionales de Educación.....	14
Retos identificados al inicio de la gestión .....	14
Acciones de fortalecimiento de las Direcciones Regionales.....	15
Documento: Principios de Gestión de las Direcciones Regionales de Educación. Elementos constituyentes de los procesos administrativos .....	15
Modelo de coordinación entre Direcciones Regionales de Educación y Oficinas Centrales (núcleos) .....	15
Control y mejora continua de los POAs regionales .....	16
Logros en la gestión del Programa Presupuestario 557 Desarrollo y Coordinación Regional .....	17
Planes de mejora continua .....	19
Proyecto Desconcentración de Servicios.....	21
Elaboración y oficialización del Manual de Supervisión de Centros Educativos .....	23
Modelo de Supervisión.....	24
Primera Jornada de Supervisión Educativa .....	25
Plan de Capacitación a los Supervisores de Centros Educativos.....	26
Mayor seguimiento a los servicios brindados en las ofertas nocturnas, (Educación de personas jóvenes y adultas) .....	26

Mejoramiento en la coordinación de la planificación del Plan Anual de Trabajo (PAT) - Modelo de la Evaluación de la Calidad de la Educación (MECEC) .....	26
Desafíos a futuro .....	28
Atención oportuna de conflictos .....	29
Retos identificados al inicio de la gestión. ....	29
Acciones de fortalecimiento en la atención de conflictos.....	29
Atención y seguimiento a situaciones de conflicto .....	30
ERI – ETIR .....	32
Desafíos a futuro .....	33
Otras acciones operativas importantes.....	33
Acciones colaborativas .....	33
Encuesta Peso y Talla 2016.....	33
Ponele a la Vida .....	34
Programa SAIID y Risas .....	34
Atención de la Situación de sequía de la Zona Chorotega y Pacífico Central en Coordinación con AyA.....	35
Programa Tejiendo Desarrollo.....	36

## Presentación

“El horizonte es el símbolo de las posibilidades que se ofrecen a nuestra vida. Porque en la Historia, en la vida, las posibilidades no se realizan por sí mismas, automáticamente; es preciso que alguien, con sus manos y su mente, con su esfuerzo y con su angustia, les fabrique su realidad.” (Ortega y Gasset)

En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley General de Control Interno, se rinde el informe de labores de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional correspondiente al periodo comprendido entre los años 2014 y 2018.

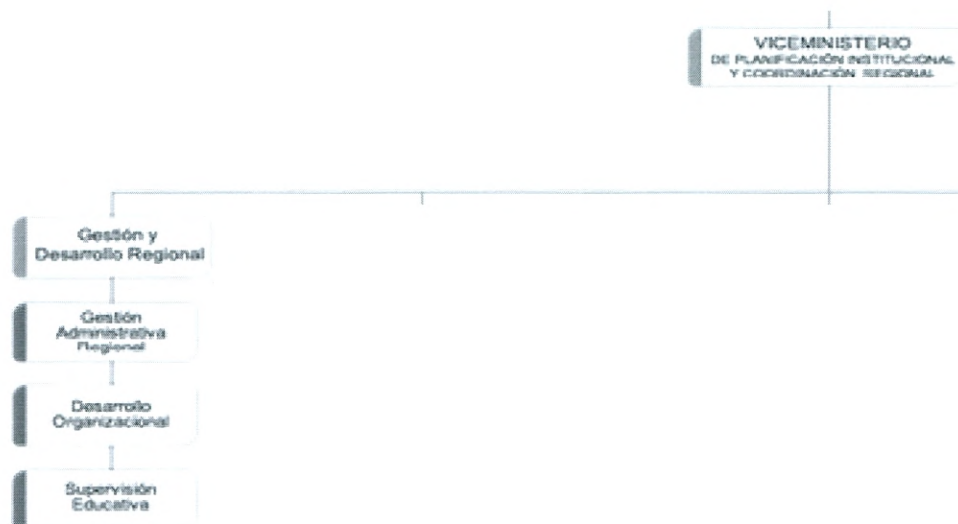
El Ministerio de Educación Pública cuenta con tres niveles administrativos, en el nivel macro se ubican las oficinas centrales, en el nivel meso se encuentran las Direcciones Regionales de Educación y en el nivel micro tenemos los centros educativos. De conformidad con dicha estructura, la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional forma parte del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional como parte del nivel macro, donde tiene una labor de coordinación entre niveles administrativos y la enorme ineludible e impostergable tarea de apoyar la gestión del nivel regional. Sus competencias fueron dispuestas en el Decreto Ejecutivo de la Organización de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública número 38170-MEP (artículos 68 al 74), complementado con lo estipulado en el Decreto Ejecutivo de la Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación número 35513-MEP y el Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas número 38249-MEP.

Con dicho marco legal como referencia, y amparados al Principio de Legalidad, si bien en términos generales se ha establecido que la labor de la Dirección es de coordinación entre los niveles macro y meso, sus funciones en realidad se dividen en tres áreas básicas: clima y cultura organizacional en las Direcciones Regionales a cargo del Departamento de Desarrollo Organizacional, administración de las Direcciones Regionales a cargo del Departamento de Gestión Administrativa Regional lo que incluye la jefatura y ejecución del programa presupuestario de las Direcciones Regionales de Educación y temas relacionados con las Juntas de Educación y Juntas Administrativas, y finalmente acompañamiento a la labor de los supervisores desde el Departamento de Supervisión Educativa.

En el presente informe se detallará las labores ejecutadas por cada uno de los Departamentos en el periodo ante dicho, además de exponer los logros obtenidos y los desafíos encontrados en la ejecución de nuestras funciones, los cuales son muchos, sobre todo si se toma en cuenta que somos una Dirección genuina con una labor sustantiva que permite una coordinación y articulación con las Direcciones Regionales de Educación en la anhelada búsqueda de una educación de calidad en los centros educativos de nuestro país.

## Estructura organizacional

### Organigrama



### Resumen de las funciones

La Dirección de Gestión y Desarrollo Regional es el órgano técnico responsable de velar porque las Direcciones Regionales de Educación (DRE) funcionen de conformidad con los lineamientos técnicos, directrices y manuales de procedimientos establecidas por las autoridades superiores, por medio de las dependencias del nivel central que corresponda. Asimismo, le corresponde promover acciones para mejorar la capacidad de gestión de las DRE, su desarrollo organizacional y la renovación del proceso de supervisión de centros educativos.

Además, apoya técnicamente al Viceministerio de Planificación Institucional en la coordinación general de los procesos relacionado con la gestión de Juntas de Educación y Juntas Administrativas, por lo tanto debe coordinar con las Unidades Ejecutoras de Transferencias (UET) para la formulación y ejecución del Plan Anual de Capacitación de Juntas. También colabora con la Dirección de Planificación Institucional en la formulación de los lineamientos para orientar la formulación de Plan Anual de Trabajo para los centros educativos.

Esta Dirección le corresponde promover espacios, programas y proyectos en las DRE, que faciliten el intercambio de experiencias, la discusión y análisis sobre la realidad educativa costarricense con el fin de cumplir con los objetivos institucionales, a través de las reuniones bimensuales, reuniones mensuales de comisión y la rendición de cuentas que se realiza de manera anual.

La Dirección de Gestión y Desarrollo Regional además, le corresponde realizar acciones de control y seguimiento de los recursos financieros asignados a las DRE

a través de la administración del programa presupuestario 557, así como de los recursos humanos y físicos, mediante la asesoría en la formulación presupuestaria y la programación anual de trabajo.

Asimismo, le corresponde construir, en conjunto con las DRE, estrategias administrativas que agilicen la gestión técnica y administrativa a lo interno de las regiones, de manera que la información fluya eficaz y eficientemente para los usuarios internos y externos del MEP.

La DGDR, con el apoyo de sus tres departamentos, realiza las actividades anteriores a saber:

- Departamento de Supervisión Educativa: atiende la promoción de procesos de supervisión educativa que contribuyan con el mejoramiento de la gestión técnica y administrativa de las Oficinas de Supervisión de acuerdo a lo establecido en la Política Educativa vigente, por medio de un modelo y manual de Supervisión así como del Plan Regional de Supervisión. Además, coordinar con las dependencias correspondientes, la formulación de directrices y lineamientos requeridos para la función supervisora, así como revisar, en conjunto con la Dirección de Planificación, la conformación de los circuitos educativos.
- Departamento de Gestión Administrativa Regional: le corresponde supervisar el desarrollo de los procesos administrativos llevados a cabo en los Departamento de Servicios Administrativos y Financieros de las DRE, apoyar en los proceso de formulación presupuestaria así como en la administración de la ejecución del mismo. Identificar las necesidades de capacitación en materia de Juntas en conjunto con las Unidades Ejecutoras de Transferencias.
- Departamento de Desarrollo Organizacional: promover una cultura organizacional que facilite el cumplimiento de las funciones de las DRE, así como desarrollar, en conjunto con la Dirección de Planificación Institucional, procesos de seguimiento y evaluación de las funciones de las DRE, así como promover el desarrollo de innovaciones para la mejora continua, además de brindar apoyo en situaciones de conflicto.

## Resultados de la Gestión 2014-2018

Gestión de Juntas.

Retos identificados al inicio de la gestión.

Desde el inicio de nuestra gestión, nos percatamos que el desarrollo de la educación pública en Costa Rica, va de la mano al desarrollo de las Juntas de Educación y las Juntas Administrativas (en adelante las Juntas). Estos órganos auxiliares de la Administración Pública, constituyen la base del buen funcionamiento de nuestros centros educativos.

Es importante recordar que las Juntas fueron creadas como figuras de Derecho Público, con potestad para tomar sus propias decisiones y administrar sus propios recursos. Con personería jurídica propia, pero bajo la tutela del Ministerio de Educación Pública.

Nos enfrentamos al desafío de buscar el desarrollo de cada centro educativo. Para ello nos propusimos el fortalecimiento de la gestión de juntas, mediante el apoyo y asesoramiento al personal de las Direcciones Regionales de Educación y a las mismas Juntas; con el objetivo de que éstas puedan desarrollar nuevas competencias, habilidades y destrezas para mejorar su gestión.

A continuación se detallan una serie de acciones llevadas a cabo.

Acciones de fortalecimiento de la gestión de Juntas.

### *Comisión de Apoyo a la Gestión de Juntas*

Se establece la Comisión de Apoyo a la Gestión de Juntas, conformada por diferentes instancias técnicas y Unidades Ejecutoras de Transferencias (UET) del Ministerio de Educación Pública. El principal objetivo de esta comisión es la capacitación a las instancias regionales que atienden los procesos de apoyo a las Juntas de Educación y Juntas Administrativas. Dicha comisión es coordinada por la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional.

### *Plan Anual de Capacitación en materia de gestión de Juntas.*

Mediante el desarrollo de un plan anual de capacitación en materia de gestión Juntas, dirigido a los funcionarios que atienden estos procesos en las Direcciones Regionales de Educación, se logró desarrollar una serie de acciones que han permitido el fortalecimiento de la gestión institucional en este importante tema. Dicho plan integra de manera coordinada, el trabajo de asesoría técnica de las instancias especializadas de oficinas centrales del MEP.

Como parte de las acciones desarrolladas, mediante los planes anuales de capacitación, se destacan las siguientes:

- Charlas mediante videoconferencias, con lo que se optimizaron los recursos humanos y materiales. Las videoconferencias fueron dirigidas a los Jefes del Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, Supervisores Educativos y personal a cargo de la atención del proceso de Juntas, de las veintisiete Direcciones Regionales de Educación del país.
- En coordinación con la Tesorería Nacional del Ministerio de Hacienda se puso en marcha el proyecto relacionado con la administración financiera de los fondos de las Juntas de Educación y Juntas Administrativas que son depositados en la Caja Única del Estado, por medio de la Plataforma Digital Web Banking, Tesoro Digital. Este proyecto tiene como objetivo un mayor control, fiscalización y transparencia en la gestión, en cuanto a los movimientos financieros de los recursos asignados a las Juntas; así como mayor agilidad operativa que permite una gestión más eficiente, en beneficio de los centros educativos y los estudiantes.
- En los años 2016 y 2017 se desarrolló un curso de capacitación en línea en materia de contratación administrativa, con el apoyo directo de la Contraloría General de la República, dirigido a funcionarios de Oficinas Centrales y de las veintisiete Direcciones Regionales de Educación, que atienden el tema de la gestión de Juntas. Esta capacitación permitió contar con funcionarios regionales con un mayor conocimiento para brindar asesoría a las Juntas.
- También, en los años 2016 y 2017 se desarrolló el curso “El presupuesto como herramienta para la gestión institucional” dirigido a 59 funcionarios, de los cuales 43 laboran en los Departamentos de Servicios Administrativos y Financieros en las Direcciones Regionales de Educación, en el puesto de Jefatura o bien, como profesionales en el proceso regional de Juntas. Este mismo curso fue recibido por 16 funcionarios de oficinas centrales, cuyo trabajo se vincula directamente con la gestión de las Juntas.
- Otro curso llevado a cabo es el de “Las finanzas públicas y su marco jurídico básico”, el cual fue dirigido a 39 colaboradores (26 funcionarios del ámbito regional y 13 de oficinas centrales).
- Además, durante el año 2015 se implementó, la asesoría directa a Juntas de Educación y Juntas Administrativas; con lo cual se brindó capacitación presencial a doscientas cincuenta Juntas, en diez Direcciones Regionales de Educación.

#### *Encuentros nacionales sobre gestión de Juntas*

Estos encuentros se llevaron a cabo con participación de funcionarios de los Departamentos de Servicios Administrativos y Financieros en las Direcciones Regionales de Educación, como un espacio para compartir temas estratégicos sobre la gestión financiera de las Juntas.

Cada año se convocó para este encuentro a más de 80 participantes entre funcionarios de las Direcciones Regionales de Educación y oficinas centrales, quienes durante tres días compartieron temas de interés sobre infraestructura educativa, administración financiera, programas de equidad, uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y otros.

Además, en esos encuentros se desarrollaron instrumentos para facilitar la gestión financiera de las Juntas, tales como el Manual para el uso de las Cajas Chicas por parte de las Juntas, el Manual de Presupuesto para Juntas y diversos formularios para estandarizar los procesos financieros, presupuestarios y contables.

#### *Mejores controles sobre la gestión financiera de las Juntas*

#### Sistema de Transferencias, Comedores y Transporte Estudiantil (TCTE)

Para comprender la dimensión del proceso de Gestión de Transferencias es oportuno referir algunos datos relevantes. Así, en el año 2017, el monto total transferido por el MEP a las Juntas, es cercano a los 339.285 millones de colones. Si a esto se le suma las transferencias a otros organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, esta cifra representa por lo general, más del 35% del presupuesto total anual del MEP. Este monto se distribuye en más de cuatro mil acreedores de transferencias.

Por la relevancia de las transferencias de beneficios patrimoniales que otorga el Gobierno, con cargo al presupuesto del MEP y en el marco de esa estrategia de fortalecimiento, en el año 2010 se inició con el desarrollo una aplicación informática denominada "Sistema de Transferencias, Comedores y Transporte Estudiantil" en adelante TCTE, que da soporte tecnológico a la Gestión de Transferencias del MEP y al Registro Nacional de miembros de Juntas de Educación y Administrativas.

La aplicación cuenta con los módulos de:

- ✓ Transferencias
- ✓ Transporte Estudiantil
- ✓ Comedores Estudiantiles
- ✓ Control Presupuestario

La implementación del Sistema TCTE inició a partir del año 2014 en oficinas centrales. Durante los años 2015 al 2016 se desarrolló el proyecto de implementación de este sistema para posicionarlo en las Direcciones Regionales de Educación y Unidades Ejecutoras de Transferencias, como la herramienta oficial del MEP, para la gestión e información sobre transferencias, mediante la emisión de lineamientos y directrices, para el fortalecimiento del control de los recursos transferidos. El uso de esta herramienta nos ha permitido simplificar los trámites de transferencias que realizan las Unidades Ejecutoras de Transferencias y facilitar el acceso a la información que genera, para que esté disponible a los diferentes niveles de gestión del MEP.

Los beneficios de la implementación del Sistema TCTE como una herramienta informática en el MEP, se dirigen a:

- ✓ Fortalecer el control y seguimiento presupuestario.
- ✓ Minimizar los riesgos inherentes a la realización de las transferencias.
- ✓ Maximizar el control del Proceso de Gestión de Transferencias.
- ✓ Disponer de información oportuna.
- ✓ Minimizar tiempos de respuesta a los usuarios.
- ✓ Articular de mejor forma la Gestión de Transferencias con Unidades Ejecutoras quienes realizan transferencias por intermedio de la Dirección Financiera.
- ✓ Mantener un registro histórico de datos para estudios y evaluaciones de interés ministerial.

La desconcentración de la información de transferencias hacia las Juntas, por medio del acceso al Sistema TCTE por parte de los funcionarios de las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades Ejecutoras de Transferencias, es otro elemento que contribuye decididamente con una mayor eficiencia en la gestión; lo que ha permitido una disminución considerable de la cantidad de consultas que se recibían a nivel central sobre asuntos relacionados con las transferencias a las Juntas.

Por otra parte, este sistema ha permitido que los usuarios tengan acceso a la información por medio de las Direcciones Regionales de Educación, por lo que se ha mejorado el servicio de consulta sobre las transferencias.

Actualmente los Departamentos de Servicios Administrativos y Financieros de las Direcciones Regionales de Educación, mediante el uso del Sistema TCTE cuentan con una herramienta en línea que les permite ejercer su función de control y fiscalización de los fondos transferidos por el MEP a las Juntas con mayor eficiencia. A su vez, las Direcciones Regionales de Educación tienen la posibilidad de garantizar la entrega oportuna de información de transferencias a las Juntas, funcionarios de los Centros Educativos, Tesoreros-Contadores y otros usuarios.

Para el éxito de este proyecto, se implementó una estrategia de acompañamiento y evaluación constante del desempeño de las Direcciones Regionales de Educación, en el uso del Sistema.

El uso del Sistema TCTE ha permitido a los Departamentos de Servicios Administrativos y Financieros fortalecer, las acciones de control y fiscalización de los fondos transferidos por el MEP a las Juntas.

La meta de acercar a las Unidades Ejecutoras de Transferencias al uso del TCTE, se mantiene y será abordada para el 2018. De esta manera lograremos completar el uso de esta herramienta en los actores que participan en la asignación de recursos a las Juntas.

### *Informes de saldos trimestrales*

A partir del año 2014 hemos mejorado las actividades de rendición de cuentas por parte de las Juntas, poniendo especial atención en la entrega de informes de saldos trimestrales sobre las disponibilidades que mantienen por fuente de financiamiento. En este sentido, cada trimestre hemos conseguido una mayor afluencia en la entrega de los informes y en la calidad de presentación de los mismos, por parte de las Direcciones Regionales de Educación hacia el Departamento de Gestión de Juntas de la Dirección Financiera.

A partir de la información que es aportada por las Juntas, se pudo caracterizar de mejor manera la ejecución de recursos financieros por parte de estos organismos auxiliares y hemos establecido actividades concretas de seguimiento. Tal es el caso de la “Estrategia para mejorar la ejecución presupuestaria de las Juntas: Ley 6746”, que se desarrolló en el 2016. La estrategia fue ejecutada en forma conjunta con funcionarios de los Departamentos de Servicios Administrativos y Financieros, partiendo de la identificación de las Juntas cuyos remanentes en esa fuente de financiamiento, ocupaban los primeros cinco lugares de importancia relativa dentro de una misma Dirección Regional de Educación. Las Juntas en tales condiciones, fueron abordadas y se les brindó acompañamiento para que programaran, de una manera real, efectiva y eficaz, la ejecución de sus remanentes.

Los resultados fueron sorprendentes con esa pequeña muestra de Juntas, registrándose el desarrollo de planes de inversión que se cumplieron por medio de adquisiciones y proyectos que favorecieron directamente a los centros educativos y sus estudiantes.

### *Programa para el fortalecimiento de las Juntas, MEP-Fundación Gente*

Este programa desarrolla proyectos y acciones amparadas en una alianza público-privada, en el marco del convenio de cooperación firmado entre el Ministerio de Educación Pública y la Fundación Gente del Grupo Purdy Motor. Convenio denominado: “Programa para el Fortalecimiento de las Juntas de Educación y Juntas Administrativas” (2014-2019).



Foto tomada en la actividad de firma de la adenda al convenio.

El objetivo de ese programa es la búsqueda del beneficio social de la población costarricense, mediante el fortalecimiento del sistema educativo público; mejorando las condiciones en que reciben el servicio educativo cada uno de los niños, niñas y jóvenes del país. Busca poner a disposición del sistema educativo público nacional, programas e instrumentos para su fortalecimiento.

Esta alianza ha permitido que los proyectos, recursos, metodologías y materiales diseñados por la Fundación Gente y el Ministerio de Educación Pública sean institucionalizados y replicados a lo largo y ancho del país, estableciendo un apoyo sustancial y estratégico para la gestión de las Juntas, sus miembros y de la población estudiantil.

Entre los principales resultados de este convenio de cooperación, entre el 2014 y 2017, se destacan:

- Apoyo a la implementación del Decreto Ejecutivo 38249 “Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas”.
- Creación del Sitio Web de Juntas [www.juntas.mep.go.cr](http://www.juntas.mep.go.cr), el cual ha potenciado que los miembros de Junta hagan su labor de manera adecuada y eficiente, a través de un portal que ha puesto a su disposición la información necesaria para cada uno de los procesos de los cuales son responsables. Más de 24 mil usuarios han hecho uso de este sitio desde su lanzamiento en marzo del 2016, y más de 200 consultas han sido atendidas, por parte de las Direcciones Regionales, a través de la sección de consultas del sitio.
- Desarrollo del concurso Fabricando Sueños, iniciativa que incentivó y financió el desarrollo de proyectos visionarios, estratégicos e innovadores en los centros educativos y en beneficio de sus estudiantes. Proyectos desarrollados por las mismas juntas, con el apoyo y acompañamiento de la Fundación Gente y el Ministerio de Educación.
- Desarrollo de una plataforma de capacitación en línea para miembros de Juntas, la cual estará disponible 24/7 y permite fortalecer la labor de capacitación y acompañamiento del MEP para la generación de capacidades en la Juntas. A esta plataforma de capacitación se tiene acceso mediante un enlace ubicado en el sitio web de Juntas [www.juntas.mep.go.cr](http://www.juntas.mep.go.cr).
- En el tema de creación de herramientas y programas para el fortalecimiento a las Juntas, el Modelo de Apoyo Cantonal a Juntas (MAC), comienza a partir del año 2017, con el desarrollo de un plan de acompañamiento integral a las Juntas de Educación y Juntas Administrativas de 2 cantones de Costa Rica: Escazú y El Guarco.
- Uno de los principales logros en cuanto al posicionamiento del tema, ha sido la declaratoria del 8 de agosto, como el Día Nacional de Juntas de Educación y Juntas Administrativas. Esta fecha invita a que en cada centro educativo, la comunidad educativa celebre y reconozca la labor de las personas que forman parte de su Junta.

Cada año más centros educativos se han sumado a esta iniciativa, que ya forma parte del calendario escolar.



Celebración del 8 de agosto, día nacional de Juntas, en el estadio Ricardo Saprissa.  
Reconocimiento a miembros de Juntas.

- En cuatro años, las campañas “Fábricas de Sueños y Héroe de Carne y Hueso”, desarrolladas en el marco de este convenio han contribuido con el objetivo de posicionar el impacto que tienen las Juntas en los centros educativos y en la calidad de educación que reciben las y los estudiantes.
- La alianza permitió el desarrollo de la primera Investigación Nacional de Juntas de Educación y Juntas Administrativas, aplicada a una muestra representativa a nivel nacional, la cual permite conocer con mayor exactitud las características, perfiles y necesidades de las y los miembros de Junta. Además, esta información, permitió que se destinara por primera vez a este tema, una sección en el Sexto Informe del Estado de la Educación del año 2017, como eje de la gestión administrativa de los centros educativos.
- Por medio del proyecto "Junta del Mes", se han reconocido a un total de 12 Juntas de Educación y Juntas Administrativas exitosas, ejemplares en su compromiso y eficiencia, representantes de las 7 provincias y de 7 modalidades educativas distintas, desde un Jardín de Niños con 40 estudiantes, hasta una Unidad Pedagógica con más de mil, y con poblaciones tan distintas como un Centro de Educación Especial que recibe niños desde los 6 meses hasta Unidades Pedagógicas y Colegios Técnicos con estudiantes mayores de edad.



Actividad de reconocimiento a una Junta

Se realizó la 1° y 2° edición de los Encuentros Regionales de Juntas con más de 1500 participantes, con presencia en las siete provincias. Fueron espacios de encuentro a nivel regional, a través de la consolidación de alianzas, con el fin de empoderar, elevar el perfil y brindar herramientas a sus miembros para una mejor gestión de sus labores y posicionar su rol en la educación pública.



Foto tomada en el Encuentro Regional de Juntas en Puntarenas

## Desafíos a futuro

- Mejoramiento en la participación de las Unidades Ejecutoras de Transferencias y dependencias técnicas relacionadas con el proceso de gestión de juntas, en el plan anual de capacitación.
- Revisión y actualización del Reglamento General de Juntas.
- Fortalecimiento del recurso humano que atiende el proceso de gestión de juntas en el ámbito regional. Se requiere dotar de plazas a las Direcciones Regionales de Educación (DRE), específicamente al Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, que tiene a cargo este proceso.
- Revisión de normativa y lineamientos internos para estandarizar y simplificar procesos.

## Fortalecimiento de las Direcciones Regionales de Educación

### Retos identificados al inicio de la gestión

El Ministerio de Educación, mediante el Decreto Ejecutivo N°35513 establece la Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación; conformando veintisiete sedes regionales.

En este contexto, de un Ministerio de Educación tendiente a acercar el servicio a los usuarios y buscando una óptima y oportuna atención, nos enfrentamos también al hecho de que esta segregación requiere un mayor esfuerzo de coordinación, acompañamiento y estandarización de procesos.

Dentro de los principales retos identificados para nuestra gestión encontramos:

- Necesidad de un mejor sistema de coordinación del nivel central hacia el nivel regional.
- Insuficiencia de procedimientos para llevar a cabo los procesos administrativos en el ámbito regional.
- Necesidad de mejorar los procesos de formulación y ejecución del programa presupuestario que financia a las Direcciones Regionales.
- Carencia de un documento orientador de la función supervisora.
- Necesidad de que las Direcciones Regionales brindaran servicios básicos en materia de recursos humanos.
- Necesidad del mejoramiento del desarrollo organizacional, su clima y cultura, y los procesos de planificación y de rendición de cuentas.
- Necesidad de un mayor acompañamiento y asesoría al nivel regional.
- Carencia de recurso humano para cumplir con lo establecido en el Decreto Ejecutivo N°35513 Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación.

Acciones de fortalecimiento de las Direcciones Regionales

A continuación se describen las acciones más importantes, ejecutadas:

*Documento: Principios de Gestión de las Direcciones Regionales de Educación. Elementos constituyentes de los procesos administrativos*

Con el objetivo de una mayor claridad en el desarrollo de las funciones y los perfiles requeridos por las personas que desempeñan los puestos de Directores Regionales de Educación, se elaboró el documento denominado “Principios de Gestión de las Direcciones Regionales de Educación. Elementos constituyentes de los procesos administrativos”.

Mediante este documento se realiza una recopilación de las funciones y responsabilidades que tienen los Directores Regionales de Educación de acuerdo a la normativa vigente y su ámbito de competencia.

En el documento se hace referencia a los siguientes aspectos:

- El génesis y consolidación de las Direcciones Regionales de Educación.
- Representatividad de las Direcciones Regionales de Educación.
- Perfil profesional y personal del Director (a) Regional de Educación.
- Funciones del Director (a) Regional de Educación.
- Campos de acción según las funciones del Director (a) Regional de Educación.
- Estilos de liderazgo propuestos para la Dirección Regional de Educación.

*Modelo de coordinación entre Direcciones Regionales de Educación y Oficinas Centrales (núcleos)*

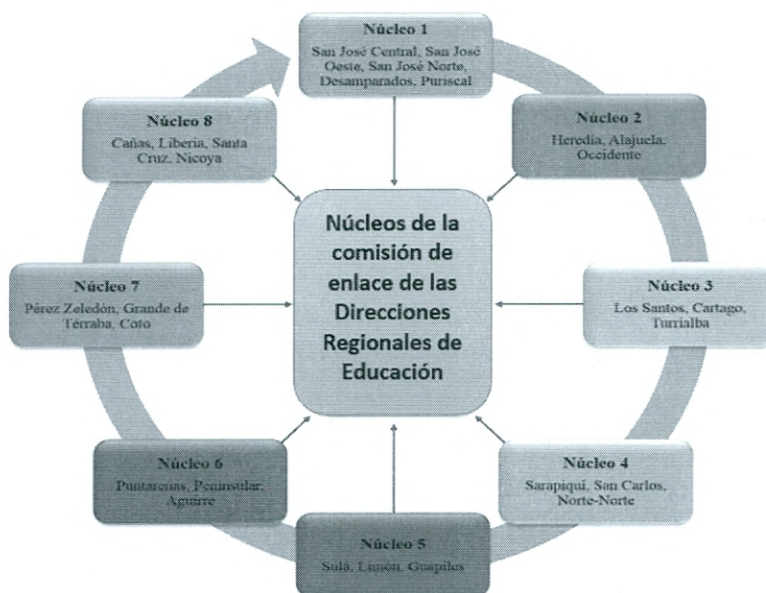
Desde el año 2014, se ha desarrollado e implementado el Modelo de Coordinación entre las Direcciones Regionales de Educación y las Oficinas Centrales, mediante el establecimiento de la Comisión de Enlace de Directores Regionales de Educación y la Comisión de Enlace de Jefes de Servicios Administrativos y Financieros.

En esta materia, se ha logrado establecer mecanismos de coordinación formal por medio de ocho núcleos, representados por estas Comisiones de Enlace. Los Directores Regionales de Educación y los Jefes de Servicios Administrativos y Financieros de cada uno de estos núcleos se reúnen mensualmente, con el fin de coordinar las acciones a seguir para la implementación de las políticas emanadas por las autoridades superiores. De esta forma, se ha conseguido mejorar la gestión de las Direcciones Regionales de Educación.

Lo anterior ha permitido trabajar en equipo con las veintisiete Direcciones Regionales de Educación, en la búsqueda de soluciones integrales para las diversas situaciones que se presentan en el proceso educativo y administrativo. Asimismo,

anualmente se realiza una actividad formal de rendición de cuentas por parte de las Direcciones Regionales de Educación a las autoridades ministeriales; en la que se presentan los resultados de su gestión en las áreas definidas en la planificación estratégica. Con esto se ha logrado avanzar en la consolidación de una cultura de planificación y rendición de cuentas alrededor de resultados concretos y medibles.

### Núcleos de la comisión de enlace de las Direcciones Regionales de Educación



Fuente: Elaborado por la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

#### *Control y mejora continua de los POAs regionales*

Desde el año 2014 se ha conducido a las Direcciones Regionales de Educación para que su planificación se centre en gestión para resultados, por lo que esta orientación se ha visto plasmada en las Guías para la elaboración de los proyectos presupuestarios y POAs de cada periodo. Mediante estas Guías, se les instruye a las Direcciones Regionales de Educación que en su planificación deben contemplar acciones enmarcadas en las 15 Orientaciones Estratégicas Institucionales del MEP y las metas del PND.

Por lo que, las Direcciones Regionales de Educación en su planificación estratégica han definido acciones orientadas a:

- Reducir su porcentaje de exclusión escolar.
- Mejorar la promoción en bachillerato.
- Incrementar los servicios de alimentación en los centros educativos.
- Reducir el monto acumulado en las Juntas de Educación y Administrativas.

- Desarrollar proyectos de vinculación con universidades públicas y privadas.
- Desconcentrar servicios en las Direcciones Regionales de Educación.
- Implementar las Políticas Institucionales de Género y Discapacidad
- Promover la visión de sostenibilidad en la gestión ambiental institucional.

Además, para el año 2017 y 2018 las Direcciones Regionales de Educación han incorporado acciones orientadas a mejorar la convivencia e incrementar la cobertura de los niños en edad preescolar.

En cuanto al tema de rendición de cuentas se tiene la elaboración de informes trimestrales, semestrales y anuales (I trimestre, I semestre, III trimestre y anual) en los que cada Dirección Regional de Educación debe presentar el informe de seguimiento de metas del POA, en el que se debe indicar el avance del cumplimiento tanto del nivel estratégico como del operativo. También se elaboró el informe de gestión y se presentaron a las Direcciones Regionales de Educación los resultados, logros y limitaciones.

Además, se elaboró el Informe Nacional sobre Necesidades de Capacitación, el cual se tomó como insumo para elaborar la Propuesta de Formación Permanente del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP). Lo anterior permitió el desarrollo de un Programa de Capacitación permanente dirigido a funcionarios de las Direcciones Regionales de Educación, vinculado con la formulación presupuestaria, la planificación estratégica, la ejecución del presupuesto, los procesos de contratación administrativa, el control y el seguimiento financiero y la optimización de los recursos, también en temáticas acordes al desarrollo organizacional, conflictos y la labor supervisora.

*Logros en la gestión del Programa Presupuestario 557 Desarrollo y Coordinación Regional*

Desde el Programa Presupuestario 557 “Desarrollo y Coordinación Regional” (PP557), se coordina la ejecución del presupuesto de cada una de las Direcciones Regionales de Educación como unidades gestoras, a la luz de las necesidades plasmadas en el plan de compras de cada año.

Durante este periodo 2014 -2018, desde el PP557 se han gestionado acciones para fortalecer la gestión de las Direcciones Regionales de Educación, mejorando las condiciones con las que ellas trabajan. Entre los proyectos que se han desarrollado en pro del beneficio de las Direcciones Regionales de Educación se pueden mencionar los siguientes:

- Adquisición y renovación de firmas digitales: la adquisición de este tipo de dispositivos ha venido a mejorar los tiempos de respuesta en las Direcciones Regionales de Educación, pues ahora pueden firmar digitalmente los documentos. Esto se traduce en un mejor manejo de los fondos públicos, se

ha evitado el traslado constante de los funcionarios de las diferentes regiones del país a firmar o entregar documentos a oficinas centrales del MEP, así como a una mejora en materia de eficiencia y eficacia en los trámites, al reducir los tiempos de traslado.

- Relojes marcadores de huella digital: este es un importante avance en materia de control interno y que ha permitido un mejor servicio a la comunidad educativa durante la jornada laboral.
- Instalación de un circuito cerrado de televisión (CCTV): con la adquisición del circuito cerrado de televisión, las Direcciones Regionales de Educación han logrado ofrecer a los funcionarios y comunidad educativa en general mayor seguridad. Gracias al CCTV, se tiene un mayor control sobre las personas que ingresan a las Instalaciones, control de bienes así como una alternativa para el respaldo de decisiones relacionadas con denuncias y actos delictivos. Con el CCTV, los oficiales de seguridad, así como los Jefes de Servicios Administrativos y Financieros y Directores Regionales de Educación pueden desde un solo punto, controlar las instalaciones de manera integral y ante una eventualidad, desplazarse al punto y/o alertar a los funcionarios y a las autoridades de algún siniestro en ejecución. Actualmente veinticinco de las veintisiete Direcciones Regionales de Educación cuentan con un CCTV de alta gama. Se está coordinando para que en el año 2018 se adquieran los equipos para las dos Direcciones Regionales de Educación restantes.
- Adquisición de mobiliario y equipo: durante este periodo, se ha dado énfasis al mejoramiento del mobiliario y equipo de oficina, con el fin de que las Direcciones Regionales de Educación cuenten con los activos requeridos para ofrecer un servicio de calidad a la comunidad educativa. Por ejemplo, la adquisición de scanner de alto volumen ha permitido integrar a los procesos la digitalización de la gestión administrativa y la reducción en el uso de papel.
- Servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones: el mantenimiento de las instalaciones de las Direcciones Regionales de Educación, así como de sus activos, es un aspecto a los que esta Administración ha dado especial atención. Se han de implementado contratos de mantenimiento preventivo y correctivo de aires acondicionados, extintores, UPS, bombas de agua, ascensores, alarmas, impresoras, fotocopiadoras, pintura de techos, verjas, centrales telefónicas, entre otros; esto ha permitido la continuidad de un servicio de calidad a la comunidad educativa.
- Mediante la figura del arrendamiento, se logró dotar de instalaciones físicas óptimas a veintitrés oficinas de Supervisión que antes trabajaban en condiciones adversas para brindar el servicio. Además, se están finalizando los trámites para que otras 10 sedes de circuito educativo cuenten con instalaciones adecuadas. La gestión realizada en este tema tiene un impacto directo en la consolidación de las Direcciones Regionales de Educación y sus circuitos educativos, tal como lo establece el Decreto N° 35513-MEP. Además, al acercar los servicios a la comunidad, se mejora sustancialmente en calidad y oportunidad.

La Dirección de Gestión y Desarrollo Regional a través del Departamento de Desarrollo Organizacional (DDO) desde el año 2014 incorporó en su planificación acciones que permiten mejorar el clima y cultura organizacional en las 27 Direcciones Regionales de Educación. Dentro de las acciones, se ha desarrollado una metodología que apunta al logro de este objetivo a través de la elaboración de planes de mejora continua en cada Dirección Regional de Educación, su seguimiento y acompañamiento (capacitación y asesoramiento).

Durante los años 2014 y 2015 se aplicó un diagnóstico situacional en las 27 Direcciones Regionales de Educación, que permitió valorar el clima y la cultura organizacional, lo que conllevó el desarrollo de los planes de mejora continua y a su vez contribuir a mejorar el ambiente laboral que facilite el desempeño laboral de los funcionarios y por ende en el servicio que se ofrece. La mayoría de las Direcciones Regionales de Educación han resuelto muchas e importantes limitaciones que fueron evidenciadas a través del diagnóstico realizado.

También, en la mayoría de las Direcciones Regionales de Educación se mantiene un seguimiento constante relacionado con el clima y la cultura de la organización, en temas como la participación en la toma de decisiones, el trabajar de una manera planificada, el garantizar los espacios para la comunicación y trabajo colaborativo, entre muchos otros aspectos que siguen representando un reto permanente.

El Departamento de Desarrollo Organizacional ha establecido un proceso continuo de asesoramiento técnico profesional a las Direcciones Regionales de Educación, por medio de atención telefónica, correos electrónicos, reuniones y un plan de giras y capacitaciones. Desde el año 2014 en el plan de capacitación del Departamento de Desarrollo Organizacional se han desarrollado capacitaciones en las Direcciones Regionales de Educación en las temáticas de: liderazgo asertivo, atención al usuario, relaciones interpersonales en el ámbito laboral, autoestima, comunicación asertiva y técnicas de comunicación.

La Dirección de Gestión y Desarrollo Regional para el año 2018 continúa con el acompañamiento técnico en la elaboración, implementación y seguimiento de Planes de Mejora Continua en las 27 Direcciones Regionales de Educación. También en el año 2017 se elaboró una propuesta metodológica en Desarrollo Organizacional para ser dirigida a las Direcciones Regionales de Educación, ésta se encuentra en proceso de validación para su implementación.

- Propuesta Metodológica en Desarrollo Organizacional

En el Departamento de Desarrollo Organizacional se han venido ejecutando algunas iniciativas que han contribuido en mejorar las condiciones del ambiente laboral, del clima y la cultura organizacional, desde su conformación en el año 2014, Decreto Ejecutivo N° 38170-MEP.

El desarrollo de esta propuesta metodológica dirigida a las DRE tiene como principales objetivos:

- ✓ Promover un proceso de DO en las DRE, que permita consolidar una cultura de trabajo planificado, de desarrollo humano y que coadyuve en la capacidad de gestión.
- ✓ Fomentar en las DRE la relativa autonomía e independencia dentro del marco legal, la visión, misión, líneas estratégicas definidas en el MEP.
- ✓ Consolidar en las DRE un proceso participativo, la toma de decisiones consultada, el liderazgo, el trabajo en equipo o colaborativo, la coordinación interna y externa, para el abordaje integral de las limitaciones que se presentan.
- ✓ Reforzar en las DRE prácticas positivas de arraigo cultural: tradiciones, costumbres, celebraciones, que contribuyan en el desarrollo personal e identidad regional.

El proceso aplicado sugiere una continuidad a las diferentes iniciativas y necesidades identificadas en las Direcciones Regionales de Educación, espacio-proceso con carácter de permanencia en cada DRE. La metodología participativa aplicada está en correspondencia al iniciado proceso de desconcentración en el MEP. Por medio de la propuesta se garantiza un espacio para: el análisis, reflexión, contextualización de problemas o limitaciones, se establecen conexiones para la adecuada solución de los mismos, de igual manera para la construcción de objetivos y resignificación de la visión y misión y valores del MEP. Se centra en una metodología participativa, reviste particularidades según sean la realidad de cada región y DRE, se promueve el liderazgo compartido y toma de decisiones consultada, se promueve la coordinación intra e interinstitucional y en general acciones que favorecen el desarrollo humano, la gestión administrativa y calidad del servicio que se brinda.

Para su aplicación, la propuesta se divide en varias fases:

FASE 1: La decisión previa, la negociación o acuerdos que se establecen con las principales personas que tienen poder de decisión en la organización.

FASE 2: Sensibilización, fase que crea en el grupo las condiciones emocionales, se allana el terreno para lograr los resultados deseados.

FASE 3: La identificación del problema, es un importante espacio para escudriñar su quehacer y oportunidad para mejorar.

FASE 4: La solución, el posible objetivo a lograr, una fase para dar respuesta y buscar alternativas de acción a cada uno de los problemas o limitaciones definidas por el grupo.

FASE 5: El plan de trabajo, permite organización y responsabilizar a los funcionarios de las DREs.

FASE 6: Establecimiento de coordinaciones intra e interintitucional.

FASE 7: El seguimiento.

La propuesta Metodológica en Desarrollo Organizacional se aplicó como plan piloto en el 2017 en la DRE de Sarapiquí.

- Ideas rectoras: Misión, Visión y Valores Institucionales en las DRE

Entre los años 2015 y 2016 se tuvo como objetivo presentar a las Direcciones Regionales el tema de ideas rectoras y revisar la misión, visión y valores, en las cuales se rigen las mismas. Las cuatro DRE que participaron de este trabajo fueron; Aguirre, Perez Zeledón, San Carlos y Limón. El taller ejecutado permitió a las diferentes DRE, realizar un ejercicio formativo y participativo en la revisión de sus ideas rectoras. Fue necesario hacer una pausa en este esfuerzo que se estaba realizando con las DREs, a la espera del establecimiento de la Nueva Política Educativa. Se tiene como prioridad retomar este trabajo a partir del año 2019.

- Buzón de sugerencias implementado en las DREs

Este trabajo nace de enlaces con dependencias internas y externas. La propuesta del buzón de sugerencias la diseñó la Contraloría de Servicios del MEP. Tiene como propósito inmediato diseñar estrategias y dar seguimiento al funcionamiento del buzón en todas las DRE, para identificar oportunidades de mejora en la prestación del servicio de atención que brindan las DREs.

#### *Proyecto Desconcentración de Servicios*

El Ministerio de Educación Pública ofrece el sistema de ventanilla en las 27 Direcciones Regionales de Educación del país. El servicio permite a los funcionarios realizar trámites administrativos más cerca de sus hogares y lugares de trabajo, con lo cual ya no deben desplazarse a oficinas centrales para realizar sus trámites.

Entre los servicios que se brindan actualmente en las Direcciones Regionales de Educación, se pueden mencionar: generar certificaciones por cese de funciones por pensión, retiro del Fondo de Capitalización Laboral por cese, cobertura o no de escudo fiscal y permiso con o sin goce de salario, verificación de existencia de expediente laboral, gestión de consulta de grupos profesionales, certificación para trámite de Visa y actualización por cambio de cédula de identidad.

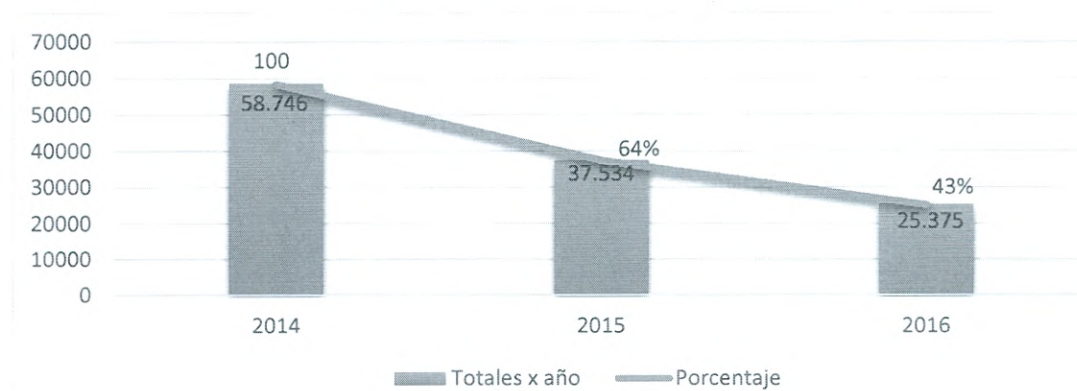
Las dependencias regionales también están habilitadas para emitir acciones de personal, estado actual del servidor, desgloses, constancias salariales, así como apertura de expediente laboral, entre otros trámites.

Para hacer posible la desconcentración de estos trámites, se integró una herramienta tecnológica denominada SIGA (Sistema de Información y Gestión Administrativa), a fin de que los trámites se encuentren disponibles por medio de la red interna del MEP y que la información no sea remitida de manera física hasta las diferentes regiones, disminuyendo costos de traslado y mejorando los tiempos de respuesta. Esta herramienta también utiliza información que se extrae de Integra directamente, por lo que además disminuye los riesgos por datos o información errónea.

En la primera y segunda fase de la implementación del proyecto, se puede asegurar que la cantidad de colaboradores que son atendidos a nivel central se redujo a un 43% desde el inicio del proyecto. A la fecha se cuenta con estadísticas de medición de eficiencia respecto de los tiempos que se tarda para la atención de cada trámite, por medio de reportes de productividad que se extraen directamente de SIGA y permiten conocer cuánto tiempo tarda cada trámite en sus diferentes etapas.

En el siguiente gráfico se compara la afluencia de funcionarios a las oficinas centrales desde el inicio del proceso de desconcentración.

### Registro histórico de colaboradores atendidos a nivel central desde el inicio del proyecto de desconcentración



Fuente: Dirección de Recursos Humanos

Como se observa en la gráfica, la cantidad de personas que deben venir a oficinas centrales a realizar sus trámites cada vez es menor, lo que afianza el éxito de acercar el servicio a los funcionarios y ciudadanos. Esto se ve reforzado por los lineamientos emitidos por la Dirección de Recursos Humanos, donde determina que todo reporte salarial que incluya acciones de personal, estados actuales, desgloses, constancias, históricos de pagos y cualquier otro, serán emitidos únicamente en las Direcciones Regionales de Educación, y ya no en la plataforma de servicios de Recursos Humanos situada en la antigua Escuela Porfirio Brenes.

Los pasos a seguir consideran estandarizar en todas las Direcciones Regionales de Educación los tipos de trámites y servicios, controlar y evaluar la eficiencia y el impacto de los mismos.

*Elaboración y oficialización del Manual de Supervisión de Centros Educativos*

El Manual de Supervisión de Centros Educativos, es un producto de la observancia de lo establecido en el Decreto Ejecutivo N° 35513-MEP de la Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación del Ministerio de Educación Pública (MEP), que define en su Capítulo I De las Generalidades, lo siguiente:

*Artículo 5º—Para orientar y regular el proceso de supervisión educativa, la Dirección de Planificación Institucional formulará el Manual de Supervisión de Centros Educativos, precisando las acciones y responsabilidades de los distintos actores que operan en el nivel central, regional y en los centros educativos. Dicho manual establecerá las áreas, procedimientos y protocolos para la supervisión de los centros educativos, en todos los ciclos, niveles y modalidades. Asimismo, los mecanismos de monitoreo y evaluación requeridos para ejercer una supervisión oportuna y efectiva, sustentada en los principios de mayor autonomía relativa y de rendición de cuentas.*

Es a partir de la promulgación del supra citado decreto, que la Dirección de Planificación Institucional y la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional iniciaron un proceso de construcción, consulta y validación de lo que sería el Manual de Supervisión de Centros Educativos; esto con la participación e intervención de los diferentes actores del nivel central y regional del Ministerio de Educación Pública; posteriormente con la promulgación del Decreto N° 38170-MEP (2014) de la Organización Administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública, se involucra de lleno el Despacho del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional y la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional.

Es así como, luego de un arduo proceso de elaboración del citado manual, se logra culminar con la oficialización de dicho manual en el campo de la supervisión educativa, mediante la Circular N° DVM-PICR-0010-03-2016, signada por el Señor Viceministro de Planificación Institucional y Coordinación Regional.

La oficialización y puesta en ejecución del manual contribuye con la renovación y fortalecimiento de la supervisión de los circuitos educativos del país, suministrando a los Supervisores(as) información relevante en su campo, acerca de políticas generales y administrativas que le sirven de guía para su labor profesional. Adicionalmente, aporta lineamientos e instrumentos de trabajo para orientar y regular el proceso de supervisión, precisando las acciones y responsabilidades para la supervisión de los centros educativos en todos los ciclos, niveles y modalidades de la oferta educativa que atiende el MEP.

Aunado a la oficialización del manual se realizaron las siguientes acciones:

- ✓ Reproducción y distribución del Manual de Supervisión de Centros Educativos, en formato digital (450 CD) entre funcionarios de Oficinas Centrales del MEP y de las Direcciones Regionales de Educación.
- ✓ Ejecución de un proceso de inducción y sensibilización dirigido al personal de las 27 (438 funcionarios) Direcciones Regionales de Educación del país; para la implementación del Manual de Supervisión de Centros Educativos.
- ✓ Proceso de inducción y asesoría directa al personal de supervisión de centros educativos, como apoyo a la gestión supervisora.

#### *Modelo de Supervisión*

La Supervisión dentro del sistema educativo costarricense ha tenido múltiples y constantes transformaciones que han dificultado definir su propia identidad teórico-práctica. En virtud de las características propias del sistema, la realidad nacional, regional e institucional, así como las condiciones políticas, educativas, legales entre otras, contribuyeron a la indefinición de este constructo y la diversificación de sus campos de acción.

Ante esta situación, el Departamento de Supervisión Educativa de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, en cumplimiento a lo establecido en el artículo 74 del Decreto Ejecutivo N° 38170-MEP, publicado en 2014, ha logrado articular un modelo de supervisión aplicado a todo el sistema educativo; con énfasis en la supervisión que se lleva a cabo en los Circuitos Educativos, caso para el cual se plantea una definición conceptual que permita ubicar las competencias de tal función.

El planteamiento de este modelo de supervisión se validó en las veintisiete Direcciones Regionales de Educación con la participación de los Directores (as) Regionales de Educación, Supervisores, Asistentes de Supervisión, Jefaturas de los Departamentos de Servicios Administrativos y Financieros, Asesoría Pedagógica, Asesor Legal Regional, para un total de aproximadamente 438 funcionarios consultados.

Se destaca la importancia de unificar criterios en todos los niveles del sistema educativo costarricense, más aún cuando la función supervisora está llamada a la integración de procesos, según se define en el Decreto Ejecutivo N° 35513-MEP

*“La supervisión educativa, consecuentemente, es una función institucional estrechamente vinculada a la administración del sistema educativo, que se ejerce desde el nivel central y regional, así como en el seno de los centros educativos. Involucra, de manera directa e indirecta, a todos los actores que intervienen en el proceso educativo, cada uno en su ámbito de competencia “(Artículo 4).*

El modelo de supervisión señalado conduce hacia la eficacia y la eficiencia de la gestión supervisora; éste permite que las diferentes dependencias que integran el MEP puedan utilizarlo como referente para que sus acciones se alineen con los resultados finales y los ideales que busca el sistema educativo costarricense.

#### *Primera Jornada de Supervisión Educativa*

“La Supervisión como estrategia para el mejoramiento de la gestión educativa”

Se han propiciado espacios para la socialización de experiencias laborales exitosas que han permitido conocer, comprender y analizar los procesos de supervisión ejercidos y los resultados alcanzados con su implementación, con el objetivo de valorar los logros y las posibilidades de emular acciones cuyos resultados evidencian la influencia de la supervisión en el mejoramiento de la gestión en la educación pública. En este contexto, se llevó a cabo, “La Primera Jornada de Supervisión Educativa” los días 24 y 25 de agosto de 2017, en las instalaciones de la Universidad Nacional (UNA) de Costa Rica, Sede Brunca; con la participación de 174 Supervisores y Supervisoras de Centros Educativos, 24 Directores y Directoras Regionales de Educación, 2 Jefes de Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, 70 Directores y Directoras de Centros Educativos de la Dirección Regional de Educación Pérez Zeledón, personal del Departamento de Supervisión Educativa de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional. El evento también contó con el apoyo de diferentes instancias del MEP, de las autoridades del Ministerio de Educación Pública y de la Universidad Nacional.

La Jornada de Supervisión Educativa permitió analizar la importancia de los procesos de supervisión y su influencia en el mejoramiento de la educación costarricense, valorar la importancia de la investigación como herramienta de supervisión y desarrollo educativo y determinar las habilidades directivas que facilitan el ejercicio de la supervisión educativa.

La Jornada de Supervisión Educativa, abarcó diversas temáticas:

- ✓ Conferencia Internacional: “La supervisión un diálogo entre saberes teóricos y prácticos”, a cargo de la Dra. Alicia Rosa Caporossi, de la Facultad de Humanidades y Artes de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
- ✓ Exposiciones acerca de buenas prácticas desarrolladas en la labor de supervisión.
- ✓ Conferencia: “El papel de la supervisión ante los desafíos de la educación costarricense para su mejora continua y búsqueda de la excelencia”, a cargo de la Doctora Isabel Román Vega, Coordinadora Informes del Estado de la Educación.
- ✓ Trabajo en grupos de análisis, discusión y formulación de acuerdos, los cuales se conformaron con el fin de lograr una serie de propuestas que

coadyuven al nivel político del Ministerio de Educación Pública en la toma de decisiones administrativas para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia de los procesos de supervisión educativa.

- ✓ Charlas para fortalecer conocimientos y construcción de pensamiento colectivo, en áreas como: coaching, investigación y habilidades gerenciales.

#### *Plan de Capacitación a los Supervisores de Centros Educativos*

Mediante el Plan de Formación Permanente, con el apoyo del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP), se brindó respuesta gradual a las necesidades detectadas en el diagnóstico realizado a los funcionarios de las oficinas de Supervisión Educativa de las Direcciones Regionales de Educación, específicamente a supervisores y asistentes de supervisión.

El plan de formación ha permitido fortalecer aspectos básicos de; habilidades blandas, colaboración, equipos de trabajo, construcciones de indicadores, planificación estratégica orientadas a resultados, para desarrollar estrategias que brinden respuestas asertivas ante los retos, dinámica, contratiempos y obstáculos de la función supervisora. Mediante este plan se logró capacitar al 100% de los supervisores en temas como, Gestión del Talento Humano, construcción de indicadores y Planificación Estratégica orientada a Resultados.

#### *Mayor seguimiento a los servicios brindados en las ofertas nocturnas, (Educación de personas jóvenes y adultas)*

Mediante la implementación de planes anuales de visitas colegiadas, visitas técnicas y visitas de supervisión, organizadas y llevadas a cabo en el ámbito regional, se brindó un mayor seguimiento y apoyo a las ofertas educativas para personas jóvenes y adultas. En dichas visitas se dio prioridad a aspectos como infraestructura educativa, servicio de comedores, seguridad en los centros educativos, rendimiento académico, inclusión y reinserción al sistema educativo.

Desde la Dirección de Gestión y Desarrollo regional se brindó el debido seguimiento a la ejecución de los planes realizados por las Direcciones Regionales de Educación.

#### *Mejoramiento en la coordinación de la planificación del Plan Anual de Trabajo (PAT) - Modelo de la Evaluación de la Calidad de la Educación (MECEC)*

A partir del año 2014 se conformó la Comisión Institucional para mejorar los lineamientos para la elaboración del Plan Anual de Trabajo del Centro Educativo (PAT).

Es importante mencionar que mediante un diagnóstico realizado en los centros educativos, se determinaron una serie de aspectos que debían ser atendidos de manera prioritaria, entre ellos se destacan:

- ✓ Centros educativos que no tenían conocimiento sobre los lineamientos para elaborar su planificación o no tenían claridad en su elaboración.
- ✓ Falta de acompañamiento, asesoramiento y despliegue hasta el centro educativo, por parte de las instancias y actores ministeriales involucrados en el proceso.
- ✓ Necesidad de reforzar la definición de roles y participación de actores a lo largo de todo el proceso.
- ✓ Necesidad de fortalecer el alineamiento entre el PAT, el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación (SNECE) y con otros instrumentos de planificación o lineamientos de otras instancias ministeriales.

En el seno de la Comisión se han desarrollado acciones en materia de planificación, dirigidas a las instituciones educativas, dentro de las cuales se puntualiza la emisión de la Directriz DM-44-07-2016 (acompañada de la Circular DVM-PICR-045-09-2016, Circular DF-011-2016, Circular DVE-631-2016 y DVM-PICR-0044-09-2017), con nuevos lineamientos (ajustados) para el proceso de planificación de los centros educativos, lo que permite:

- ✓ Simplificación del instrumento para la planificación del centro educativo.
- ✓ Generación de identidad y participación de los actores (comunidad educativa) en la planificación del centro educativo.
- ✓ Integración en un solo instrumento del proceso de planificación (riesgos), presupuestación, seguimiento y evaluación.
- ✓ Se conduce al centro educativo que desde su caracterización y contextualización realice su PAT con un enfoque por resultados centrado en los estudiantes y no por actividades.
- ✓ Simplificación del proceso de planificación del centro educativo.
- ✓ Elaboración de una guía con ejemplos paso a paso para su elaboración.
- ✓ Homologación de los planes quinquenales con el SNECE.

La emisión de los nuevos lineamientos para la elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT) en los Centros Educativos, conduce al centro educativo para que desde su caracterización y contextualización realice su planificación con un enfoque por resultados centrado en los estudiantes y no por actividades como se hacía anteriormente. La comunicación de estos nuevos lineamientos fueron acompañados con una Guía orientadora para su proceso y capacitación.

Entre el año 2016 y 2017 se han ejecutado las siguientes acciones para la divulgación y asesoramiento de los nuevos lineamientos del PAT:

- ✓ Divulgación de la Directriz DM-44-07-2016 y guía, por medio de Dirección de Prensa

- ✓ Divulgación por medio de página web del MEP
- ✓ Divulgación por medio de la página web de Juntas
- ✓ Reuniones con todos los encargados del proceso de Juntas de las Direcciones Regionales de Educación.
- ✓ Se participó en reunión con la Dirección de Vida Estudiantil para coordinar participación en encuentro de Gobiernos Estudiantiles
- ✓ Se participó en videoconferencias con Directores Regionales de Educación y se les capacitó sobre el PAT
- ✓ Se capacitaron a funcionarios de la Estrategia Institucional Yo Me Apunto
- ✓ Se coordinó con la UNED para elaboración de un curso virtual para el PAT
- ✓ La Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad realizó videoconferencias respecto al Modelo de la Evaluación de la Calidad de la Educación (MECEC), en la cual se asesoró sobre el PAT.
- ✓ Se participó en tres Encuentros Regionales de Juntas.
- ✓ Desarrollo de Encuentro con Gobiernos Estudiantiles en el 2016, esta actividad la organizó la Dirección de Vida Estudiantil y se realizó en la Escuela Juan VIII.
- ✓ En el segundo trimestre del 2017 se capacitaron a los equipos regionales de calidad, capacitación dirigida a 220 funcionarios. También, en este trimestre se solicitó la presentación de un informe a los encargados de juntas de educación y juntas administrativas de las Direcciones Regionales de Educación, sobre la presentación de los PAT, lo que permitió determinar que el 99% de los centros educativos en el año 2016 realizaron el PAT.

Desafíos a futuro.

En materia de fortalecimiento de las Direcciones Regionales de Educación, aún queda mucho por hacer; la descentralización de servicios al nivel regional es aún incipiente. A continuación se mencionan algunos de los principales retos que se visualizan; áreas donde se deben realizar acciones en el corto y mediano plazo:

- ✓ Completar el proyecto de descentralización de los servicios del área de recursos humanos en las veintisiete Direcciones Regionales de Educación.
- ✓ Desarrollar procesos de desconcentración en otras áreas administrativas, como por ejemplo: servicios de infraestructura, servicios de proveeduría, servicios financieros.
- ✓ Actualizar el Manual de Supervisión de Centros Educativos y contextualizar a los territorios indígenas.
- ✓ Continuar con la revisión y estandarización de procesos administrativos del ámbito regional.
- ✓ Mejoramiento del proceso de presupuesto y ejecución de los recursos destinados al desarrollo regional.

- ✓ Fortalecimiento del desarrollo organizacional de las DREs, de los procesos de planificación y presupuestación.

Atención oportuna de conflictos

Retos identificados al inicio de la gestión.

La prevención y atención oportuna de situaciones de conflictos en los centros educativos, ha sido un proceso continuo prioritario por parte de las autoridades ministeriales, al inicio del curso lectivo en cada periodo los centros educativos se han visto afectados por el cierre de los mismos por motivo de situaciones conflictivas entre su personal y comunidad estudiantil, situaciones que también se presenta durante todo el periodo lectivo. Por lo que, 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. Esta actualización era necesaria dentro del existente, lo que conllevó en el año 2016 la actualización del “Manual de Atención de Conflictos en Instituciones Educativas Públicas” “Manual de Atención de Conflictos en Instituciones Educativas Públicas”

También dentro de los retos encontrados en esta materia, estaba la necesidad de una mayor articulación y coordinación entre las Direcciones Regionales de Educación, las oficinas de Supervisión y entre las instancias ministeriales para el abordaje oportuno de las situaciones de conflictos presentadas en los centros educativos.

Acciones de fortalecimiento en la atención de conflictos.

### *Atención y seguimiento a situaciones de conflicto*

En las 15 “Orientaciones Estratégicas Institucionales”, se incluye la octava orientación, definida como “Promoción de ambientes educativos seguros, con docentes y estudiantes preparados para prevenir la violencia, la discriminación y atender los conflictos en un marco de respeto por los Derechos Humanos”.

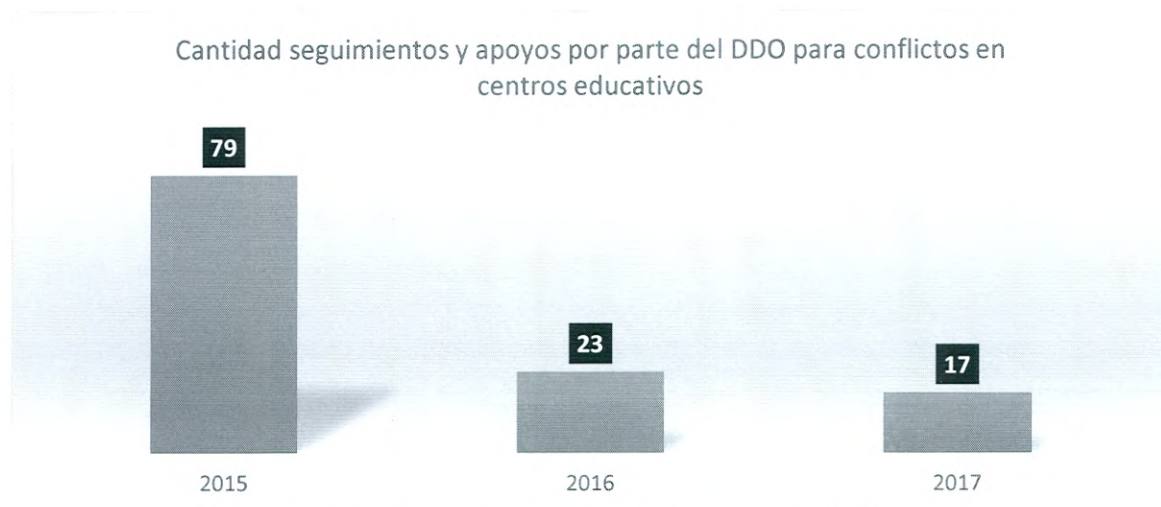
En este marco, el Ministerio de Educación Pública desarrolla acciones tendientes a promover ambientes seguros, prevenir la violencia, la discriminación y atender los conflictos, orientando estas acciones a estudiantes y a docentes, conforme se indica a continuación. En el año 2016 se actualizó el “Manual de Atención de Conflictos en Instituciones Educativas Públicas”, su entrega técnica se realizó del 13 de febrero al 24 de marzo de 2017 en todas las Direcciones Regionales de Educación.

Este manual innova con un apartado de prevención de conflictos, en procura de detectar posibles situaciones y darles una oportuna atención. 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 involucrado, así como disminuir los tiempos de respuesta para las comunidades educativas y evitar las interrupciones en los procesos de enseñanza que se desarrollan en los centros educativos públicos.

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 responden 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.

Además, mediante un trabajo coordinado entre la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, la Dirección de Recursos Humanos y las Direcciones Regionales de Educación, se ha logrado una mejor gestión en la atención de diversas situaciones conflictivas en los centros educativos.

De esta manera, en el año 2015 se brindó atención y seguimiento a 79 casos, en el año 2016 se brindó apoyo en 23 casos y en el año 2017 se atendieron 17 casos.



Fuente, Departamento de Desarrollo Organizacional, DGDR.

Durante el año 2017 el Departamento de Desarrollo Organizacional le dio un constante seguimiento 174 casos reportados por parte de las DRE, casos que podían manifestarse en el cierre de una institución educativa. Como parte de la estrategia que se desarrolló de coordinación entre diferentes instancias ministeriales como preparación del inicio del curso lectivo 2018, se realizó un mapeo en las DRE para valorar casos sensibles y buscar acciones preventivas para los mismos, este mapeo derivó que a inicios de enero 2018 las DRE reportaron 40 casos como situaciones conflictivas con posibilidades de cierre para el inicio del curso lectivo 2018, sin embargo, con el trabajo que se realizó de depuración, coordinación y atención, sólo dos se materializaron, las mismas fueron atendidas oportunamente, es importante reseñar que en años anteriores al inicio del curso lectivo el primera semana de clases se contabilizaban hasta más de 10 centros educativos cerrados por conflicto.

Por otra parte, desde la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, a través del Departamento de Desarrollo Organizacional, se realizan las siguientes acciones:

- ✓ Se brinda seguimiento a las diferentes situaciones de potenciales conflictos que se presentan desde las Direcciones Regionales de Educación.
- ✓ Se da seguimiento a las Direcciones Regionales de Educación en la implementación de los programas y proyectos establecidos por la Dirección de Recursos Humanos en materia de prevención y resolución de situaciones de conflicto en escenarios educativos.
- ✓ Se da acompañamiento a las Direcciones Regionales de Educación para la atención y el seguimiento de las situaciones de conflicto reportadas en los centros educativos, de conformidad con los lineamientos establecidos para tales efectos por la Dirección de Recursos Humanos.

- ✓ Se trabaja con las Direcciones Regionales de Educación en el seguimiento a las situaciones de conflicto presentadas y en la elaboración de los planes remediales para el restablecimiento del clima organizacional en centros educativos afectados por la declaración administrativa de una situación de conflicto, así como la eventual reincorporación al servicio educativo del funcionario o funcionarios involucrados en la causa.
- ✓ Se solicitan informes trimestrales a las Direcciones Regionales de Educación acerca de la atención y el seguimiento de los casos de conflicto, con el fin de hacer una revisión de los procedimientos realizados y valorar las acciones de mejora y apoyo que se requieran.
- ✓ Se brinda apoyo a las Direcciones Regionales de Educación, cuando se requiera la atención inmediata de una situación de conflicto, mediante una coordinación directa con las instancias del nivel central que corresponda.
- ✓ Adicionalmente, el Departamento de Desarrollo Organizacional brinda apoyo a las Direcciones Regionales de Educación con el fin de coordinar con las diferentes instancias Ministeriales para solventar necesidades o problemáticas en los centros educativos.

#### *ERI – ETIR*

Los ERI (Equipos Regionales Itinerantes) surgen atendiendo a las disposiciones del acuerdo 18-97 del Consejo Superior de Educación expresada en el documento de Políticas, Normativa y Procedimientos para el acceso a la educación de los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (1997).

La figura del ERI, es la denominación oficial para los servicios de apoyo establecidos por el artículo N° 17 de la ley N° 7600 denominada “Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con Discapacidad”.

En el decreto N° 38170 artículo 72 son funciones del Departamento de Desarrollo Organizacional:

d) “Coordinar con los Equipos Regionales Itinerantes de las Direcciones Regionales de Educación, el diseño, implementación y seguimiento de estrategias, programas y proyectos que permitan el abordaje de aspectos vinculados con el componente psicosocial y el desarrollo organizacional de las DRE”

Logros:

- ✓ El departamento de Desarrollo Organizacional participó en el proceso de análisis con respecto a la modificación de los aspectos organizativos y las funciones de los Equipos Técnicos Itinerantes Regionales.
- ✓ La comisión ERI conformada por el Viceministerio Académico, la Dirección de Desarrollo Curricular, la Dirección de Vida Estudiantil y la

Dirección de Gestión y Desarrollo Regional propuso una modificación de figura cambiando el nombre de los ERI, según disposiciones ministeriales al de la figura de los ETIR.

- ✓ Se ha brindado asesoramiento y acompañamiento técnico a los ETIR en materia de atención de conflictos (Planes remediales).
- ✓ Se ha dado apoyo regional en la prevención y atención de situaciones de conflicto en centros educativos.
- ✓ A la fecha en lo que va de este periodo, continúa pendiente la aprobación definitiva de las funciones de los ETIR y su ubicación administrativa.

#### Desafíos a futuro

- ✓ Se deben fortalecer las instancias de oficinas centrales que intervienen en los procesos de seguimiento y atención de conflictos de los centros educativos, con la incorporación de más recurso humano y más capacitación, asimismo para las Direcciones Regionales de Educación.
- ✓ Se deben fortalecer los Equipos Regionales Itinerantes de las Direcciones Regionales de Educación.
- ✓ La elaboración de planes remediales en todos los centros educativos que presentaron algún conflicto, que permita el restablecimiento de su clima organizacional, así como la eventual reincorporación al servicio educativo del funcionario o funcionarios involucrados en la causa.
- ✓ El manual abarca únicamente a los servidores del título II del estatuto del Servicio Civil nombrados en propiedad.
- ✓ Queda excluidos la población interina y los servidores del título I, con todas las implicaciones administrativas, legales, de clima organizacional, entre otras importantes que afectan el clima y la cultura organizacional de las Direcciones Regionales de Educación.
- ✓ Continúa pendiente la aprobación de las funciones de los ETIR y su ubicación administrativa.

#### Otras acciones operativas importantes

#### Acciones colaborativas

#### *Encuesta Peso y Talla 2016*

La Dirección de Gestión y Desarrollo Regional a través del Departamento de Desarrollo Organizacional ha colaborado con el Ministerio de Salud para la aplicación del censo escolar Peso- Talla 2016, el cual recopiló, valoró y analizó los datos correspondientes a la totalidad de la población matriculada en los centros educativos del MEP en el 2016. Este censo permitió establecer una línea base de indicadores antropométricos (peso y

talla) de la población escolar de 6 a 12 años con el fin de contar con información actualizada sobre el estado nutricional que apoye la toma de decisiones que impacten el estado de nutrición y salud.

La participación del Departamento de Desarrollo Organizacional se puntualizó en:

- ✓ El DDO facilitó una funcionaria que coordinó con las Direcciones Regionales de Educación para que los docentes y directores de los centros educativos fueran capacitados y realizaran la recolección y digitación de los datos
- ✓ Se coordinaron acciones interinstitucionales para la recolección de la información, construcción de la encuesta, el establecimiento de las rutas, coordinación con las direcciones regionales entre otras.

El DDO en los años 2017 y 2018 sigue coordinando con el Ministerio de Salud para la aplicación de la Encuesta Colegial de Vigilancia Nutricional y Actividad Física en Secundaria. La implementación de esta encuesta colegial permitirá establecer la línea base de indicadores antropométricos, actividad física y hábitos de consumo de la población colegial de 13 a 17 años (tomando como muestra población de octavo, noveno y décimo año) con el fin de obtener información actualizada sobre el estado nutricional que apoye la toma de decisiones que impacten el estado de nutrición y salud.

#### *Ponele a la Vida*

En el año 2015 se implementó el programa “Ponele a la Vida” el cual se basa en el desarrollo de estilos de vida saludable, mediante la práctica de la actividad física y el incremento en el consumo de frutas y vegetales, en adolescentes de 13 a 17 años de los 92 colegios más grandes del país.

Este proyecto se lleva a cabo en coordinación con el ICODER, el Consejo de la Persona Joven y la CCSS. La Dirección de Gestión y Desarrollo Regional fungió como enlace entre las instituciones participantes.

#### *Programa SAIID y Risas*

El Sistema de Atención Integral e Intersectorial del Desarrollo de la Niñez (SAIID) inicia en el año 2005, su implementación operativa tiene lugar en el año 2010 con el fin de desarrollar un trabajo integral en la atención de los problemas del desarrollo de la niñez en todo el país.

En el año 2009 se integran como parte del equipo central la Universidad Nacional, la Universidad Estatal a Distancia y la Universidad de Costa Rica, como el CEN-CINAI, MEP y CCSS que permanecen en el equipo nacional de desarrollo (END) hasta la fecha.

El desarrollo de las RISAS (Redes Integradas e Intersectoriales de Servicios de Atención al Desarrollo del Niño y la Niña) ha marcado un punto de partida para el establecimiento de nuestra estrategia de atención a los problemas del desarrollo en más de 42 sectores de Costa Rica. Este portal es una plataforma de comunicación y muestra del trabajo que realizamos muchas personas por la niñez nacional.

Logros:

- ✓ Coordinación del DDO con el Programa de Salud Integral SAIID y RISAS
- ✓ Participar en las reuniones de coordinación con la CCSS, MS, Dirección de Vida estudiantil, Despacho del Viceministerio Académico, para tratar temas relacionados con el programa de salud integral, los cuales se ejecutan en las Direcciones Regionales de Educación del MEP.
- ✓ La Dirección de Gestión y Desarrollo Organizacional participó en el año 2015 en el proceso de articulación para la atención integral centrada en el desarrollo de las niñas y los niños menores de siete años en el país (SAIID-RISAS) entrando en una nueva fase de devolución para incluir a niñas y niños mayores de siete años, los cuales se venían atendiendo con la estrategia de salud y nutrición escolar.

*Atención de la Situación de sequía de la Zona Chorotega y Pacífico Central en Coordinación con AyA*

Desde año 2015 se desarrollaron coordinaciones con el Ministerio de Salud y Acueductos y Alcantarillados (AyA), con el propósito de minimizar el impacto de abastecimiento de agua potable en los centros educativos de la Región Chorotega. El aporte del MEP consiste en la planificación y desarrollo logístico de las actividades que se llevan a cabo de manera conjunta. El AyA es encargado de brindar a los diferentes centros educativos de la Región el apoyo técnico a través de charlas, capacitaciones y asesoramientos.

Durante el mes de febrero 2016, se realizaron las coordinaciones correspondientes con el Ministerio de Salud, el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados AyA y el Ministerio de Educación Pública, para realizar una charla sobre prevención y control de enfermedades hídricas; desde esta dependencia se realizó la convocatoria de todos aquellos centros educativos del GAM que presentan mayor problema de abastecimiento de agua, dicha problemática se da más aun en la época de verano, lo cual provoca una serie de situaciones como son cierres educativos y enfermedades por el faltante de agua, e incluso por agua contaminada.

El trabajo en conjunto con las tres dependencias tuvo un efecto positivo dentro de los asistentes, ya que se trabajaron temas de interés como: planes de seguridad del agua en el hogar, almacenamiento de agua en tanques, enfermedades transmitidas por agua, sitios de criaderos de mosquitos transmisores de enfermedades, entre otros lemas, cuyo fin y objetivo era crear conciencia en los participantes y proporcionar las medidas de prevención en los temas que se expusieron.

### *Programa Tejiendo Desarrollo*

En atención al Decreto Ejecutivo 3836-MP-Plan de implementa el Programa Tejiendo Desarrollo, el cual tiene como objetivo promover procesos de desarrollo endógenos en territorios específicos a través de la articulación y coordinación de la institucionalidad pública, para la prevención de la violencia y el delito.

Actualmente los esfuerzos que se realizan en las diversas esferas de lo público y en las diferentes zonas del país se llevan a cabo bajo la lógica de coordinación e integralidad, que implica necesariamente no solo la generación de estrechos vínculos entre las instituciones involucradas, sino que además requiere de un amplio proceso de participación ciudadana con el fin de alcanzar la mayor congruencia entre las políticas públicas, las necesidades y prioridades de los diferentes actores en los distintos territorios del país.

Las intervenciones están dirigidas a proteger a grupos en situaciones de vulnerabilidad social, el programa contiene cinco ejes estratégicos:

- ✓ Eje de convivencia ciudadana y paz social
- ✓ Eje de promoción de la salud
- ✓ Eje de desarrollo local
- ✓ Eje de niñez y adolescencia
- ✓ Eje de ordenamiento territorial

Este esfuerzo se lleva a cabo en coordinación con el Despacho de la Primera Dama de la República, señora Mercedes Peña, para lo cual se definen los cantones de Desamparados, Alajuelita, Cañas y Upala, los cuales son asumidos por la Dirección Regional de Educación que corresponda y se realizan las diferentes acciones de acuerdo a la necesidad de cada cantón, de manera coordinada con diferentes organizaciones del Estado y ONG.