

mep  
2018

MODELO DE SUPERVISIÓN  
**FUNCIONAL,  
ESTRUCTURAL Y  
PARTICIPATIVO**

Un modelo integral, pertinente y  
coherente con la educación costarricense

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



# Créditos

379.157  
C8374m

C.R. Ministerio de Educación Pública. Dirección de Gestión y Desarrollo Regional.  
Modelo de supervisión funcional, estructural y participativo. Un modelo integral, pertinente y coherente con la educación costarricense / Dirección de Gestión y Desarrollo Regional: Departamento de Supervisión Educativa. --1. ed.-- San José : Ministerio de Educación Pública, 2018.  
54 p.; 8,5 x 11 cm.

ISBN: 978-9977-60-304-9

1. SUPERVISION DE PERSONAL - ADMINISTRACION - COSTA RICA.  
2. CALIDAD DE LA EDUCACION - COSTA RICA. 3. SUPERVISION. I. TÍTULO.

- Elaborado por:**            Alexánder Castro Mena  
                                  Asesor, Departamento de Supervisión Educativa
- Aportes:**                 Élver Alpízar Murillo  
                                  Asesor, Departamento de Supervisión Educativa
- Erick Villalobos Salazar  
                                  Asesor, Departamento de Supervisión Educativa
- Revisión:**                Heidy Villalobos Bolaños  
                                  Jefa, Departamento de Supervisión Educativa
- Agradecimiento:**        Álvaro Campos Alpízar  
                                  Supervisor de Educación, Circuito Educativo 08  
                                  Dirección Regional de Educación de Alajuela
- Yazmín Soto Díaz  
                                  Ex asesora, Departamento de Supervisión Educativa
- Directores Regionales de Educación  
                                  Jefes Departamentos de Servicios Administrativos y Financieros  
                                  Jefes Departamentos de Asesoría Pedagógica  
                                  Supervisores de Educación
- Corrección de  
estilo y filológica:**     Dra. Damaris Madrigal López  
                                  Lic. Luis Humberto Acuña Carvajal
- Diseño gráfico:**         Róger Pérez Ramírez  
                                  Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano

# 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 de Planificación Institucional y Coordinación Regional**

Orlando De la O Castañeda

**Director de Gestión y Desarrollo Regional**

# Tabla de Contenidos

Créditos.....	3
Autoridades Ministeriales.....	4
Tabla de Contenidos.....	5
Introducción.....	7
Antecedentes al modelo de supervisión.....	8
Planteamientos desde el modelo de supervisión.....	9
Resultados esperables al aplicar el modelo.....	10
<b>CAPÍTULO 1: La supervisión en el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica....</b>	<b>13</b>
1. La supervisión como función inherente al sistema.....	14
2. Un cambio de rumbo en la supervisión educativa.....	17
3. El objeto de estudio de la supervisión.....	19
<b>CAPÍTULO 2: Modelo de Supervisión Funcional - Estructural - Participativo .....</b>	<b>23</b>
1. La importancia de un modelo de supervisión.....	24
2. Modelo de supervisión funcional-estructural-participativo (FEP).....	26
3. Aspectos relevantes que se deben supervisar según los componentes del modelo FEP.....	33
4. Características del modelo.....	34
5. Cultura organizacional y aplicación del Modelo FEP.....	35
<b>CAPÍTULO 3: Concepción de la supervisión en los Circuitos Educativos .....</b>	<b>41</b>
1. La supervisión en los Circuitos Educativos.....	42
2. Composición de los Circuitos Educativos.....	46
3. Conceptualización de la supervisión en el Circuito Educativo.....	47
4. La administración de Circuitos Educativos.....	49
5. Influencia de la supervisión en el Centro Educativos.....	51
A modo de conclusión.....	52
Referencias.....	54



# Introducción

La necesidad de consolidar una educación justa, equitativa y digna a partir de procesos interrelacionados y coherentes señala; también, la urgencia de establecer estrategias que permitan orientar las acciones y las participaciones para lograrlo; por lo que para promover el mejoramiento de la educación se debe iniciar con el diseño de estrategias autorreguladoras de la dinámica organizacional y de los resultados esperables de la educación. Para lograr las estrategias autorreguladoras, conviene evitar actividades o medidas instauradas con carácter de historicidad que llevan a la ejecución de acciones aisladas, desvinculadas y con procedimientos subjetivos que de una forma concreta refuerzan la fragmentación del sistema educativo y deslegitiman su institucionalidad, validez y pertinencia.

La expectativa se centra en que a partir de formas comunes de concebir la educación se logre establecer mecanismos que permitan la desfragmentación, que promuevan la interrelación y la interdependencia, así como la mejora continua para el logro de resultados, con la finalidad de alcanzar un nuevo orden organizacional que tienda a la implementación de procesos de supervisión integrales e integradores.

# Antecedentes al modelo de supervisión

Es necesario destacar tres escenarios que ponen en perspectiva el papel de la supervisión en el Ministerio de Educación Pública (MEP). En el primero, algunos documentos históricos del MEP mencionan la supervisión como un hecho real, aunque practicado mayormente hacia los centros educativos. En el segundo escenario el Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible mediante el Cuarto Informe del Estado de la Educación (2012) asegura, como parte de sus hallazgos, que el MEP cuenta con un modelo de supervisión integral y estratégica. Sin embargo, en el tercer escenario se ubica la Memoria Institucional 2006-2014 presentada por las autoridades ministeriales de turno, donde se hace referencia a la carencia de un modelo de supervisión aplicado en toda la organización. Sin duda, esta convergencia de criterios debe analizarse con detenimiento para trascender de las posiciones contradictorias a definir un modelo de supervisión que regule las acciones desarrolladas en todos los niveles de conformación del MEP, para mejorar la educación en todas sus áreas.

Ante esto, el Departamento de Supervisión Educativa de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, en cumplimiento del artículo 74, incisos “a” y “e”, del Decreto Ejecutivo N° 38170-MEP “Organización administrativa de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública”, ha logrado definir un modelo de supervisión para el Ministerio de Educación Pública; donde se incluye también un apartado que refiere a la supervisión en los Circuitos Educativos y la definición conceptual que permita; desde una posición teórica, ubicar su ámbito de competencia.

Cabe destacar que el planteamiento del modelo de supervisión recoge las experiencias de trabajo fiables originadas en los Circuitos Educativos, en las Direcciones Regionales de Educación y las oficinas centrales del MEP, además se fundamenta en el ordenamiento político y jurídico establecido para normar la educación costarricense. Por lo tanto, no representa un esfuerzo por emular estrategias aplicadas en otros contextos geográficos, sino que se sustenta en la realidad costarricense y define los aspectos prioritarios que en materia de supervisión debe atender el Ministerio de Educación Pública.



# Planteamientos desde el modelo de supervisión

Al hablar de supervisión educativa dentro del MEP existe la posibilidad de que se haga referencia o se piense en la función que cumple la supervisora o el supervisor de educación. No obstante, esta forma reduccionista de concebir la supervisión; solo en este escenario y como responsabilidad de un único servidor, es contraproducente dentro de un sistema educativo, más aún cuando la supervisión, en general, debe orientar las acciones hacia el logro de los objetivos comunes, para asegurar la funcionalidad y el adecuado desempeño de la estructura organizativa, así como la participación democrática interna y de otros agentes externos que intervienen en la educación; siempre que el marco legal así lo faculte, de esta forma se contribuye a elevar la relevancia del papel de la supervisión de acuerdo con los niveles organizativos del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (central, regional e institucional o centro educativo) y otorga un interés trascendental en la definición de un modelo de supervisión que permita homologar criterios y correlacionar acciones, para aprovechar la influencia que ejerce un nivel organizativo sobre otro y el tratamiento de los resultados obtenidos de su interacción.

Junto con el ejercicio de autoregulación del sistema es importante sostener que el MEP requiere un modelo de supervisión que contribuya con el logro de las metas, objetivos y fines políticos, jurídicos y filosóficos de la educación, que en su

esencia constitutiva responden a las aspiraciones educativas nacionales, a las novedosas formas o estrategias de organización en el ámbito regional y las congruentes acciones desarrolladas en el nivel institucional o de centro educativo, que derivan de marcos reguladores generales; por ejemplo, la Constitución Política, la Ley Fundamental de Educación, la Política Educativa, el Plan Nacional de Desarrollo y las Líneas Estratégicas establecidas a lo interno del MEP, entre otras directrices y lineamientos pronunciados para asegurar la calidad del servicio educativo.

Por tanto, se considera oportuno establecer un Modelo de Supervisión Funcional, Estructural y Participativo aplicable a toda la organización ministerial, donde además se señale claramente el objeto de estudio de la supervisión y su influencia en todos los niveles que componen al MEP. Desde esta perspectiva es posible sostener que este es un modelo integral e integrador, pertinente y realista, coherente y equitativo, que procura la dinamización de la estructura y la participación responsable para asumir con responsabilidad la constante construcción de nuestra sociedad a partir de la educación.

# Resultados esperables al aplicar el modelo

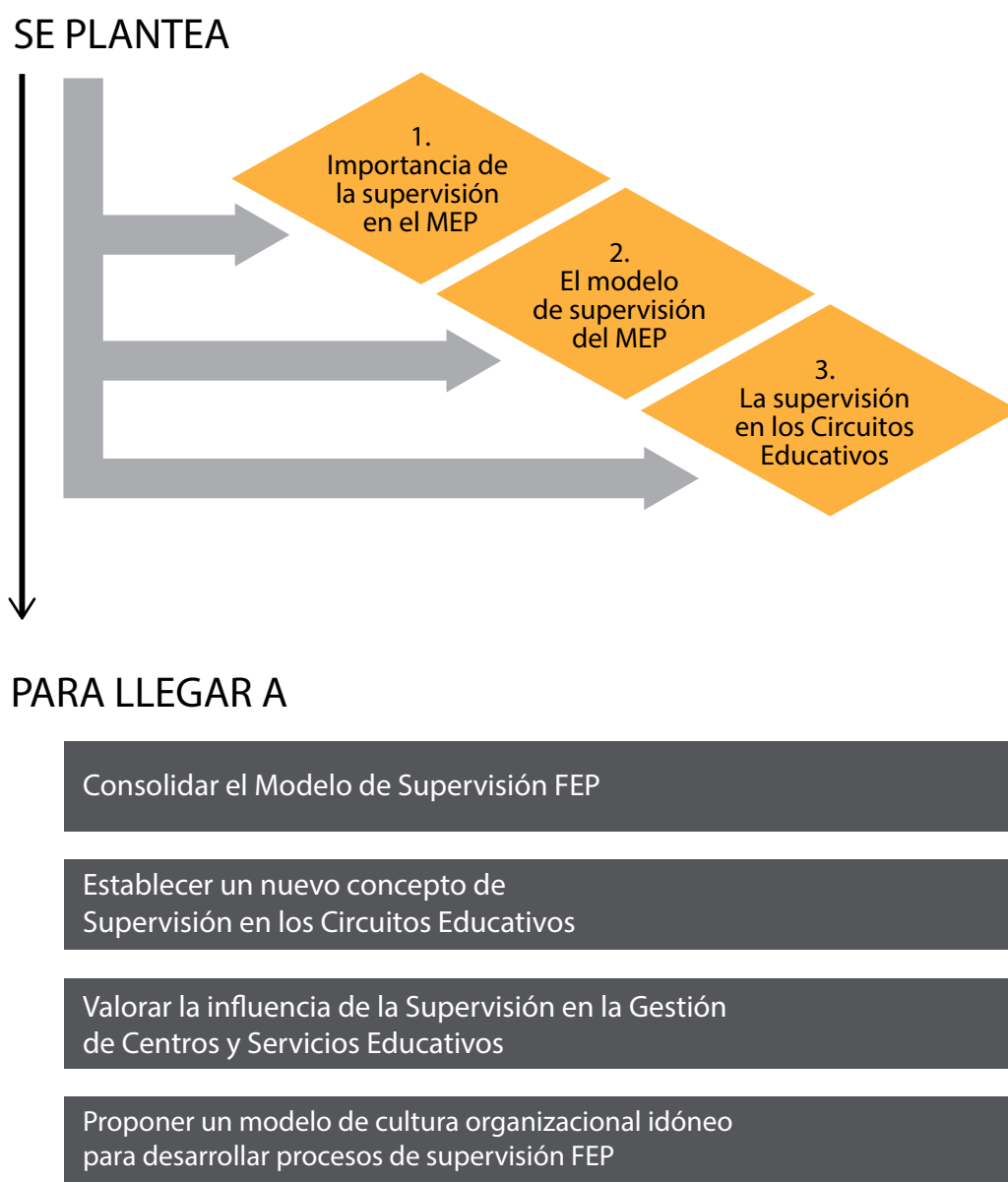
El modelo de supervisión pretende la eficacia y la eficiencia de las partes para la coherencia y efectividad del Ministerio; es decir, que las diferentes dependencias que integran el MEP puedan utilizar este referente para determinar la pertinencia de sus acciones individuales, de manera que los resultados finales de la educación sean congruentes con los ideales y la concepción del sistema educativo costarricense.

Por ello, con el modelo se busca trascender los escenarios donde la duplicidad de funciones o la omisión en su cumplimiento reduce la capacidad de interacción e integración estructural, para producir la desvinculación con el entorno y la aplicación de procedimientos que no conducen a las soluciones requeridas y que influyen de manera adversa en la prestación de un servicio educativo de excelencia, así como en el cumplimiento de la Política Educativa vigente. Además, pretende el ajuste de los procesos, las acciones,

tareas y objetivos para enfocarlos al mejoramiento constante de la educación, al fortalecimiento de la capacidad de gestión del centro educativo y su efectividad en el desarrollo integral del ser humano.

Mediante su puesta en práctica se espera consolidar una estrategia que contribuya con la valoración sistemática y objetiva del proceder de cada una de las diferentes dependencias que componen el Ministerio de Educación Pública para implementar la Política Educativa y asegurar la prestación de un servicio justo y equitativo. De la misma forma, se espera que el modelo facilite la creación de oportunidades y estrategias para evaluar la coherencia del acto educativo según el momento histórico y las previsiones de desarrollo social y humano que se pretendan en el país a partir de la educación de sus habitantes, mediante un claro ejercicio de planificación, evaluación y seguimiento de las acciones y sus resultados.

Figura 1 . Esquema del contenido que se expone en este documento





# CAPÍTULO 1

## La supervisión en el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica

*Es fundamental comprender la supervisión educativa como un proceso indispensable de todo sistema educativo para evaluar las acciones realizadas y determinar los cambios necesarios y posiblemente radicales por tomar para propiciar la excelencia de la educación, según los requerimientos de las poblaciones meta, los contextos donde se desarrolla y los medios utilizados para tal fin.*

# 1. La supervisión como función inherente al sistema

La Supervisión dentro del Ministerio de Educación Pública (MEP) ha tenido múltiples y constantes transformaciones que dificultaron la consolidación de sus fundamentos teórico-prácticos en virtud de las características propias del sistema, la realidad nacional, regional e institucional, así como las condiciones políticas, educativas, legales y religiosas -entre otras- que contribuyeron a la indefinición de este constructo y la diversificación de sus campos de acción. Otro aspecto importante por destacar es que la supervisión fue ejercida con diferentes visiones y estrategias, según las organizaciones o dependencias que asumieron la responsabilidad en diferentes periodos, entre ellas: la iglesia católica, las municipalidades (mediante la figura de los Gobernadores y Jefes Políticos), así como el Poder Ejecutivo y, finalmente, el Ministerio de Educación Pública.

Conocer y comprender la naturaleza propia de la función supervisora en el MEP es una necesidad imperiosa en la actualidad, más aún cuando se requiere que la educación logre satisfacer las necesidades individuales y colectivas de una sociedad cada vez más compleja y exigente, en procura del bienestar humano y el desarrollo social desde un ejercicio ético y responsable. En vista de la necesidad de reconocer la función supervisora de la educación en Costa Rica se debe revisar la historia para destacar algunas épocas en las que se logra determinar el papel que desempeñó la supervisión y su injerencia en los distintos escenarios y procesos educativos.

Prosigue, entonces, destacar algunos documentos históricos del MEP mediante los que se regula la responsabilidad administrativa de la educación y se logra evidenciar la importancia de la supervisión. Para ello es importante ubicar la creación de la Secretaria de Instrucción Pública en febrero de 1847, aglutinada junto a otras carteras en lo que se conoció como Ministerio de Hacienda, Educación Pública, Guerra y Marina. En este contexto y con la oficialización del Código de Instrucción Pública en 1849 se crea la Inspección General de Enseñanza, momento en el que se plasman las funciones que desempeñarían dos representantes de la autoridad ministerial: el Inspector Escolar y el Inspector Provincial. Estas figuras fueron claves para el desarrollo de la educación, porque debían garantizar una mayor coordinación y supervisión de los centros educativos, responsabilidad que se ratifica en el artículo número diecinueve de la Ley N°21 “Ley General de Educación Común”, aprobada en 1886, donde se manifiesta lo siguiente:

“La dirección é inspección supremas de la educación común corresponden al Ministerio del ramo, asistido de un Consejo de Instrucción Pública. El Ministerio ejercerá la dirección é inspección facultativa por medio de un Inspector General é Inspectores provinciales de escuelas, y la dirección e inspección administrativas por medio de los Gobernadores de provincia”.

Sin embargo, la función supervisora no recaería exclusivamente en quienes ocupaban el cargo de inspectores, ya que, dentro de la lógica jerárquica, quienes tenían la responsabilidad de adminis-

trar la educación también debían, como función inherente al cargo, ejercer la supervisión integral del sistema para la correcta ejecución de sus normas políticas, legales y filosóficas, situación que se logra constatar en la Ley N°3481 “Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública”, de 1965, específicamente en el artículo número uno, donde señala lo siguiente:

“El Ministerio de Educación Pública es el órgano del Poder Ejecutivo en el ramo de la Educación y de la Cultura, a cuyo cargo está la función de administrar todos los elementos que integran aquel ramo, para la ejecución de las disposiciones pertinentes del título séptimo de la Constitución Política, de la Ley Fundamental de Educación, de las leyes conexas y de los respectivos reglamentos”.

Es significativo destacar que no se puede comprender ni ejercer la función educativa exenta o al margen de la supervisión, de ser así no podría garantizarse el cumplimiento de los deberes consignados a cada dependencia o funcionario público. Por ello, conviene resaltar que es en esta misma ley, precisamente en el artículo 18, inciso b, donde se indica que le corresponde al Ministro de Educación “ejercer la inspección suprema de la educación pública y privada”. Desde esta atribución encomendada al máximo jerarca se ratifica que la supervisión es una responsabilidad y una función implícita a cada uno de los cargos, según su ámbito de competencia, para la adecuada administración de la educación.

En 1984, con la promulgación del Decreto Ejecutivo N°15221-E “De la división administrativa” del MEP, (derogado mediante Decreto Ejecutivo 21169-MEP y este a su vez con el Decreto Ejecutivo 23490-MEP) se comprueba que la función supervisora; como acción inherente a la administración, le corresponde también al Director Regional de Enseñanza (hoy Director Regional de Educación), pues se menciona lo siguiente:

“En cada Dirección Regional de Enseñanza existirá un Director Regional de Enseñanza, a cuyo cargo estará la atención de las funciones de planificación, programación, ejecución, coordinación y control del proceso educativo, de conformidad con las políticas educativas emanadas del Consejo Superior de Educación y el Ministerio de Educación Pública” (Artículo 25)

Es decir, para atender la planificación, la programación, la ejecución, la coordinación y el control del proceso educativo es imprescindible realizar procesos de supervisión que faciliten comprobar el desempeño en cada una de las áreas, dentro del contexto regional y sus aportes al nivel central del Ministerio de Educación Pública.

La relevancia de estos aportes entre niveles se hace evidente con la promulgación del Decreto Ejecutivo N° 23490-MEP “Organización administrativa de las Direcciones Provinciales de Educación”, de 1994, (derogado mediante Decreto Ejecutivo 35513-MEP) en el que se dispone favorecer el establecimiento de relaciones entre los distintos niveles de conformación del MEP, con el propósito de establecer mecanismos y pro-

cesos administrativos que tiendan a la prestación de un servicio de excelencia, lo cual redundan en estrategias de supervisión para verificar las relaciones internas encauzadas al logro del concepto de excelencia del Ministerio.

“Nada de lo dispuesto en el presente Reglamento se interpretará en detrimento de la facultad de crear y establecer relaciones inter orgánicas entre las dependencias de los distintos niveles jerárquicos y los de la sede central, en procesos administrativos calificados y los de flujo de información, que tengan que establecerse en aras de la oportunidad y excelencia en la prestación del servicio” (Artículo 32).

Más recientemente y de manera contundente, en el artículo número cuatro del Decreto Ejecutivo N°35513-MEP “La Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación del Ministerio de Educación Pública”, promulgado el año 2009, se establece lo siguiente:

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

Finalmente se debe destacar que, aunque en la actualidad el tema de la supervisión se ha tratado mayormente para los centros educativos, no se puede obviar que supervisar es un proceso inherente a cada dependencia del MEP, por cuanto todo lo que el sistema produce contribuye con lo que ocurre en el centro educativo y los resultados obtenidos en el centro educativo realimentan el sistema para avanzar hacia la excelencia. Desde esta perspectiva, la supervisión es una función que le concierne y le compete a todo el MEP desde cada una de las partes que integran la organización. Por tanto, el Ministerio de Educación Pública debe asegurar una adecuada administración para ejecutar y lograr las disposiciones establecidas en la Constitución Política, la Ley Fundamental de Educación, la Política Educativa y demás ordenamientos políticos y jurídicos vigentes.



## 2. Un cambio de rumbo en la supervisión educativa

La principal pretensión de la supervisión educativa es la de contribuir con el mejoramiento continuo e integral del sistema educativo; sin embargo, no siempre fue así; en sus inicios esta función se encomendó a una persona y además se estableció que el objeto principal de inspección y vigilancia era el centro educativo, según se logra verificar a través de tres momentos específicos de la supervisión en la historia del MEP:

1. Entre 1828 y 1870 lo que hoy se conoce como supervisión se denominó inspección y vigilancia, vinculada directamente a los procesos de control político y administrativo para garantizar el cumplimiento de las leyes, situación que implicaba el reduccionismo de dicha función, llevándola únicamente a un ejercicio autoritario cuyo foco de atención era el centro educativo.
2. Durante la década de los años de 1970 la inspección y la vigilancia tuvo un especial énfasis en el área técnico-administrativa; sin embargo, a partir de 1880 se le asignó papel más protagónico en la atención de necesidades técnico-pedagógicas que presentaban los docentes, situación que permitió desempeñar acciones centradas en el mejoramiento de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Cabe destacar que la vigilancia o la supervisión, como se llamó a partir de 1956, al vincular lo administrativo y lo curricular se convirtió en una tarea compleja que requirió el concurso

de otras dependencias de la estructura ministerial de la época, siempre para fortalecer el quehacer del centro educativo.

3. A partir del año 2009 se define que la supervisión es una función inherente al quehacer administrativo del MEP y se establece claramente el rol que debe desempeñar el Supervisor de Centros Educativos, lo que permitió suprimir de sus funciones el componente de asesoría técnico-pedagógica y consolidar la responsabilidad en el área técnico-administrativa para el mejoramiento de la capacidad de gestión de los centros educativos.

Si bien es cierto en algunos de los citados documentos históricos del MEP se establece idealmente la importancia del trabajo articulado para velar por la adecuada administración de la educación, la realidad de la época deja ver que la supervisión fue un hecho real hacia el centro educativo, no así hacia el resto de la estructura organizativa del MEP. Es decir, la supervisión se desarrolló en escenarios particulares y de manera aislada (centros educativos) dejando de lado la integralidad ministerial (nivel regional y nivel central). Precisamente, este es el paradigma que se requiere trascender con el modelo de supervisión funcional, estructural y participativo.

Es fundamental comprender la supervisión educativa como un proceso indispensable de todo sistema educativo para evaluar las acciones

realizadas, en ejecución y por aplicar, para determinar los cambios necesarios y posiblemente radicales por tomar para propiciar la excelencia de la educación, según los requerimientos de las poblaciones meta, los contextos donde se desarrolla y los medios utilizados para tal fin. Implica, esencialmente, la responsabilidad de velar por la implementación de la política educativa y la prestación del servicio educativo, que requiere de procesos integrales y correlacionados que dinamicen la estructura organizacional y garanticen la participación social en la educación.

No obstante, se reitera la necesidad de valorar una supervisión compartida y comprometida con la verificación del cumplimiento de las normas y el alcance de los ideales para los que se educa en el país. Queda claro que actualmente no es posible sostener una supervisión sectorizada e incapaz de comunicar sus resultados, sino que resulta necesario avanzar a una supervisión globalizada, donde la interacción y la interdependencia de las diferentes instancias permitan mejorar el quehacer educativo en el marco de un servicio congruente, pertinente, relevante y contextualizado.

El MEP demanda de manera evidente la necesidad de implementar procesos de supervisión que busquen la participación activa de la comunidad educativa, desde el ámbito nacional hasta el escenario comunal donde se presta el servicio. Es decir, la supervisión debe estar focalizada al ámbito de competencia de cada instancia y se abre a la

participación democrática para permitir el ingreso de información o elementos que favorezcan la transformación continua, congruente y oportuna, en el sentido de alcanzar una educación cada vez más pertinente, relevante e inclusiva.

Por ello, se sostiene la necesidad de un modelo de supervisión ajustado y congruente con tres realidades: local, nacional y global. En consecuencia se plantea que la supervisión como proceso intencionado deberá aplicarse en cada una de las partes que componen el sistema, a los recursos y los productos que se generan, así como los escenarios de participación para la mejora continua. Es decir, se requiere un modelo con una composición tripartita que enfatice en la funcionalidad, la eficiencia estructural u orgánica y la participación democrática, cuyo eje central es la Política Educativa vigente. Esta es la nueva concepción de supervisión de la educación costarricense que se espera alcanzar.

### 3. El objeto de estudio de la supervisión

Definir el objeto de estudio de la supervisión es esencial para cualquier sistema educativo, ya que permite señalar la dirección o el rumbo de los esfuerzos conjuntos, el establecimiento de resultados esperados y la formulación de las estrategias que permitan el adecuado funcionamiento del sistema como tal y su influencia en el mejoramiento de la educación que se brinda en todos los niveles, ciclos y modalidades.

Es necesario señalar que el Ministerio de Educación Pública, mediante la Guía de Supervisión Escolar del año 1956, delimitó su objeto de estudio, al definir que la supervisión:

“...tendrá por objeto primordial interpretar y realizar la política educativa en sus contenidos filosóficos, económico-social, administrativos y técnicos y garantizar una coordinación eficaz entre el Ministerio de Educación, los organismos superiores del servicio, las autoridades, las empresas, agencias, colegios, escuelas y otros institutos de la Nación, oficiales o privados, para asegurar la eficacia pública”. (p.5)

Aunque por la época esta posición se enmarca en el ámbito de la supervisión escolar es importante trascenderlo para alcanzar el sistema en su totalidad, ya que de ello depende el alcance de los procesos, así como el establecimiento de estrategias de seguimiento y evaluación de resultados. Conviene evidenciar que, a partir de la cita anterior, se le otorga a la supervisión dos grandes responsabilidades: a) interpretar y realizar la Política Educativa vigente y b) garantizar una coordinación eficaz en dos líneas: la primera, a

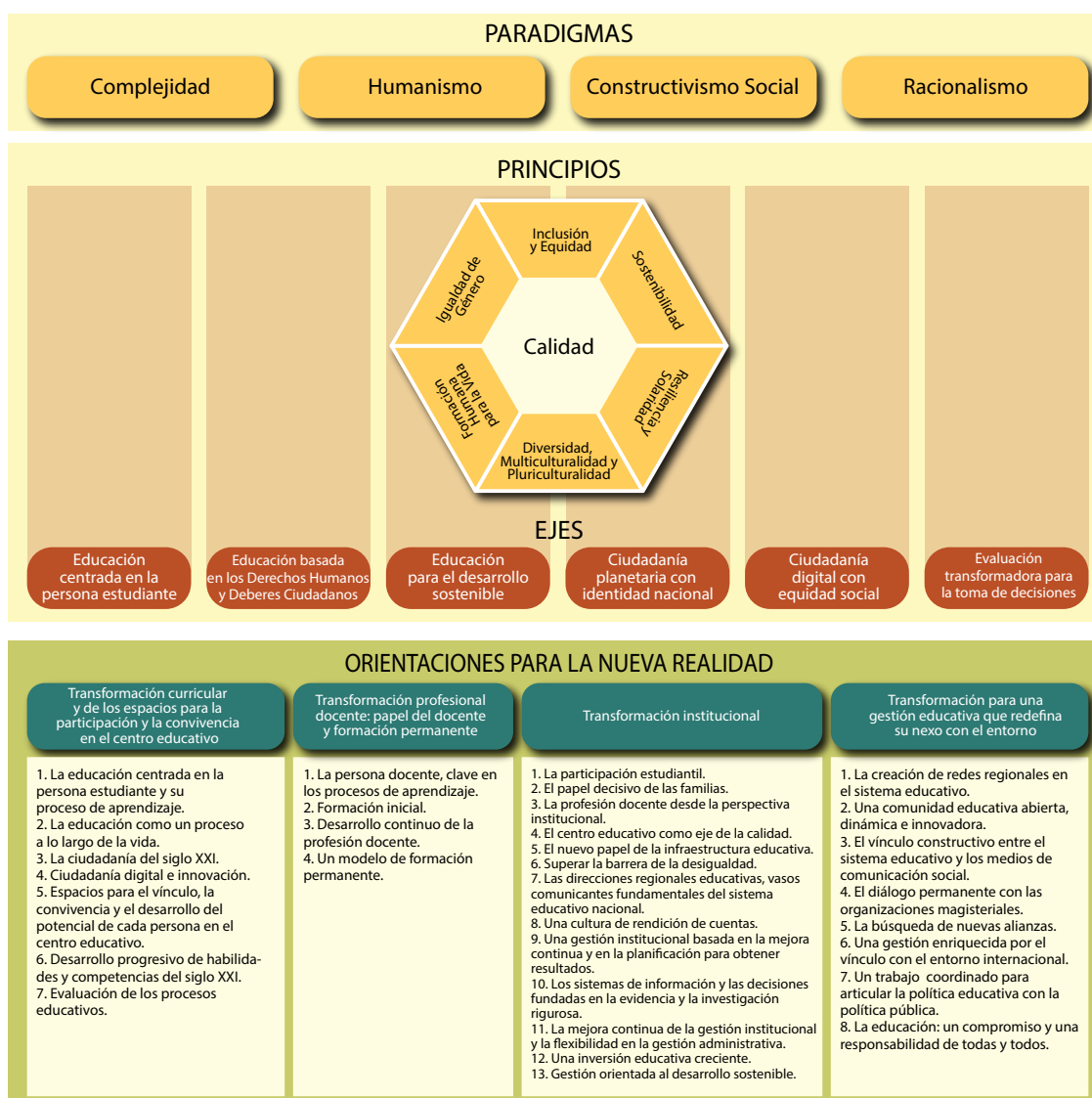
lo interno del ministerio (organismos superiores del servicio, escuelas, colegios, entre otros) y la segunda, entre el MEP y otros agentes externos que intervienen en la educación (empresas, agencias, institutos de la Nación).

Por lo expuesto, en este modelo se ratifica que el objeto de estudio de la supervisión en el Ministerio de Educación Pública es la política educativa, que demanda una adecuada interpretación y realización en todos sus contenidos. Por lo tanto, todas las acciones vinculadas a la supervisión de la educación estarán marcadas por la búsqueda de la comprensión, la contextualización, la implementación y el seguimiento en todas las dimensiones y los componentes de la Política Educativa vigente, con el fin de garantizar la excelencia educativa en los diferentes niveles, ciclos y modalidades, así como la vinculación entre la comunidad educativa para asegurar la equidad, la eficacia, la eficiencia, la justicia, el desarrollo integral del ser humano y el desarrollo social desde una perspectiva de sostenibilidad.

Es en la política educativa donde se define el proyecto educativo del país, las áreas que se deben atender y los desafíos que enfrenta la educación en cuanto a la complejidad humana, el desarrollo social y la consolidación de ciudadanía planetaria con identidad nacional, que integre lo global en la realidad local para la búsqueda y consecución del bienestar individual y colectivo.

La Política Educativa denominada “La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad”, aprobada por el Consejo Superior de Educación mediante el acuerdo 02-64-2017 del 13 de noviembre de 2017, plantea cuatro paradigmas filosóficos y conceptuales, seis principios que tienen como núcleo articulador la calidad de la educación, los cuales se encuentran también vinculados a seis ejes que permean las acciones desarrolladas en el ámbito educativo. Esta estructura se completa con cuatro áreas que aglutinan ciertas orientaciones que permiten determinar una nueva realidad educativa costarricense. (Ver figura número 2)

**Figura 2. Planteamiento de la Política Educativa La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad**



Fuente: tomado y adaptado de la Política Educativa (2018)



## CAPÍTULO 2

# Modelo de Supervisión Funcional - Estructural - Participativo

*El Ministerio de Educación Pública en general se debe caracterizar por implementar procesos de supervisión integral e integradores, que buscan la participación activa de la comunidad educativa, desde el ámbito nacional hasta el escenario comunal donde se presta el servicio educativo. Es decir, la supervisión se focaliza en el ámbito de competencia de cada instancia y se abre a la participación democrática para permitir el ingreso de información o elementos que favorezcan la transformación continua, congruente, oportuna y justa, en el sentido de alcanzar una educación cada vez más pertinente, relevante e inclusiva.*

# 1. La importancia de un modelo de supervisión

En la Memoria Institucional 2006-2014 del Ministerio de Educación Pública, presentada por los jefes ministeriales de esos periodos de gobierno, se establece lo siguiente:

“Aunque la supervisión juega un papel estratégico para el funcionamiento y organización del sistema educativo costarricense, el MEP no cuenta en realidad con un modelo de supervisión consolidado y de aplicación general. No obstante lo anterior, en distintas DRE se identificó material valioso para avanzar en la conceptualización de un modelo de supervisión renovado, consistente con las tendencias internacionales más exitosas” (p.472).

El fragmento anterior establece la necesidad de construir y consolidar un modelo propio ajustado a las características del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica y obliga a desarrollar un planteamiento teórico-práctico para satisfacer la necesidad detectada y que, además, permita seguir el derrotero para la mejora continua de la educación. Esto demanda la definición de una única manera de saber y saber-hacer desde la supervisión educativa, en congruencia con las realidades de cada contexto donde se desarrolla la educación, bajo principios de trabajo que faciliten el quehacer profesional, así como la constitución de la identidad supervisora y el cumplimiento de las razones que dieron origen a su propia naturaleza. Para ello, es necesario plantear procedimientos e instrumentos acordes con las realidades, necesidades, requerimientos y aspiraciones educativas costarricenses, integradas en un modelo de supervisión que delimite los

esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar la meta común: la implementación de la política educativa y la adecuada, además de coherente, prestación del servicio educativo.

Un modelo, según Ortiz (2008) “expresa la uniformidad de comportamiento y de pensar que se produce regularmente entre una pluralidad de personas, de organizaciones o de instituciones”. Es decir, el modelo de supervisión educativa resulta ser la ruta a seguir para que los pensamientos y los comportamientos se direccionen en forma crítica, creativa, realista y contextualizada, en procura de una educación cada vez más congruente con las necesidades humanas y las aspiraciones sociales. (p.276)

Se destaca, entonces, la importancia de unificar criterios en todos los niveles de organización del MEP, más aún cuando la función supervisora está llamada a la integración de procesos, según se define en el artículo 4 del Decreto N° 35513-MEP. De esta forma, se verifica que la supervisión es inherente a las funciones que se ejecutan en todos los niveles, dependencias o servicios del Ministerio de Educación Pública, según su ámbito de competencia. Además, se establece que aunque esta acción se ejecute de manera contextualizada, en cada dependencia o escenario educativo, no puede ser considerada como un proceso independiente, ya que en sí misma implica un trabajo colaborativo que va desde las partes a su unión total y viceversa



Seguidamente se explica el Modelo de Supervisión funcional-estructural-participativo (FEP), el cual responde a las necesidades y la estructura del Ministerio de Educación Pública en virtud del ordenamiento político y jurídico. Cabe destacar que este modelo no representa o emula otras propuestas teóricas de supervisión que actualmente utilizan muchos países latinoamericanos. Es una construcción propia, realista y pertinente que busca el cumplimiento de la política educativa vigente y la prestación de un servicio educativo de excelencia al procurar realizar los ideales de ser humano, educación y de sociedad plasmados en el documento: “La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad”.

## 2. Modelo de supervisión funcional-estructural-participativo (FEP)

Este modelo implica la definición de una estrategia de supervisión que va desde las partes del modelo a su unión (de las partes al todo) y viceversa (del todo a las partes), situación que genera tres escenarios de interacción:

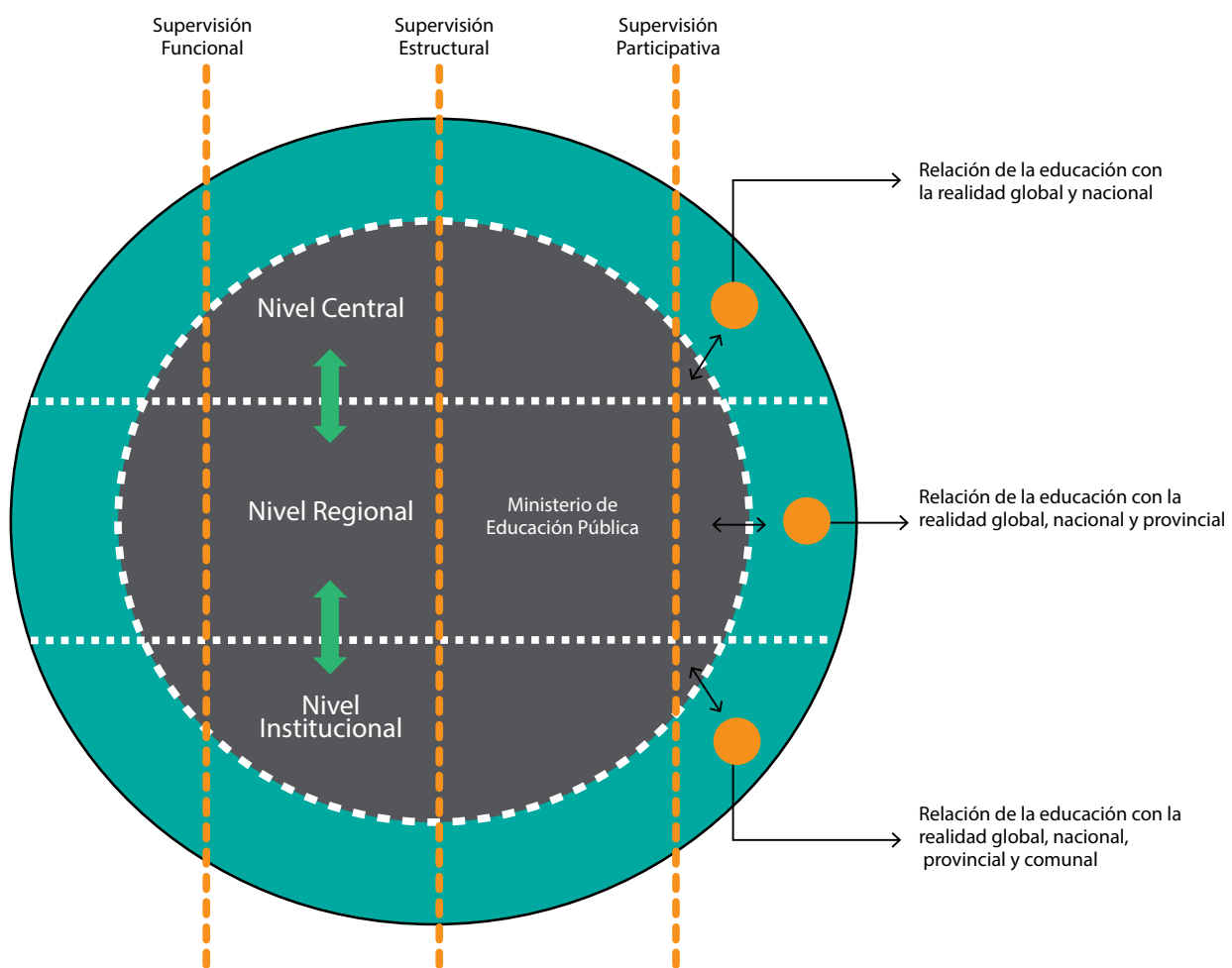
1. Del todo a las partes: se refiere al ordenamiento jurídico y político de la educación que regula el funcionamiento del Ministerio de Educación Pública.
2. De las partes al todo: implica valorar el cumplimiento del ordenamiento jurídico y político de la educación en cada una de las dependencias ministeriales y sus resultados.
3. Entre las partes: se manifiesta en la integración e interdependencia de las partes para apoyarse mutuamente en el proceso y alcanzar satisfactoriamente lo dispuesto en el ordenamiento jurídico y político de la educación costarricense.

El modelo FEP pretende asegurar el Derecho a la educación de excelencia. Procura que las producciones del nivel central y regional afecten significativa y positivamente el trabajo que se realiza en el nivel institucional o de centro educativo. El ciclo se completa cuando el nivel institucional ejecuta procesos de supervisión eficaz, eficientes y pertinentes, cuyos resultados son objeto de conocimiento para todo el sistema y además se constituyen en reguladores de las acciones que se organizan para la mejora de los procesos, los productos y los resultados.

Conviene destacar que el modelo se basa en la responsabilidad que cada funcionario y funcionaria, dependencia o servicio tiene en la supervisión de su trabajo. Es así como en los Centros Educativos, los Circuitos Educativos, las Direcciones Regionales de Educación, las Oficinas Centrales, Direcciones del nivel central y los Despachos se deberá velar por un ejercicio ético de la supervisión, al mismo tiempo que se realizan valoraciones conjuntas para determinar los resultados del trabajo colaborativo y el funcionamiento del sistema como un todo.

Como se ha mencionado, el modelo de supervisión FEP es inherente a toda la estructura organizativa del Ministerio de Educación Pública y trasciende sus límites, ya que permite la participación de otros agentes que influyen en el proceso educativo. La supervisión FEP se caracteriza por verificar la relación entre el cumplimiento de las funciones y el funcionamiento de la estructura (interno), así como los aportes del medio al sistema (externo) para ajustar los procesos y las tareas a las necesidades del ser humano y la sociedad. Permite constatar el flujo de información y la interacción entre los niveles que componen la estructura y su vinculación con las realidades globales, nacionales, provinciales y locales o comunales. Todo esto se representa en la figura número tres.

**Figura 3. Modelo de Supervisión FEP y su relación con la sociedad global**



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la figura anterior, el MEP está representado con el círculo color gris, dividido por líneas horizontales que delimitan el nivel de composición organizacional y líneas verticales que representan las tres áreas del modelo de supervisión. Esta esfera ocupa un lugar dentro de otra más grande que representa la sociedad global, cuya interacción e intercambio de información es constante, lo que demanda a cada nivel del MEP definir procesos que permitan determinar la congruencia de la educación costarricense con los escenarios de desarrollo actual, tanto en el nivel nacional como global. Todo esto contribuye con la valoración de la eficiencia y la eficacia del sistema educativo costarricense para que los esfuerzos realizados en los diferentes niveles coadyuven a la implementación efectiva de la política educativa y a la prestación de un servicio de excelencia. De la misma forma, brinda las oportunidades y estrategias para evaluar la coherencia del acto educativo según el momento histórico de la sociedad costarricense y permite recopilar información relevante para la toma de decisiones y las previsiones de desarrollo que se pretenden en el país.

A continuación, se explica detalladamente los componentes del Modelo de Supervisión FEP:

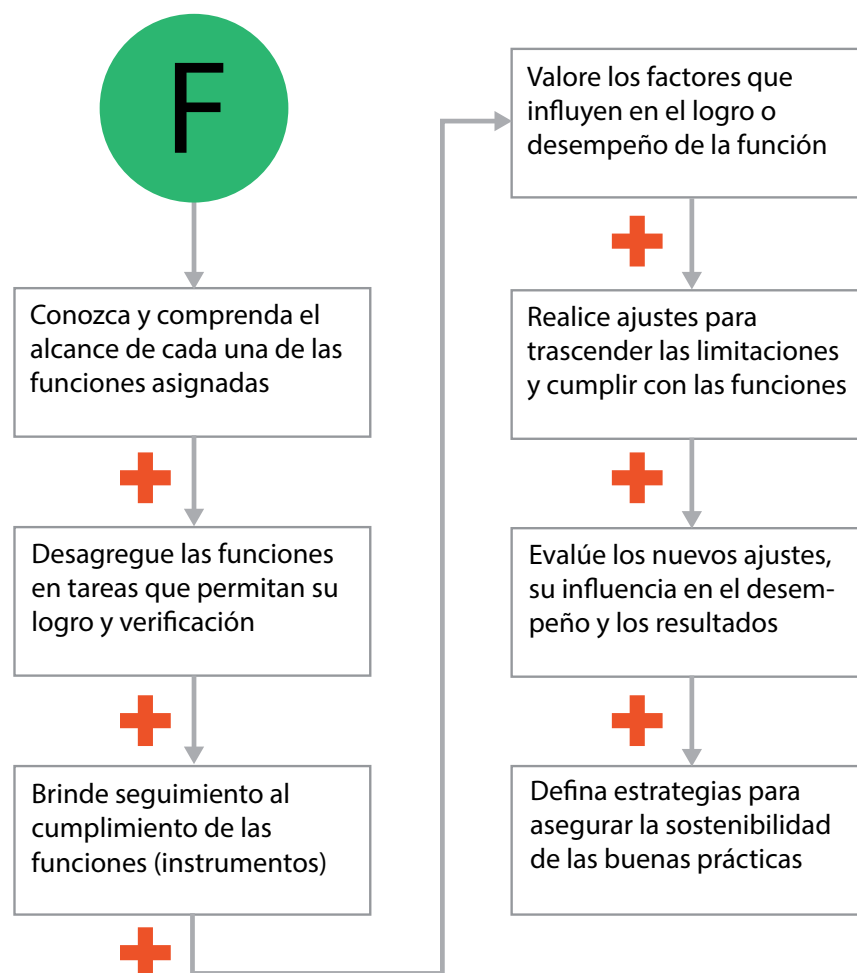
## **2.1 Componente funcional**

Enfatiza en la importancia de verificar fehacientemente el cumplimiento de las funciones formalmente establecidas, en el marco de la naturaleza que dio origen a la dependencia o servicio. Es decir, el modelo señala la necesidad de velar porque cada nivel, dependencia o funcionario (a) cumpla o desempeñe de manera óptima sus responsabilidades y deberes. Para ello es necesario realizar ejercicios de evaluación de resultados que también permitan comprobar la no duplicidad de funciones entre dependencias o servidores. Se resalta la importancia de que existan procesos de inducción mediante los que cada dependencia asegure que las funciones se cumplan de acuerdo al bloque de legalidad que las sustenta y por ende se alcancen los resultados esperados según la política educativa.

### *Proceso de supervisión funcional*

Para efectos de realizar la supervisión de las funciones formalmente establecidas para una dependencia o funcionario (a) se sugiere el siguiente proceso:

Gráfico 4. Orientaciones para desarrollar el proceso de supervisión funcional



Fuente: elaboración propia (2016)

## 2.2 Componente estructural

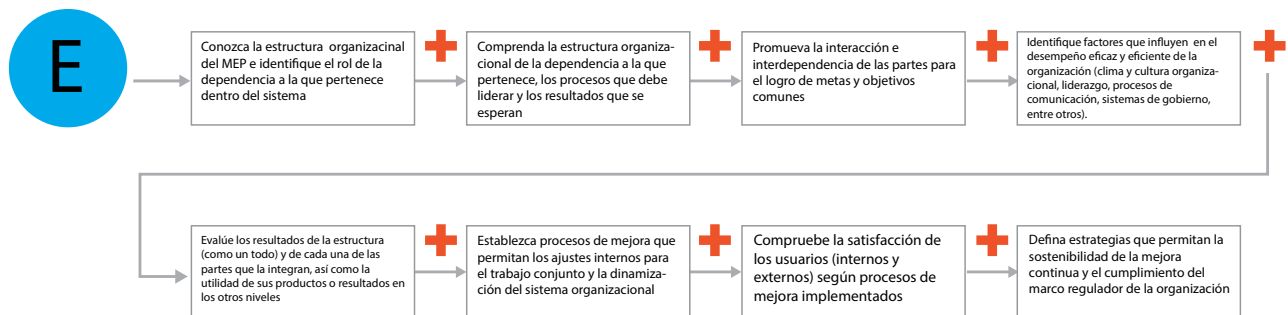
La supervisión aplicada a la estructura organizacional debe permitir una valoración general de su comportamiento, en cuanto a la participación de los distintos componentes o dependencias dentro del sistema. Por ello, deberá enfatizar en elementos clave como la organización, los medios, la jerarquía, los resultados, entre otros. Una supervisión de la estructura organizativa facilita la implementación de las funciones y el logro de los productos o resultados esperados de cada dependencia o servicio, los cuales se utilizan para realimentar el sistema educativo, en procura de la mejora continua. Si el Ministerio de Educación Pública tiene una estructura definida y además esta es idónea para administrar la educación costarricense, entonces es prioridad verificar que su

funcionamiento sea congruente y permita el logro de la política educativa. Desde esta perspectiva, el modelo señala la urgencia de supervisar que la estructura organizacional verdaderamente cumpla el fin para el cual fue creada, como un todo y desde cada una de sus partes (centros educativos, direcciones regionales, oficinas centrales), a partir de principios básicos, tales como: pertinencia, relevancia, eficiencia, eficacia, resultados, legalidad y viabilidad administrativa-financiera.

### *Proceso de supervisión estructural*

La supervisión de la estructura organizacional implica centrar la atención en elementos determinantes del funcionamiento eficaz y eficiente, por ello es importante considera las siguientes recomendaciones:

**Gráfico 5. Orientaciones para desarrollar el proceso de supervisión estructural**



Fuente: elaboración propia (2016)

### 2.3 Componente participativo

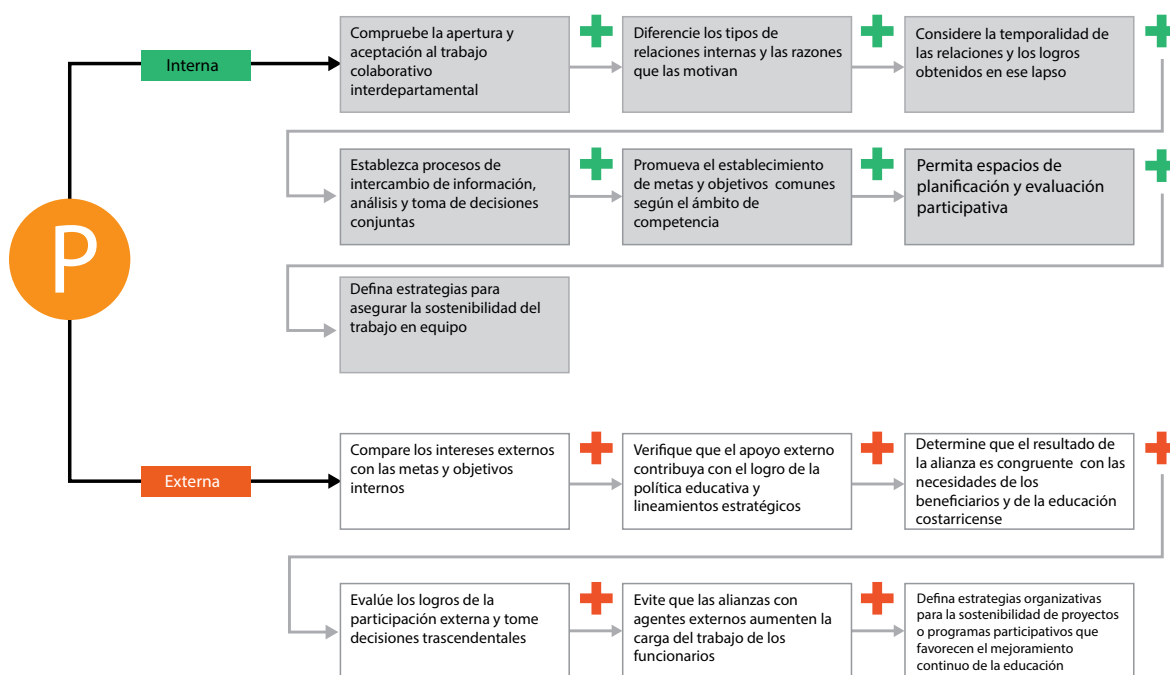
La participación se entiende desde dos posiciones: a) las relaciones internas que facultan la dinámica organizacional y el trabajo colaborativo para el logro de la política educativa y b) los aportes externos caracterizados por interrelaciones que permiten el aporte significativo de otros agentes (internacionales, nacionales, comunales) en la educación costarricense y que pretenden su mejora continua. Esta área del modelo facilita identificar si la organización en general o cada dependencia en particular, tiene la capacidad de realizar trabajos conjuntos o si por el contrario

esto no es posible debido a estructuras rígidas y desvinculadas. Permite también realizar valoraciones exhaustivas de los aportes externos y su influencia en el logro de la política educativa, de manera que se integre todo aquello que muestra congruencia y se rechace lo que se desvincula del marco político y legal de la educación.

#### *Proceso de supervisión participativa*

Todo proceso de supervisión participativa, en cualquier nivel o dependencia del MEP, debe considerar la siguiente información:

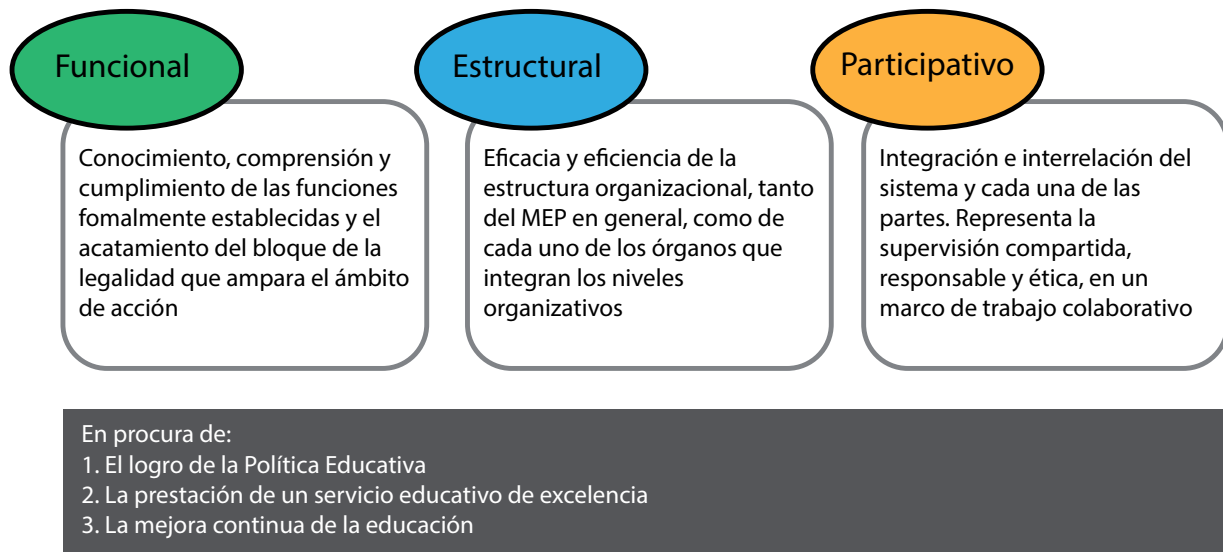
**Gráfico 6. Orientaciones para desarrollar el proceso de supervisión participativa**



Fuente: Elaboración propia (2016)

Como se señaló anteriormente, cada uno de los componentes de este modelo pretende que la supervisión enfatice en los siguientes aspectos:

**Figura 7. Énfasis de los componentes del modelo de Supervisión FEP**



Fuente: Elaboración propia (2016)

Se considera importante resaltar que cada uno de los componentes de este modelo contribuye con el logro del proyecto institucional que pretende el mejoramiento continuo de la educación en general. Esto en consonancia con lo establecido en el considerando número cinco de la Política Educativa La Persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (2017), que versa:

“Que una política educativa, como documento público, tiene una función estratégica al sustentar una política de Estado y establecer marcos referenciales que permitan vislumbrar el futuro promisorio de un país que desde la educación se propone avanzar hacia el cumplimiento de sus metas de mediano y largo plazo, así como responder a los compromisos internacionales libremente asumidos”.



### 3. Aspectos relevantes que se deben supervisar según los componentes del modelo FEP

La supervisión educativa aplicada desde el modelo FEP deberá valorar aspectos relevantes que permitan determinar la eficacia, la eficiencia, la pertinencia y la congruencia del servicio que se presta, según sea el ámbito de acción o la dependencia que lo brinde. Conviene destacar algunos de estos aspectos que deben ser considerados en los procesos de supervisión.

Área	Algunos aspectos que se deben supervisar
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Conocimiento y comprensión de las funciones formalmente establecidas</li> <li>b. Cumplimiento de las funciones formalmente establecidas</li> <li>c. Coherencia entre las funciones establecidas y las tareas propuestas para cada una de ellas</li> <li>d. Organización de las tareas según las competencias del ente ejecutor</li> <li>e. Correlación de funciones con otras dependencias (evitar duplicidad)</li> <li>f. Eficacia y eficiencia del servicio</li> <li>g. Procesos de planificación para el logro de las funciones</li> <li>h. Sistemas de evaluación y monitoreo de las funciones</li> <li>i. Procedimientos de control interno</li> <li>j. Estrategias implementadas para determinar los resultados esperados</li> <li>k. Medición de la satisfacción de los usuarios internos y externos</li> <li>l. Estrategias de coordinación y trabajo conjunto según las funciones de cada dependencia</li> <li>m. Procesos de inducción de nuevos funcionarios</li> </ul>
Estructural	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dirección estratégica de la estructura (estilo de administración)</li> <li>b. Alcance de los procesos conjuntos de planificación</li> <li>c. Integración de las partes en los procesos de planificación</li> <li>d. Interrelación de los procesos para maximizar los logros</li> <li>e. Valoración del desempeño total de la estructura y de cada una de sus partes</li> <li>f. Apertura de la estructura a los procesos de cambio y ajuste</li> <li>g. Clima y cultura organizacional</li> <li>h. Mecanismos de comunicación entre las dependencias y los funcionarios</li> <li>i. Grado de conocimiento que tienen los funcionarios acerca de toda la estructura</li> <li>j. Capacidad de respuesta estructural a las situaciones o acontecimientos fortuitos</li> <li>k. Medición de la satisfacción de los usuarios internos y externos con el desempeño de la estructura</li> <li>l. Relaciones jerárquicas y su influencia en el desempeño estructural</li> </ul>
Participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Apertura para la integración de agentes externos y otras dependencias internas</li> <li>b. Criterios bajo los cuales se promueve y se justifica la participación</li> <li>c. Procesos de evaluación y monitoreo de los espacios participativos</li> <li>d. Tratamiento de la información que emiten los participantes para el desarrollo educativo</li> <li>e. Proyección de las acciones educativas y percepción de los agentes externos</li> <li>f. Definición de procesos de mejora continua derivadas de las evaluaciones aplicadas al trabajo conjunto</li> <li>g. Identificación de necesidades educativas presentes en el contexto nacional, provincial y local o comunal</li> <li>h. Medición de la satisfacción de los usuarios internos y externos</li> <li>i. Congruencia de aportes externos con las necesidades, metas y objetivos internos</li> <li>j. Conocimiento del marco legal que regula la participación de agentes externos en la educación costarricense.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2017)

## 4. Características del modelo

El modelo FEP, plasmado en este documento, presenta siete características de los procesos de supervisión y, además, se constituyen en parámetros de los resultados obtenidos en y con su aplicación, esto de manera independiente de los escenarios en los que se lleve a cabo. Cuando se supervisa conviene comprobar el cumplimiento de cada una de ellas.

- a. **Integral e integrador:** asume todo el sistema y cada una de sus partes e involucra agentes externos que influyen en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, así como en el mejoramiento continuo de la educación. Aspira al dinamismo entre las partes y la valoración de los procesos, los productos, los resultados y la mejora.
- b. **Democrático:** permite la participación individual y la construcción colectiva. Señala la responsabilidad de toda la comunidad educativa en la actuación supervisora, cada quien desde su ámbito de competencia.
- c. **Interdependiente:** la supervisión que se logre desarrollar en cada uno de los niveles influye en los resultados y su influencia en otros niveles. Cuando cada dependencia asume la supervisión de sus procesos y resultados contribuye con el logro de las metas comunes.
- d. **Proactivo:** pretende, en toda instancia, el mejoramiento continuo. Asume con responsabilidad, criticidad, creatividad y compromiso la implementación de iniciativas para el desarrollo.
- e. **Objetivo y realista:** constituye la disociación de lo real y lo personal, en procura de considerar los fenómenos desde una posición imparcial. Permite apreciar naturalmente las situaciones o hechos para proponer acciones congruentes y alcanzables.
- f. **Contextualizado:** responde a las circunstancias propias de cada entorno, lo que implica el involucramiento y la comprensión de la cultura más próxima para diseñar y aplicar estrategias de supervisión idóneas.
- g. **Coherente y equitativo:** es inherente a la estructura organizativa del MEP y pretende que cada una de sus partes asuma la responsabilidad de supervisar sus acciones, en su ámbito de competencia. En todo momento procura la equidad en el funcionamiento institucional y el control de lo que se hace en cada nivel para el mejoramiento de la educación.

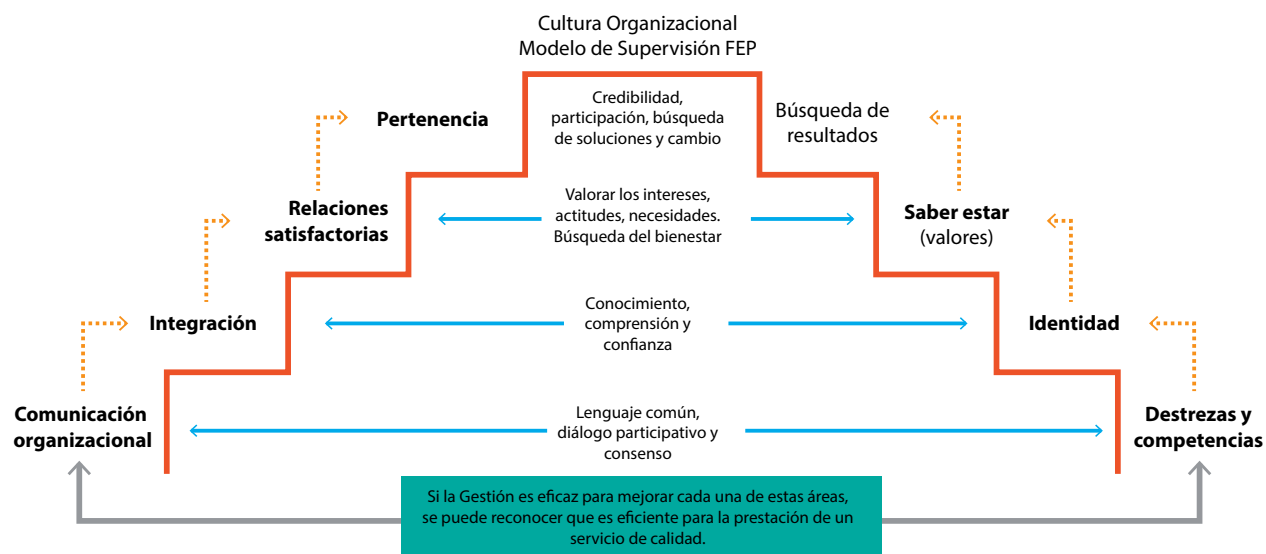
## 5. Cultura organizacional y aplicación del Modelo FEP

El éxito del modelo de supervisión FEP depende también de la consolidación de una cultura organizacional que permita una gestión eficiente y eficaz para la implementación de la política educativa y la presentación de un servicio de excelencia. Así que la acción supervisora deberá velar por el establecimiento de ambientes de trabajo, en los distintos niveles de organización del MEP, favorables a los propósitos de la educación cos-

tarricense y las necesidades de quienes integran la comunidad educativa.

Por ello, se proponen los elementos de una cultura organizacional ideal, los cuales se consideran indispensables para promover el cumplimiento real de las funciones, el funcionamiento adecuado de la estructura y la participación responsable de los usuarios internos y externos.

**Figura 8. Elementos indispensables de una cultura organizacional que facilite la Supervisión FEP**



Fuente: Elaboración propia (2016)

Para interpretar adecuadamente el gráfico, se recomienda tomar en cuenta lo siguiente:

- i. El gráfico presenta dos escaleras que; de abajo hacia arriba, llevan al mismo sitio: una cultura organizacional ideal para la implementación y la sostenibilidad del Modelo de Supervisión FEP.
- ii. La escalera de la izquierda representa; en cada uno de sus peldaños, los temas que se deben atender a nivel organizacional.
- iii. Cada peldaño de la escalera de la derecha representa los logros esperados por las personas que integran la organización.
- iv. En medio de ambas escaleras se definen los valores y las habilidades que deben manifestar las personas en el desempeño profesional y las relaciones interpersonales.
- v. Las acciones que se ejecuten para instaurar una nueva cultura deberán iniciar con el primer peldaño que se indica en la escalera de la izquierda (comunicación organizacional). El proceso va de la base a la cima de la escalera.
- vi. El trabajo se regirá por la siguiente premisa: al trabajar un tema (peldaño de la izquierda), busco promover una nueva forma de pensar y actuar (peldaño de la derecha que se encuentra en el mismo nivel), con el fin de mejorar constantemente la dinámica laboral, la vivencia de valores y las habili-

dades (valores y habilidades que se ubican entre las escaleras). Por ejemplo: *al promover la integración institucional se busca consolidar también el sentido de identidad. Esto se podrá alcanzar mediante la gestión del conocimiento, la comprensión del todo y cada una de sus partes, así como la confianza en la gestión y el trabajo conjunto.*

Este modelo de cultura organizacional promueve una gestión eficaz para mejorar en cada uno de los temas que se señalan, en el entendido de que cada uno de ellos faculta la organización, la coordinación, la ejecución, la evaluación y el seguimiento de las acciones que se llevan a cabo en procura del cumplimiento de la política educativa y la prestación de un servicio educativo de excelencia.

### Temas de trabajo

1. **La comunicación organizacional:** se comprende como uno de los elementos naturales indispensables para el entendimiento y la comprensión, requiere ser revisada a lo interno de cada dependencia. Es prudente determinar las distorsiones o incongruencias más comunes que afectan la apropiación de un lenguaje común, el diálogo participativo y la búsqueda de consensos. Por otra parte, es indispensable identificar las estrategias y los medios mediante los que se comunican las diversas estructuras que componen la organización (departamentos, servicios, áreas, entre otros), ya

que la fluidez, claridad y transparencia en la transmisión de información influye en el funcionamiento organizacional. Conviene resaltar la importancia de modernizar los medios y las formas de comunicación.

2. **La integración:** las instituciones educativas y las diferentes dependencias del MEP no pueden funcionar como escenarios “multidisciplinarios”, donde no se vislumbran espacios de integración interna para el logro de las metas institucionales, regionales y nacionales. El acto educativo y las tareas conexas deberán atenderse de manera interdisciplinaria, donde se promueva la transferencia de conocimientos, la vinculación con la realidad contextual, la mejora de los procesos, la evaluación de resultados y la coherencia entre las acciones realizadas y las funciones establecidas. Se requiere de una gestión que promueva una cultura organizacional inclusiva, situación que facilita una conciencia colectiva que conduce al éxito por medio de la competitividad.
3. **Las relaciones satisfactorias:** en las que deben predominar actitudes, valores e intereses que se relacionan con la identidad institucional y con la filosofía de trabajo a lo interno de cada dependencia. Estas interacciones deben estar caracterizadas por la búsqueda del bienestar individual y colectivo, así como por la satisfacción de los usuarios internos y externos. Son

relaciones abiertas donde la confianza determina la efectividad de los intercambios y el apoyo en los procesos de trabajo. Estas relaciones están basadas en aspectos éticos que aseguran el respeto a la dignidad y la generación de espacios saludables para la convivencia armónica.

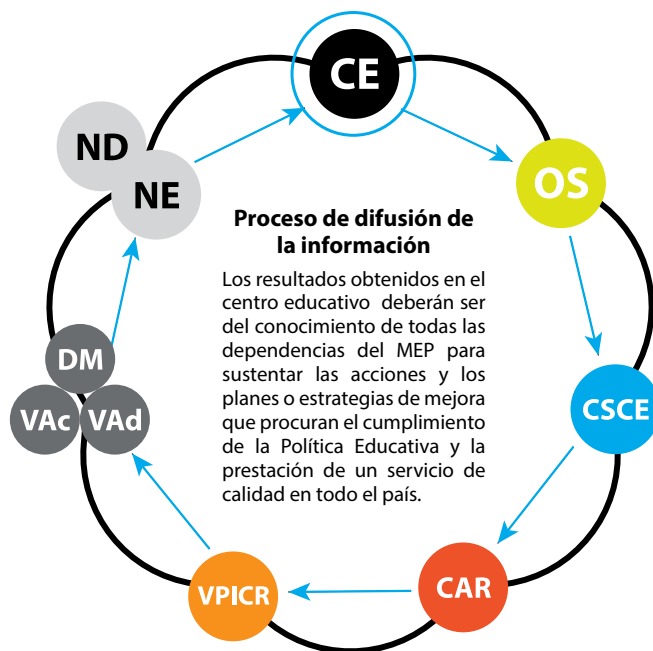
4. **La pertenencia:** comprendido como un sentido de vida personal-profesional dentro de la organización que permite a las personas aportar iniciativas que permiten la valoración constante y la mejora continua. El sentirse parte de una organización, aunque el tiempo de trabajo sea relativamente poco o corto en comparación con otros funcionarios (as), es un factor protector de la salud mental y fortalece el compromiso con las acciones trascendentales que permitirán la prestación de un servicio justo, equitativo y sostenible.

Si la gestión es eficaz para lograr el desarrollo de estas cuatro áreas, entonces será eficiente para promover una organización con una identidad definida, donde exista el compromiso con el fortalecimiento o desarrollo de destrezas y competencias de quienes integran la organización, con el fin de aprender a saber-estar dentro de una institución que dirige sus esfuerzos a la valoración de resultados y la proposición de procesos de mejora que permitan implementar la política educativa vigente.

Es aquí donde la supervisión ejercida por cada funcionario (a) y el máximo (a) jerarca de la institución o la dependencia debe ser efectiva e intencionada, de manera que los resultados obtenidos mediante su implementación permitan realimentar las acciones ejecutadas y como resultado se beneficien los otros niveles de organización del MEP, en procura de la movilidad del sistema

educativo costarricense al logro del proyecto país que se define en la Política Educativa. Es decir, la información que se produzca con los procesos de supervisión deberá cumplir un recorrido que influya en otras dependencias del MEP, desde el centro educativo hasta el Despacho del Ministro o la Ministra de Educación, según el siguiente recorrido:

Figura 9. Proceso de difusión de la información en el MEP



Nomenclatura	
<b>CE:</b>	Centro Educativo
<b>OS:</b>	Oficina de Supervisión
<b>CSCE:</b>	Concejo de Supervisión de Centros Educativos
<b>CAR:</b>	Consejo Asesor Regional
<b>VPICR:</b>	Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional
<b>DM:</b>	Despacho del Ministro
<b>VAd:</b>	Viceministerio Administrativo
<b>VAc:</b>	Viceministerio Académico
<b>ND:</b>	Nivel Director
<b>NE:</b>	Nivel Ejecutor

Fuente: Elaboración propia (2016)

Los resultados obtenidos en el centro educativo (CE), como producto de la supervisión, son sistematizados y analizados en la institución para determinar las áreas de mejora. Dicha información deberá ser suministrada a la Oficina de Supervisión (OS) correspondiente, para realizar una valoración del estado situacional del Circuito Educativo (en general) y de las instituciones (en específico), luego se procede a socializar esta información y los hallazgos más relevantes en el Consejo de Supervisión de Centros Educativos (CSCE) con el fin de analizar y resaltar las necesidades reales o posibilidades de mejora que se presentan a nivel regional. Posteriormente se facilitan estos datos al Director o Directora Regional de Educación para establecer acciones o estrategias de coordinación que permitan satisfacer las demandas de su región. Al trabajo regional se le suma el apoyo del Consejo Asesor Regional (CAR). Los hallazgos y los planes de mejora deberán comunicarse al Viceministro de Planificación Institucional y Coordinación Re-

gional (VPICR) quien llevará la información correspondiente a las reuniones de gabinete (en las que participa el Ministro (a) de Educación (DM), el Viceministro (a) Administrativo (VAd) y el Viceministro (a) Académico (VAc) y el VPICR. Es en este escenario donde se emiten las directrices respectivas para que desde el Nivel Director (ND) y del Nivel Ejecutor (NE) se logre atender satisfactoriamente ciertas necesidades educativas; según sea al ámbito de competencia. Todo este proceso culmina nuevamente en el Centro Educativo, lugar desde donde se puede implementar de manera organizada y conjunta todas las acciones tendientes a implementar la política educativa y la prestación del servicio educativo, sin afectar los procesos de planificación institucional y las metas educativas nacionales. Lo importante en este caso es que la supervisión; aplicada en todos los niveles de organización del Ministerio de Educación Pública, vele por recolectar los datos que propicien la mejora continua de todo el sistema.





## CAPÍTULO 3

# Concepción de la supervisión en los Circuitos Educativos

*El término “supervisión” ha sido objeto de estudio en múltiples contextos y como producto de ello se han propuesto diferentes interpretaciones que obedecen a realidades particulares, todas válidas en sí mismas. No obstante, después de conocer y analizar la información expuesta en este documento es necesario resaltar la concepción que debe prevalecer en el Ministerio de Educación Pública acerca de la Supervisión en los Circuitos Educativos.*

# 1. La supervisión en los Circuitos Educativos

Con la creación del Ministerio de Educación Pública (1949) se establece la figura del Supervisor, a quien se le atribuyen las funciones de control técnico-administrativo y técnico-pedagógico. En 1957, con la aprobación del Manual Técnico de Educación Pública, se creó la instancia encargada de la Supervisión, que incorpora la supervisión institucional fundamentada en procesos democráticos y científicos. Posteriormente, en 1965, se emite la Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública y en ella se instaura la Supervisión Escolar con funciones orientadas al fortalecimiento del área técnica-pedagógica, con el objetivo de promover el desarrollo profesional de los educadores en servicio. Esta situación llevó a un replanteamiento en la concepción de la función supervisora, dando paso a la figura del Supervisor Asesor o Asesor Supervisor, en quien recae la responsabilidad de asumir tareas acadé-

micas o curriculares y administrativas orientadas al apoyo de las instituciones educativas.

Es relevante mencionar que según la época, así como las disposiciones políticas y legales de turno, a la persona encargada de la gestión supervisora se le reconoció como: inspector escolar, visitador escolar, asesor supervisor, asesor supervisor zonal, supervisor de circuito escolar, asesor supervisor, supervisor de centros educativos y supervisor de educación. Actualmente, el Manual descriptivo de puestos de la Dirección General de Servicio Civil lo ha denominado: Supervisor de Educación. Todos los cambios realizados en el nombre del puesto han influido directamente en las funciones o tareas por ejecutar, las cuales también generaron repercusiones en la dinámica de la educación costarricense, según el momento histórico.

**Figura 10. Línea de tiempo sobre la evolución histórica del nombre y las funciones de la supervisión de centros educativos: 1828-2009**

1828	1831	1863	1880	1906	1944	1956	1968	1984	1994	2009
<b>Nombre:</b> Inspección Escolar <b>Funciones:</b> administrativas y de vigilancia	<b>Nombre:</b> Inspección Suprema <b>Funciones:</b> administrativas y de vigilancia	<b>Nombre:</b> Visitaduría de Escuelas <b>Funciones:</b> administrativas y de vigilancia	<b>Nombre:</b> Inspección Escolar <b>Funciones:</b> técnico-pedagógicas y administrativas	<b>Nombre:</b> Visitador e Inspector <b>Funciones:</b> técnico-pedagógicas y disminuyen las funciones administrativas	<b>Nombre:</b> Visitador e Inspector <b>Funciones:</b> administrativas y técnico-pedagógicas	<b>Nombre:</b> Supervisión Escolar <b>Funciones:</b> técnico-pedagógicas y administrativas	<b>Nombre:</b> Supervisor Asesor Escolar <b>Funciones:</b> técnico-pedagógicas y administrativas	<b>Nombre:</b> Asesor Supervisor de Educación <b>Funciones:</b> administrativas y de vigilancia	<b>Nombre:</b> Asesor Supervisor Zonal <b>Funciones:</b> técnico-pedagógicas y administrativas	<b>Nombre:</b> Supervisor de Centros Educativos <b>Funciones:</b> administrativas

Fuente: Adaptado de suplemento informativo “Evolución de la Supervisión Educativa en Costa Rica” (2016)

Según el cuadro anterior, desde 1828 hasta aproximadamente 1956, es decir durante 128 años, la supervisión fue considerada básicamente como un proceso de visitaduría, vigilancia e inspección técnico-pedagógica y administrativa. Se observa también cómo la ejecución y orientación administrativa de las funciones establecidas para este servicio se mantuvo a lo largo 52 años (1828-1880), en este periodo únicamente se registran cambios en el nombre del puesto.

A partir de 1906 las necesidades políticas, sociales y educativas propiciaron un cambio en las funciones de la visitaduría e inspección, al otorgársele una mayor relevancia al tema técnico-pedagógico, razón por la que se determina una disminución en las funciones propiamente administrativas. En 1956 se registra un hecho trascendental, ya que se da un cambio conceptual e interpretativo relevante, el servicio pasa a llamarse Supervisión Escolar y desarrolla nuevamente funciones técnico-pedagógicas y administrativas, con la variable de que en esta época se le brinda prioridad a otra función más: interpretar y realizar la legislación educativa vigente.

Si bien es cierto la ruptura en el accionar de la supervisión inicia en el año 1880 cuando se priorizan las funciones técnico-pedagógicas y disminuyen las funciones administrativas, es en el año 2009 cuando se presenta una modificación sustantiva mediante el Decreto Ejecutivo 35513-MEP, ya que se suprime todas las funciones vinculadas al desarrollo de asesoramiento acadé-

mico o curricular y se decreta que el puesto será Supervisor de Centros Educativos, con énfasis en el área administrativa y se mantiene el deber de velar por el cumplimiento de la política educativa vigente. Es importante aclarar que dicho decreto elimina la acción de asesoría pedagógica que le había sido asignada al Supervisor o Supervisora de Centro Educativos (según decreto). Sin embargo, en ningún momento establece que el acto de supervisar deberá omitir la necesidad de velar porque los directores y las directoras de centros educativos cumplan con las disposiciones técnicas (curriculares, académicas o pedagógicas) que regulan el funcionamiento de la institución educativa. Para mejor proceder, cuando a partir de la supervisión ejercida en los centros educativos se logra detectar necesidades de índole técnico-pedagógicas estas deberán ser sistematizadas y tramitadas; según los procedimientos internos de cada Dirección Regional de Educación, para la respectiva atención por parte del Departamento de Asesoría Pedagógica.

Actualmente el Ministerio de Educación Pública cuenta con 27 Direcciones Regionales de Educación (DRE), las cuales a su vez se subdividen en Circuitos Educativos. La cantidad de circuitos depende de la extensión territorial de cada DRE y la cantidad de centros educativos que la conforman, entre otros aspectos. Esta distribución política pretende organizar la prestación de los servicios de educación y facilitar la atención de las comunidades educativas.

**Figura 11. Distribución de las DRE y cantidad de Circuitos Educativos**

1	San José Central	06
2	San José Norte	06
3	San José Oeste	05
4	Desamparados	07
5	Los Santos	03
6	Puriscal	07
7	Pérez Zeledón	10
8	Alajuela	10
9	Occidente	09
10	San Carlos	14
11	Zona Norte-Norte	08
12	Cartago	08
13	Turrialba	09
14	Heredia	07
15	Sarapiquí	05
16	Liberia	05
17	Cañas	05
18	Nicoya	08
19	Santa Cruz	07
20	Puntarenas	08
21	Peninsular	04
22	Aguirre	06
23	Grande del Térraba	13
24	Coto	14
25	Limón	09
26	Sulá	06
27	Guápiles	08
	<b>Total</b>	<b>207</b>



Fuente: Departamento de Supervisión Educativa, Conformación de Circuitos Educativos (2018)

Según el Decreto Ejecutivo N° 35513-MEP, artículo 33, por Circuito Educativo se debe entender el “conjunto de centros educativos y servicios relacionados, en todos los ciclos, niveles y modalidades, dentro de una circunscripción territorial determinada, incluidos los programas públicos de educación para personas jóvenes y adultas”.

Este mismo decreto, en el artículo 74, establece que “cada Circuito Educativo funcionará bajo la responsabilidad de un Supervisor de Centros Educativos, el cual es un funcionario administrativo-docente, que realiza primordialmente labores de dirección, supervisión y otras de índole administrativa, relacionadas con el proceso educativo...”, señaladas para mejorar la capacidad de gestión de los centros educativos. Es importante indicar que la responsabilidad de gestión institucional le corresponde al director o directora del centro educativo; sin embargo, el Supervisor o Supervisora debe velar por el mejoramiento continuo de los procesos que esto conlleva.

Es importante reiterar que aunque el Supervisor o Supervisora de Educación requiere poseer y dominar conocimientos en el área curricular y de gestión académica estos deben ser utilizados para supervisar de manera integral el funcionamiento del centro educativo mas no para fungir como asesor pedagógico. Cuando los procesos de supervisión ejercidos permitan identificar necesidades o posibilidades de mejora en el área académica, éstas se refieren a la dependencia competente del nivel regional; es decir al Departamento de Asesoría Pedagógica. No obstante, se reconoce la importancia de que cada DRE establezca procesos y procedimientos específicos para la atención académica y administrativa diferenciada de centros educativos conocidos como unidocentes o de dirección 1.

## 2. Composición de los Circuitos Educativos

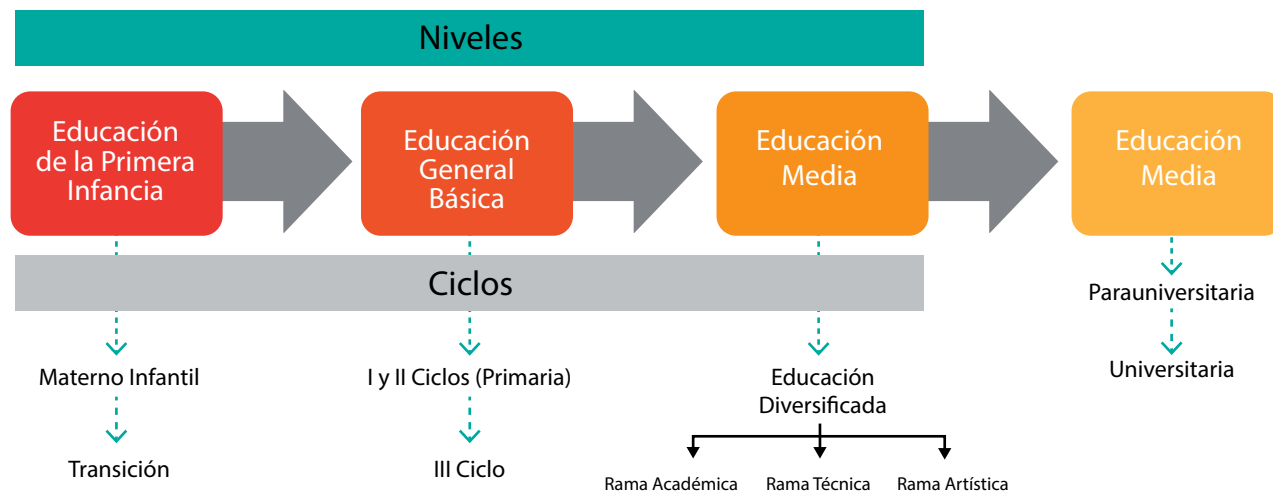
Un circuito educativo es diverso en cuanto a su constitución. Para el funcionamiento de centros educativos y servicios relacionados que conforman un circuito se consideran varios criterios administrativos que permiten avalar su constitución; además, existen variables de orden social, cultural, poblacional, económico, geográfico, laboral, entre otras que operan para dar origen a la demanda educativa de una comunidad o grupo social.

Desde esta perspectiva es indispensable que quienes ejercen la función de Supervisión Educativa en los Circuitos conozcan en detalle la tipología de planes de estudio que pueden coexistir en su espacio geográfico. Por tipología se entenderá el conjunto de planes de estudio, servicios, moda-

lidades u ofertas clasificadas en una rama o área común y un énfasis de estudio. Esto por cuanto conocer dicha tipología le permite al Supervisor o Supervisora comprender la razón de ser de cada institución o servicio educativo.

En el siguiente gráfico se identifica los diferentes niveles y ciclos de la educación costarricense, cada uno constituido por una serie de modalidades, planes de estudio, programas o estrategias educativas que permiten la prestación del servicio. Un Circuito Educativo puede estar conformado por varias de estas modalidades, planes o estrategias y que por su propia naturaleza representan cierta complejidad para ejercer la supervisión de centros educativos.

Figura 12. Niveles y Ciclos de la Educación Costarricense



Fuente: Elaboración propia (2016)

### 3. Conceptualización de la supervisión en el Circuito Educativo

El término “supervisión” ha sido objeto de estudio en múltiples contextos (políticos, educativos, económicos, industriales, entre otros) y como producto de ello se han propuesto diferentes interpretaciones que obedecen a realidades particulares, todas válidas en sí mismas. No obstante, después de conocer y analizar la información expuesta en este documento es necesario resaltar la concepción que debe prevalecer en el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica acerca de la supervisión de centros educativos. Por ello, y para efectos de este modelo se entenderá que la supervisión ejercida en un Circuito Educativo:

Es un proceso sistemático, estratégico e integrador que implica el conocimiento real y objetivo del espacio jurisdiccional, su estado situacional y las posibilidades de mejora para diseñar, implementar, evaluar y dar seguimiento a estrategias que permitan fortalecer la capacidad de gestión de los centros educativos, así como de los diferentes servicios que se ofertan dentro de un circuito educativo, para el cumplimiento de la política educativa y la prestación de un servicio educativo de excelencia.

Es **sistemático** porque es parte de un todo y debe comprender el funcionamiento individual (institucional) y los resultados del colectivo (circuito) o bien, las relaciones estructurales y su influencia en el centro educativo. Propiamente hablando del centro educativo, es indispensable identificar la composición organizativa y su dinámica de trabajo, con el fin de promover la mejora continua en los procesos de gestión.

Es **estratégico** porque procura el mejoramiento a través de la planificación. Exige un conocimiento real y objetivo del contexto, en términos de causa-efecto, pasado-presente-futuro, como elementos importantes para determinar las acciones por seguir, los instrumentos de apoyo, las formas de evaluar los resultados y la capacidad de ajuste para dinamizar el cambio. Se trata de adquirir el conocimiento necesario para planificar los procesos de mejora, los cuales no pueden estar aislados de la realidad.

Es **integrador** porque involucra -directa o indirectamente- a diferentes actores que intervienen en el proceso educativo, cada uno desde su ámbito de competencia. Además, pretende que las partes se afecten positivamente, a través de estrategias pertinentes y relevantes enfocadas al trabajo conjunto.

Se requiere de un **conocimiento real y objetivo** del espacio jurisdiccional para identificar las características propias y esenciales de las instituciones o servicios educativos que se brindan, así como su filosofía, procesos administrativos y educativos que se desarrollan para atender las necesidades de la población meta y la comunidad donde se ubica.

Lo expuesto demanda un conocimiento auténtico del **estado situacional**, el cual inicia con el reconocimiento del pasado, la valoración del presente y la proyección hacia el futuro del Cir-

cuito Educativo y las partes que lo componen, de manera que se logre identificar las **posibilidades razonables de mejora** a partir de la formulación de estrategias pertinentes y contextualizadas, que respondan a resultados mediante los que se pueda valorar el logro de la gestión en el corto, mediano y largo plazo.

De esta conceptualización se desprende también la importancia de comprender el alcance de la supervisión, desde una perspectiva de administración de circuitos educativos, tarea que ejecuta quien ocupa el cargo de Supervisor de Educación.



## 4. La administración de Circuitos Educativos

Se considera necesario que la Supervisión en los Circuitos Educativos se desarrolle en el marco de un enfoque administrativo específico, que permita moderar el accionar profesional y alcanzar los resultados que se pretenden en y con los procesos de supervisión. Para ello, se considera la administración estratégica como el pilar de la supervisión aplicada a los circuitos educativos.

Para Brenes (2011) la administración estratégica es:

...una actividad integral y participativa bajo la cual, líderes y equipos desarrollan procesos continuos de razonamiento, decisión y acción, que generan tanto el plan estratégico, como la organización necesaria para su implementación y los ajustes convenientes para lograr objetivos planteados tanto a corto como a largo plazo. (p.31)

Es decir, la supervisión en los circuitos educativos debe permitir la participación responsable de todos los administradores de las instituciones o servicios educativos, de tal forma que se logre la construcción de inferencias, la identificación de posibilidades y la motivación para hacer lo planificado, favoreciendo el desarrollo integral y sostenible de las organizaciones educativas a partir del trabajo integrado. Al final, lo que se busca es elevar el nivel de competitividad de las instituciones o servicios educativos que funcionan dentro de un circuito educativo.

Realizar la supervisión con sustento en la administración estratégica implica reconocer la importancia de la gestión por resultados y dentro de

ella la coexistencia de tres características esenciales que condicionan su efectividad: el diálogo, el acuerdo y el resultado.

- **El diálogo:** es necesario definir medios y formas de comunicación idóneas, ajustadas a la realidad y el contexto y que permitan la participación justa y equitativa. Pretende la unificación del lenguaje para impedir las asimetrías comunicacionales. Se considera el diálogo como el instrumento natural más importante para el acuerdo y la acción, que facilita el análisis de la situación real y los factores que condicionan la efectividad de la educación.
- **El acuerdo:** todo entendimiento como producto del diálogo debe conducir a la formalización de avenencias y estas, a su vez, al trabajo conjunto y consensuado. Implica que todas las partes asimilen una nueva forma de comprenderse (integral) y de trabajar (integrado) para lograr el cambio y el ajuste. Exige la razonabilidad de los resultados que se espera alcanzar en y con la educación, así como la construcción de los indicadores que permitan valorar el logro.
- **El resultado:** representa un ejercicio de reflexión crítica de los logros obtenidos y su influencia en el desarrollo de la educación y la mejora de los procesos administrativos. Continúa con la proposición de ajustes continuos que aseguren el logro de los resultados y su relación con las características del ambiente donde se lleva a cabo el acto educativo. No se trata de cumplir o desarrollar

actividades sino de analizar lo que se obtuvo con ellas y su influencia en el mejoramiento de la educación.

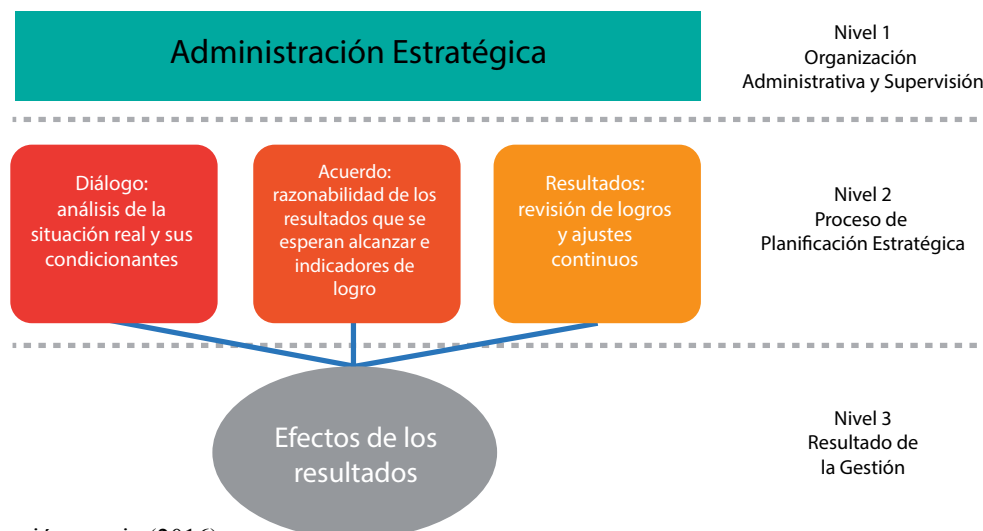
Lo anterior conduce a comprender el Circuito Educativo como un sistema, donde todas sus partes están interconectadas y son interdependientes. Donde lo que se haga o se deje de hacer afecta todas sus partes y a quienes reciben -de manera directa o indirecta- el servicio educativo. Donde sus integrantes están dispuestos a reaprender y reconstruir, dando paso a una nueva y pertinente forma de concebir y desarrollar la educación, así como todos los procesos y las acciones que de ella se deriven.

Se presenta, entonces, un enfoque de administración estratégica para potenciar la gestión por resultados, dividido en tres niveles: el primero

representa el estilo de organización del trabajo en el circuito educativo, donde también se integra la fase diagnóstica que antecede a toda planificación, el segundo determina los procesos de planificación estratégica y por resultados, la ejecución, seguimiento y control, mientras que el tercero permite valorar los resultados obtenidos al final del proceso para realizar los ajustes y las mejoras.

Este enfoque será eficaz si logra permear todas las acciones que se llevan a cabo en cada institución o servicio educativo, por cuanto éstas pretenden la mejora continua de los procesos y la consecución de resultados que satisfagan las necesidades de las poblaciones meta, la comunidad local y la sociedad costarricense.

**Figura 13. Enfoque de Administración Estratégica del Circuito Educativo**



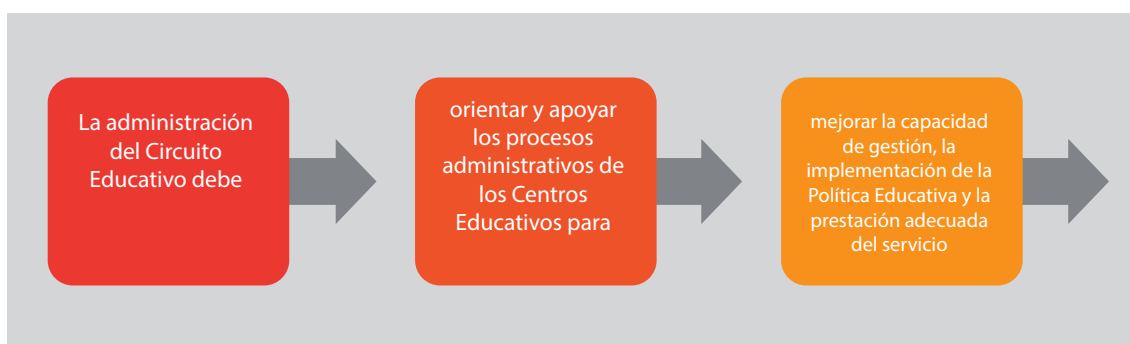
Fuente: Elaboración propia (2016)

## 5. Influencia de la supervisión en el Centro Educativos

Los procesos de supervisión aplicados deben coadyuvar en el mejoramiento de la capacidad de gestión de los centros educativos. Por tanto, se espera que la supervisión influya en el director del centro educativo para que este a su vez pueda ejercer su rol supervisor y logre, entre otras cosas, las siguientes:

- Conocer el estado real de la organización educativa.
- Promover el trabajo compartido y la consolidación de una identidad colectiva.
- Facilitar espacios de aprendizaje donde se socialicen experiencias, criterios o propuestas.
- Unificar esfuerzos, evitar la incertidumbre y optimizar los recursos.
- Planificar para obtener resultados y no para desarrollar actividades.
- Construir procesos de mejora integral, realistas y congruentes.
- Establecer, conservar y transmitir una cultura organizacional tendiente a mejorar la calidad del servicio.
- Fortalecer el vínculo centro educativo-comunidad local, de manera que se promueva la adaptación contextual y la integración de las partes.
- Atender las necesidades personales-profesionales de los integrantes del grupo.
- Fortalecer las relaciones interhumanas satisfactorias mediante la apropiación de valores que den sentido a la cultura organizacional.
- Asumir con responsabilidad su función supervisora dentro del centro educativo.
- Evaluar las acciones, los procesos, los métodos y los resultados para determinar las nuevas posibilidades de mejora.
- Garantizar la correcta aplicación de la Política Educativa.

Figura N°14. Meta de la Administración del Circuito Educativo



Fuente: Elaboración propia (2016)

# A modo de conclusión

A pesar de las diferentes concepciones que se le han otorgado a la supervisión y de las múltiples funciones asignadas durante los últimos 188 años, hoy se cuenta con un marco político y jurídico que delimita su ámbito de acción, siendo que la supervisión deberá velar por el cumplimiento de la Política Educativa mediante la aplicación de procesos que permitan mejorar la gestión para brindar un servicio de excelencia en todo el territorio nacional.

Desde este punto de vista la supervisión educativa es, fundamentalmente, la herramienta indispensable de todo sistema educativo para evaluar las acciones realizadas y determinar los cambios leves o radicales que se pueden implementar para propiciar el mejoramiento de la educación, según los requerimientos de la población meta, los contextos donde se desarrolla, el proyecto país que se prevé y los medios utilizados para tal fin.

Consolidar un Modelo de Supervisión ajustado a la situación actual de la educación costarricense es una necesidad que debe ser atendida con la urgencia del caso. Dicho modelo debe ser integral, pertinente y coherente. Con una composición tripartita que enfatice en la funcionalidad, la eficiencia estructural u orgánica y la participación democrática en cada uno de los niveles de organización del Ministerio de Educación Pública. El modelo FEP pretende dinamizar toda la estructura ministerial, señalando la responsabilidad de la supervisión a todos los funcionarios y de-

pendencias para mejorar la eficiencia y eficacia, cada quien desde su ámbito de competencia, con la certeza de que las acciones realizadas o postergadas repercuten en todo el sistema educativo.

Concretamente en el nivel regional, el Supervisor o la Supervisora de Educación trasciende el papel tradicional y asume una posición estratégica para asegurar un servicio educativo de excelencia. Implica esencialmente la responsabilidad de velar por la implementación de la política educativa y la prestación del servicio educativo, para lo cual se requiere de procesos administrativos y técnico-administrativos que garanticen tal logro. Desde esta perspectiva, el Supervisor de Educación facilita procesos para vincular los diferentes niveles del sistema educativo, de manera que se propicie la atención oportuna de las necesidades detectadas en el escenario más significativo del sistema educativo: el aula.

Es así como se justifica la nueva conceptualización de la Supervisión en los Circuitos Educativos, desde la que se logra promover una identidad teórico-práctica que regule el accionar con un enfoque de administración estratégica, el cual a su vez, brinda las características de la gestión y el rol que se debe desempeñar en el ejercicio de la supervisión en ambientes complejos. Es decir, en Circuitos Educativos con una gran diversidad de niveles, ciclos y modalidades educativas, sin dejar de lado las características socioculturales, geográficas, políticas, económicas, entre otras propias de cada contexto.

Es pertinente resaltar que cada servidor o servidora del Ministerio de Educación Pública es responsable de supervisar el cumplimiento real y efectivo de sus funciones, así como le corresponde a cada dependencia o nivel velar por cabal cumplimiento de sus competencias y asegurar que su estado organizativo así lo permita. Por ello, la supervisión no es una tarea exclusiva de quien es nombrado en este puesto, propiamente en las Direcciones Regional de Educación, sino de todos los que integramos el sistema educativo y trabajamos por una mejor educación, una mejor sociedad y el desarrollo integral del ser humano.

Finalmente, es necesario destacar que el modelo FEP se podrá consolidar siempre que exista una cultura organizacional propicia para su implementación. En este documento se plantea un modelo de cultura organizacional estratégica que aplica para todas las dependencias del MEP, mismo que faculta la supervisión efectiva y coadyuvante para el logro de la política educativa vigente y la adecuada prestación del servicio educativo de excelencia en todo el país.

# Referencias

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1957). Decreto N° 2160 Ley Fundamental de Educación. San José, Costa Rica: Autor.
- Brenes, L. (2011). Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. (1ª ed.). San José, Costa Rica: EUNED
- Ishizaka, H. (2011). Introducción de estudio de política educativa para analizar casos concretos. (1ª ed.). San José, Costa Rica: Litografía e Imprenta LIL.
- Ministerio de Educación Pública. Departamento de Vinculación con la Empresa y la Comunidad. (2014). Manual para la Gestión de la Coordinación con la Empresa. San José, Costa Rica: Autor.
- Ministerio de Educación Pública. Departamento de Supervisión Educativa. (2014). Evolución de la Supervisión Educativa en Costa Rica. San José, Costa Rica: Autor.
- Ministerio de Educación Pública. Departamento de Educación de Personas Jóvenes y Adultas. (2015). Directrices y lineamientos técnicos-administrativos y disposiciones administrativas para asignar recargos y lecciones en Educación Abierta, IPEC y CINDEA en las modalidades de Educación de Personas Jóvenes y Adultas. San José, Costa Rica: Autor.
- Ministerio de Educación Pública. (1956). Guía de Supervisión Escolar. San José. Costa Rica: Imprenta Tormo
- Ministerio de Educación Pública. (1968). Reglamento de Supervisión y Asesoría de la Educación Escolar Costarricense. San José, Costa Rica: Autor.
- Ministerio de Educación Pública. (1994). Política Educativa hacia el Siglo XXI. San José, Costa Rica: Autor.
- Ministerio de Educación Pública. (2017). Política Educativa: La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad. San José, Costa Rica: Autor.
- Ministerio de Educación Pública. (1996). Política Educativa hacia el Siglo XXI. Resumen Ejecutivo. San José, Costa Rica: Autor.
- Ministerio de Educación Pública. (2009). Decreto Ejecutivo 35513-MEP. La Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación del Ministerio de Educación Pública. San

- José, Costa Rica: La Gaceta.
- Ministerio de Educación Pública. (2014). Memoria institucional 2006-2014. La educación subversiva: Atreverse a construir el país que queremos. San José. Costa Rica.: Litografía e imprenta LIL S.A.
- Ministerio de Educación Pública. (2014). Decreto Ejecutivo 38170 -MEP. Organización Administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública. San José, Costa Rica: La Gaceta.
- Monge, N. (1975). Historia de la Supervisión de la Educación Primaria Costarricense 1821-1948. Tesis para optar por el grado académico de Licenciado en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa. Universidad de Costa Rica. Sede Rodrigo Facio.
- Nérici, I. (1975). Introducción a la supervisión escolar. Argentina: Editorial Kapelusz
- Ortíz, C. (2008). La supervisión escolar en el continente americano. Por S. Gento Palacios (2ª ed.). Gestión y supervisión de centros educativos. (p.p 253-287) San José, Costa Rica: EUNED
- Organización de Estados Americanos. Proyecto Hemisferio. (2006). Desarrollo de competencias en la gestión educativa. San José, Costa Rica: Autor.
- Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. Cuarto informe del Estado de la Educación. (2012). Informe final: vigencia, alcances y desafíos del modelo de supervisión del MEP. San José: Consejo Nacional de Rectores
- Ramírez, C. (2012). La gestión educativa (GE) en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales. Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de: Magister en Administración con Perfil Investigativo. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- Recaséns, L. (1991). Tratado general de Sociología. (3ª ed.). México: Editorial Porrúa S.A.
- Steiner, G. (1991). Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. México: Editorial Continental.

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