



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

# PRINCIPIOS DE GESTIÓN de las **DIRECCIONES REGIONALES** de EDUCACIÓN

Elementos constituyentes de los procesos administrativos

2016





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

# PRINCIPIOS DE GESTIÓN de las Direcciones Regionales de Educación ■■

Elementos constituyentes de los procesos administrativos

2016

658  
C355p

Castro Mena, Luis Alexander.  
Principios de gestión de las Direcciones  
Regionales de Educación / Luis Alexander Castro  
Mena. --1. ed.-- San José, C.R. : Ministerio de  
Educación Pública, Departamento de Supervisión  
Educativa, 2016.  
66 p.; 8,5x11 cm.

ISBN: 978-9977-60-290-5

1. ADMINISTRACION PUBLICA, 2. PLANIFICACION  
ESTRATEGICA, 3. PERFILES PROFESIONALES, I. TÍTULO.

**Elaborado por:** Alexander Castro Mena  
**Asesor, Departamento de Supervisión Educativa**

**Corrección de  
estilo y filológica:** Licenciado Elvis Ricardo Mora Chaverri.

**Agradecimiento:** Rosa Jiménez López  
**Directora Regional de Educación de Liberia**

Clara Espinoza Juárez  
**Directora Regional de Educación de Nicoya**

Víctor Hugo Durán Abarca  
**Director Regional de Educación de Los Santos**

José Enrique Salas Hernández  
**Director Regional de Educación de Sarapiquí**

Omer Fonseca Zúñiga  
**Director Regional de Educación de Pérez Zeledón**

Rolando Herrera Mata  
**Director Regional de Educación de Occidente**

Wilberth Flores Bonilla  
**Director Regional de Educación de San José Oeste**

Heidy Villalobos Bolaños  
**Asesora, Departamento de Supervisión Educativa**

Un agradecimiento especial a todas y todos quienes supervisan los centros educativos; representantes de las asesorías pedagógicas; a quienes ejercen las jefaturas en las asesorías pedagógicas y en los servicios administrativos y financieros de las DRE participantes, por su aporte profesional para el logro de este documento.

---

## **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**

---



## Contenido

	Pág.
<b>Introducción</b> .....	7
Descripción metodológica .....	8
Génesis y consolidación de las Direcciones Regionales de Educación .....	10
Representatividad de las Direcciones Regionales de Educación .....	17
Perfil profesional y personal del Director (a) Regional de Educación .....	20
Funciones del Director (a) Regional de Educación .....	23
Campos de acción según las funciones del Director (a) Regional de Educación .....	31
Desagregación de las funciones del Director (a) Regional de Educación .....	33
Lo que se espera de la gestión del Director (a) Regional de Educación .....	45
Características organizacionales deseables de la DRE .....	46
Estilos de liderazgo propuestos para la gestión regional .....	48
Enfoques administrativos aplicables a las DRE .....	52
Expectativas de los enfoques administrativos .....	58
Consideraciones finales .....	59
Bibliografía consultada .....	61
<b>Contenido de gráficos</b>	
<b>Gráfico 1</b> <i>Representatividad de las DRE</i> .....	17
<b>Gráfico 2</b> <i>Campos de acción</i> .....	51
<b>Gráfico 3</b> <i>Características deseables de una DRE</i> .....	47
<b>Gráfico 4</b> <i>Estilos de liderazgo</i> .....	50

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfico 5</b> <i>Factores influyentes y resultados de la administración por objetivos</i> .....	54
<b>Gráfico 6</b> <i>Factores influyentes y resultados de la administración conductual</i> .....	55
<b>Gráfico 7</b> <i>Factores influyentes y resultados de la administración sistémica</i> .....	57
<b>Gráfico 8</b> <i>Expectativas de los enfoques administrativos</i> .....	58
<b>Gráfico 9</b> <i>Estructura organizativa de las DRE</i> .....	65

## **Contenido de tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Perfil profesional y personal del Director Regional de Educación</i> .....	21
<b>Tabla 2</b> <i>Cuadro comparativo de las funciones del Director (a) Regional de Educación...</i>	24
<b>Tabla 3</b> <i>Agrupación de las funciones en campos de acción</i> .....	27
<b>Tabla 4</b> <i>Acciones sugeridas para el logro de las funciones</i> .....	34
<b>Tabla 5</b> <i>Estilos de liderazgo recomendados para gestionar las DRE</i> .....	49



### Introducción

La organización geográfica y administrativa de la educación costarricense ha sido un punto medular en las agendas políticas de los diversos grupos que ejercieron el Poder Ejecutivo de la República. No obstante, si lo que se buscaba era un estado ideal de organización, al parecer éste es un tema no resuelto, pues cada administración sostuvo argumentos diferentes que resultaron en la emisión de ciertas leyes y decretos que provocaban una indefinición estructural, caracterizada por un vaivén organizativo, poco provechoso para legitimar los procesos y procedimientos idóneos de control, seguimiento y evaluación, tanto en el área administrativa como en la académica. Esta particularidad también puede referenciarse en algunas memorias institucionales, presentadas por ministros y ministras de educación en diferentes momentos históricos.

A pesar de esta situación política, ha prevalecido en el Ministerio de Educación Pública una subestructura o subsistema que ofrece respuestas concretas, oportunas, pertinentes y contextualizadas a los grupos poblacionales circunscritos en áreas educativas, a las cuales se les ha llamado de diferentes formas: Dirección Provincial, Dirección Regional, Dirección Regional de Enseñanza y Dirección Regional de Educación; este último término es el que se mantiene vigente. A cada una de ellas le corresponde, por jurisdicción, un grupo de cantones y distritos, los cuales se han dividido, para una mejor atención, en lo que hoy se reconoce como circuitos educativos.

Según se define en las más recientes reformas realizadas, el Ministerio de Educación Pública (MEP) presenta tres niveles de organización: a) el nivel central, conformado por los despachos y sus respectivas direcciones, con una condición más política de la educación y la responsabilidad de apoyar la gestión del nivel regional; b) el nivel regional, constituido por tres departamentos que, desde una concepción de representatividad, deben brindar servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios, tanto internos como externos; y c) el nivel institucional, integrado por los diferentes servicios y centros educativos, escenarios donde se lleva a cabo el acto educativo. Desde esta lógica organizacional, las Direcciones Regionales de Educación (DRE), por su naturaleza constitutiva y poder conferido, ejercen la representatividad del nivel central y son, al mismo tiempo, el puente articulador de toda la estructura ministerial, ya que reciben los productos del nivel central, los suma a los suyos y con ello fortalece los procesos educativos. Al mismo tiempo, recoge los insumos que genera el centro educativo y con ello realimenta el sistema para avanzar al mejoramiento de la calidad de la educación.

Esta perspectiva invita a concentrar la atención en lo que ocurre a lo interno de la DRE y el rol que desempeña dentro de la estructura ministerial. Conviene, entonces,

señalar ciertos elementos o factores que deben ser comunes para denotar el tipo de gestión que se realiza, las razones por las cuales se implementa y los resultados que se esperan del trabajo realizado. Es decir, el sentido de importancia que reviste a las DRE en la administración de la educación costarricense demanda el establecimiento de parámetros que guíen el quehacer profesional, y que permitan uniformidad en los procesos de gestión que se llevan a cabo en las 27 regiones educativas del país. Con ello, no se quiere decir que estos factores sean los únicos y además determinantes en la administración; pero sí se asegura que, con su aplicación, es factible reducir las asimetrías que puedan derivarse de procesos administrativos diferenciados y aislados de un objetivo común. No se pretende insinuar que las DRE deban ser iguales, porque esto contraviene la realidad costarricense: diversa, pluricultural y, además, cambiante; pero sí se sostiene la necesidad de establecer puntos de convergencia en el campo administrativo que faciliten consolidar el ideal de Dirección Regional de Educación, según la percepción de los usuarios internos y externos.

Por lo expuesto, el planteamiento señalado en este documento pretende coadyuvar con la definición de ciertos derroteros que pueden guiar la administración de una DRE hacia la mejora continua. Es también una estrategia que habilita posibilidades de ajuste, innovación y transformación para asumir, desde una posición diferente, los desafíos contextuales, humanos y locales de la educación costarricense.

Finalmente, es relevante reiterar que la educación en cada contexto demanda un trato diferente; no obstante, en este documento se establece lo que un grupo de personas considera que debe caracterizar a todas las Direcciones Regionales de Educación en cuanto a gestión se refiere. Es decir, en lo que las DRE deben ser iguales, de tal manera que se genere identidad, credibilidad y confianza.

## Descripción metodológica

La estructura general de este documento y el señalamiento de los principios de gestión de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) se logró por medio de un estudio realizado en seis de ellas. Para desarrollar el estudio, se cumplieron cuatro etapas, en un periodo comprendido entre el 11 de julio y el 09 de noviembre de 2016.

### Etapas de trabajo

- 1. Revisión bibliográfica:** esta tarea se llevó a cabo del 11 al 29 de julio de 2016. Consistió en analizar algunos documentos constitutivos de las Direcciones Regionales de Educación (DRE), como: leyes, decretos ejecutivos y memorias

institucionales emitidas entre los años 1985 y 2009, con el fin de extraer información relevante que permitiera conformar una idea general acerca del surgimiento, cambios y consolidación de las DRE en el Ministerio de Educación Pública. Las fuentes de información consultadas fueron: el Centro de Documentación del Ministerio de Educación Pública, la Biblioteca Nacional Miguel Obregón Lizano y el Sistema Costarricense de Información Jurídica de la Procuraduría General de la República (sitio Web <http://www.pgrweb.go.cr/scij/main.aspx>)

**2. Diseño y aplicación de instrumentos:** para recopilar la información se diseñaron dos instrumentos: a) entrevista y b) guía de grupos focales. La entrevista se aplicó a Directores (as) Regionales, Jefes (as) de los departamentos de Asesoría Pedagógica y Servicios Administrativos y Financieros, mientras que los grupos focales se realizaron con Asesores (as) Pedagógicos (as) y Supervisores (as) de Centros Educativos. La población participante en el estudio corresponde a las siguientes DRE: Pérez Zeledón, Occidente, Los Santos, Nicoya, Liberia y San José Oeste, las que fueron seleccionadas al azar, para lo cual también se consideró la participación de Directores (as) Regionales con poca trayectoria en el puesto y otros con mayor experiencia en dicho cargo. El diseño de instrumentos y su respectiva aplicación se concretó entre el 01 de julio y el 23 de setiembre de 2016.

**3. Sistematización y análisis de la información:** toda la información recopilada fue organizada en plantillas de Excel y analizada para sustentar los diferentes apartados de la guía. Se confrontó la información obtenida en cada una de las Direcciones Regionales de Educación y los datos fueron agrupados por categorías. Este proceso se llevó a cabo del 26 de setiembre al 07 de octubre de 2016.

**4. Preparación de la guía de apoyo:** la guía se elaboró con base en los datos obtenidos mediante la aplicación de instrumentos, su sistematización y análisis. Este proceso se realizó del 10 de octubre al 04 de noviembre de 2016. El documento, en su versión preliminar, fue remitido a un grupo de funcionarios para su respectiva lectura, análisis y emisión de observaciones o recomendaciones. Al finalizar este periodo de valoración y con los ajustes realizados, el documento se trasladó al Viceministro de Planificación Institucional y Coordinación Regional para su aprobación y oficialización.

## Génesis y consolidación de las Direcciones Regionales de Educación

Al revisar algunos documentos históricos del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, elaborados por quienes han ejercido la autoridad suprema de esta cartera en diferentes momentos, desde 1895 hasta 2009, se logra constatar y comprender que, sin importar el periodo de administración o el grupo político que ejerció el poder, existe una idea en la que se ha coincidido: *la relevancia de alcanzar una organización administrativa que permita asegurar el derecho a la educación en todo el territorio nacional, para lo cual se requiere de una desconcentración técnico-administrativa y técnico-pedagógica que proporcione autonomía relativa a las Direcciones Regionales de Educación para ejercer la representatividad del nivel central, y para que, desde esta posición, logre administrar la educación según los ordenamientos políticos, educativos, filosóficos, legales y jurídicos vigentes.*

Desde esta perspectiva se puede sostener que las diferentes administraciones han señalado que la funcionalidad de la estructura regional es esencial para promover la evolución del ser humano y el desarrollo social, a través de la excelencia en el acto educativo. Esto conlleva a un reconocimiento de su importancia y la aceptación de que las metas nacionales en materia de educación son inalcanzables si dependiera únicamente del nivel central, pues cada región requiere de un proceso administrativo particular, es decir contextualizado, que faculte, justificadamente, la educación en y desde la realidad que viven las comunidades educativas del país.

Prueba de ello es lo manifestado por Miguel Obregón Lizano, Inspector General de Enseñanza (1896) en cuanto a que “la ley exige mucho, exige demasiado del inspector provincial, pero omite de otro lado proporcionarle los medios necesarios para llenar en conciencia los graves cuanto complejos deberes que hace pesar sobre él”; razón por la cual propone una nueva estructura de orden provincial que permita atender las necesidades técnico-pedagógicas y técnico-administrativas de la “educación popular” según las particularidades de cada provincia, cantón y distrito. (Memoria de Instrucción Pública 1895-1896)

En dicha memoria, el señor Obregón Lizano propone:

- a) La incorporación de visitantes de instituciones, según la extensión territorial y la cantidad de escuelas por provincia. Mismos que serán “empleados ambulantes” y deberán recorrer todas las escuelas primarias de la provincia, “deteniéndose en cada una de ellas el tiempo necesario para estudiarla detenidamente por todos sus aspectos, tanto en lo técnico como en lo administrativo”.

- b)** Establecer inspecciones cantonales, dependiendo jerárquicamente de la inspección provincial. (p.p. 64-65)

Es importante resaltar que lo anterior se origina por causa del incremento de escuelas en las diferentes provincias, situación que también demandó una nueva forma de organización regional, con la capacidad de atender satisfactoriamente las necesidades educativas de la época, hecho que se ratifica con la posición del entonces Inspector General de Enseñanza:

*“Con efecto, atender a la marcha del sinnúmero de escuelas establecidas en una provincia, visitarlas frecuentemente (una cada día pide la ley), vigilar el personal enseñante, entender en todos los trabajos a cargo de las Juntas, no descuidar los quehaceres de oficina, practicar exámenes y, en una palabra, dirigir la educación en todos sus pormenores y detalles, así en lo científico como en lo administrativo, son labores, señor Ministro, capaces de absorber y embargar la actividad, no de uno, sino de varios empleados a la vez”. (Memoria de Instrucción Pública 1895-1896, p.64)*

Este señalamiento, que lleva implícita una petitoria fue recibida y avalada por el Poder Ejecutivo, pues en la Memoria de Instrucción Pública del año 1901, el señor Miguel Obregón Lizano señala que:

*“Cada provincia ha sido dividida en circuitos pedagógicos y confiada, para lo técnico y lo administrativo, a un inspector que obra, impulsa y dirige con el concurso de tantos visitadores como agrupaciones escolares comprende su provincia. El Inspector lleva los asuntos de carácter administrativo al par que la dirección técnica general, con asiento en la capital de provincia. El Visitador, sin intervenir en lo primero, se halla consagrado exclusivamente a la orientación Pedagógica de las escuelas de su circuito, a dictar lecciones modelos, a corregir vicios metodológicos, a intervenir en el desarrollo gradual de los programas, a velar para que la escuela eduque instruya simultáneamente, a combatir los excesos, la inercia, los desfallecimientos del personal docente, y, en una palabra, a suplir a la deficiencia profesional del maestro de clase” (p.41).*

Al parecer este hecho marca el surgimiento de dos figuras importantes en el engranaje regional: el Supervisor de Centros Educativos (Inspector) y el Asesor Pedagógico (Visitador). Para este momento histórico, se logra evidenciar una estructura nacional de seguimiento y apoyo a la educación integrada por la Inspección General de Enseñanza, la Inspección Provincial, la Inspección de Circuito o Cantonal y el visitador de escuelas.

Conviene destacar que mediante la Ley General de Educación Común de 1886 (Decreto N° VI), el Congreso Constitucional de la República de Costa Rica ya había definido, según el artículo 17, que para la administración escolar el territorio nacional sería dividido en provincias y cantones. Igualmente establece, en el artículo 18, que el Poder Ejecutivo deberá determinar los límites jurisdiccionales de cada distrito escolar. Esto facultó que, a partir de 1910, se diera una nueva delimitación político-geográfica del territorio nacional mediante el establecimiento de los distritos escolares, conformados por caseríos. Esto se logra constatar en el acuerdo N°1790 del 15 de marzo de 1910, emitido por el entonces Presidente de la República Cleto González Víquez, mediante el que establece: “Erigir en distrito escolar el caserío de Cebadilla, perteneciente hoy a Turrúcares”. (Memoria de Instrucción Pública de 1910, p.53)

*Un poco más adelante en la historia, específicamente en 1978, una comisión integrada por funcionarios del Ministerio de Educación Pública inició un proceso de investigación y análisis acerca de las implicaciones de la regionalización de la educación costarricense, insumo que fue utilizado por María Eugenia Dengo de Vargas, ministra de Educación durante la Administración de Rodrigo Carazo Odio (1978-1982), para establecer una política educativa cuya ideología se inspiró, según la Memoria de Educación Pública de 1980, en “los principios fundamentales de la doctrina social cristiana, así como en los postulados y en la dinámica de la democracia” (p.3)*

Dicha Política Educativa (1981) delimitó el inicio de un proceso de regionalización del sistema educativo costarricense con el fin de:

*“... reordenar física y administrativamente las estructuras y el funcionamiento del Ministerio, con el fin de que ambos sean medios apropiados para facilitar la elevación de la calidad de la educación en cada una de las siete regiones en que se ha dividido el país.” (p.19).*

A saber:

- Dirección Regional Central
- Dirección Regional Oriental
- Dirección Regional Occidental
- Dirección Regional Chorotega
- Dirección Regional Brunca
- Dirección Regional Huetar Atlántica
- Dirección Regional Huetar Norte

Un aspecto importante de resaltar es que mediante la política educativa de 1980 y el programa de regionalización de la educación costarricense, las autoridades afirmaron que:

*“... esta decisión política y su implantación debe traer, como resultados, una mayor participación de las fuerzas vivas de cada región en la toma de decisiones en el campo de la educación, la participación responsable de todos; una más pronta atención y solución de los problemas educativos; una respuesta a las necesidades sociales, económicas y culturales en cada región; más oportunidades para manifestar creatividad y criticidad, para evaluar y controlar el desarrollo de la educación...”* (Memoria de Educación Pública, p.11)

En este sentido se puede mencionar que las primeras organizaciones administrativas de lo que hoy conocemos como Direcciones Regionales de Educación (DRE) se realizaron conforme a las políticas de Estado emitidas para efectos de investigación y planificación del desarrollo socioeconómico, las cuales definen la división del territorio nacional para la coordinación, integración y administración conforme a las necesidades y competencias de las diferentes instituciones de gobierno.

Es así como en los considerandos I y II del Decreto Ejecutivo N° 11073-E (adicionado por el Decreto Ejecutivo N°11848-E del 09 de setiembre de 1980) se establece:

- I. Que los desequilibrios y la inadecuada distribución de los servicios administrativos y técnicos, así como de otra naturaleza, han sido, entre otros factores, limitantes del desarrollo integrado de las distintas regiones del país y de sus habitantes.
- II. Que el centralismo administrativo y técnico no ha permitido atender satisfactoriamente los aspectos funcionales de nuestro sistema, impidiendo con ello dar respuestas auténticas y dinámicas a los costarricenses, dentro de su propia realidad social, histórica, geográfica y política.

A su vez, generó, en este mismo decreto, el pronunciamiento de la regionalización del sistema educativo costarricense, con el objetivo de, según el artículo 2:

*“...garantizar una mayor eficiencia, la oportunidad en la prestación del servicio, la elevación en la calidad educativa, como respuestas a las necesidades, aspiraciones y características de las diversas regiones del país, el Ministerio de Educación Pública desconcentra la ejecución de los planes, programas y disposiciones relativas a la política educativa, tanto en los aspectos técnicos como en los administrativos”.*



Siendo para ello necesario dividir el territorio nacional de la siguiente manera: “siete regiones educativas, que, a su vez, se subdividen en veintidós subregiones compuestas por ciento diecinueve microrregiones (zonas) y cuatrocientos trece distritos escolares” (artículo 7, Decreto N° 11073-E). Cabe destacar que el proceso de regionalización del sistema educativo costarricense tuvo sus primeras experiencias de reorganización administrativa en la Región Occidental, integrada en esa época por los cantones de: Orotina, San Mateo, Atenas, Alajuela, Poas, Grecia, Valverde Vega, Naranjo, Alfaro Ruiz, Palmares, San Ramón, Esparza, Puntarenas y Montes de Oro.

En 1984, mediante el Decreto Ejecutivo N°15221-E, se establece una nueva división administrativa del sistema educativo costarricense y, como consecuencia, una nueva forma de interpretar la organización del trabajo en las regiones. Este nuevo decreto vendría a derogar los anteriores (N°11073 y N°11848) que establecían una división territorial del Ministerio de Educación Pública según el Decreto Ejecutivo N° 9501, en el que se consignaba la reforma de la división regional del territorio de Costa Rica para efectos de investigación y planificación del desarrollo socioeconómico.

Entonces, en 1984, se eliminan las regiones educativas, subregiones, micro regiones y distritos escolares, para dar paso a la aparición de 19 Direcciones Regionales de Enseñanza, las cuales se dividieron en circuitos escolares y éstos, a su vez, estaban conformados por uno o varios distritos administrativos.

No obstante, en 1994, se publica en la Gaceta N°144 el Decreto Ejecutivo N°23490-MEP “Reglamento de la Organización Administrativa de las Direcciones Provinciales de Educación”, mediante el que se redefine nuevamente la estructura ministerial en el ámbito regional, para quedar de la siguiente forma:

**Artículo 1.** En cada una de las provincias habrá una Dirección Provincial de Educación, que será la unidad representativa e integradora del sistema educativo.

**Artículo 3.** Las Direcciones Provinciales estarán divididas en Direcciones Regionales de Educación que, a su vez, serán las agencias integradoras del conjunto escolar en la circunscripción territorial correspondiente.

**Artículo 8.** Las Direcciones Provinciales de Educación contarán con los siguientes Departamentos: Departamento de Planificación y Desarrollo Educativo Provincial, Departamento Contralor de Servicios y Departamento de Informática, un Consejo Comunal de Educación, un Consejo Asesor y un Asesor Legal. Estarán, a su vez, subdivididas territorialmente, según se define en el presente decreto, en Direcciones Regionales de Educación.



**Artículo 9.** Las Direcciones Regionales de Educación para el cumplimiento de sus funciones contarán con los siguientes departamentos: Departamento de Desarrollo Educativo y Departamento de Desarrollo Administrativo, un Consejo de Asesores Supervisores, un Consejo Comunal de Educación y un Consejo Asesor. Estarán, a su vez, subdivididas en unidades territoriales menores que se denominarán circuitos escolares y agruparán las instituciones educativas en ellos comprendidas.

De esta forma se establecía una división territorial conformada por siete Direcciones Provinciales de Educación y veinte Direcciones Regionales de Educación. Es importante señalar que durante el tiempo que se mantuvo en vigencia el Decreto Ejecutivo N°23490-MEP, no se logra evidenciar su acatamiento, ya que en la información compilada y valorada para elaborar este documento no hay registros de una división territorial según se establece en dicho decreto.

En el año 2009, surge la más reciente reorganización administrativa de las regiones educativas, promulgada mediante el Decreto Ejecutivo N° 35513-MEP “La Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación del Ministerio de Educación Pública”, del 09 de setiembre de 2009, mediante el cual se deroga el Decreto Ejecutivo N° 23490-MEP del 11 de julio de 1994 y sus reformas.

Dicho decreto señala, en sus considerandos número ocho y número catorce, respectivamente, lo siguiente:

*“Que por medio del Decreto Ejecutivo N° 23490-MEP del 11 de julio de 1994, publicado en el Alcance N° 25 del Diario Oficial La Gaceta N° 144 del 29 de julio de 1994, se promulgó el Reglamento de la Organización Administrativa de las Direcciones Provinciales de Educación, el cual no se adecúa a las necesidades actuales del sistema educativo costarricense ni a la dinámica que deben enfrentar las Direcciones Regionales de Educación”.*

*“Que para promover este proceso de desconcentración mínima es necesario fortalecer la capacidad de gestión de las Direcciones Regionales de Educación. Específicamente, se requiere redefinir su organización administrativa, actualizar sus funciones y competencias, así como crear condiciones para que su accionar contribuya al logro de los objetivos de racionalidad, eficacia, eficiencia, oportunidad, transparencia y rendición de cuentas que orientan una gestión pública moderna. Asimismo, se requiere dotar a las Direcciones Regionales de Educación de mayor autonomía relativa para el desempeño de sus funciones y competencias, fortalecer los servicios de asesoría pedagógica para brindar un acompañamiento*

*oportuno y permanente al personal docente destacado en los centros educativos, redefinir y fortalecer sus competencias en materia administrativa y financiera, así como renovar el sistema de supervisión educativa, partiendo del reconocimiento de que la supervisión es una función institucional que se ejerce tanto desde el nivel central y regional, como en el seno de los centros educativos”.*

Esta nueva organización administrativa se encuentra vigente y establece que el Ministerio de Educación Pública estará conformado, en su nivel regional, por veintisiete Direcciones Regionales de Educación distribuidas en las siete provincias y cada una de ellas dividida en tantos Circuitos Educativos como sean necesarios, para atender los “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”. (Artículo 33 Decreto Ejecutivo N° 35513-MEP)

Todo este recorrido permite señalar que las Direcciones Regionales de Educación surgen como alternativa de organización y distribución geográfica del país para efectos de ejercer el control de la educación a través de la vigilancia e inspección de las áreas curricular y administrativa en las provincias, los cantones y los circuitos educativos. Hoy prevalece una estructura organizativa a la que se le confiere la representatividad del nivel central del Ministerio de Educación Pública, en la jurisdicción que le compete, con la responsabilidad “de atender a las comunidades educativas localizadas en la correspondiente jurisdicción territorial...” y “...velar que los centros educativos implementen la política educativa establecida por el Consejo Superior de Educación, así como los lineamientos técnicos y administrativos dictados para tales efectos por las autoridades superiores del Ministerio de Educación Pública”, según se indica en el artículo 13 del Decreto Ejecutivo N° 35513-MEP.

Queda claro que, a pesar de los múltiples intentos de organización administrativa del territorio nacional para atender la educación, las Direcciones Regionales de Educación son dependencias indispensables dentro de la organización ministerial, y que los esfuerzos institucionales deben ir encauzados al acompañamiento y apoyo de estas estructuras, de manera que asuman la administración de la educación tal y como se ordena en las regulaciones políticas y jurídicas de la educación costarricense, situación que conduce al fortalecimiento de su autonomía relativa en el marco de la racionalidad, eficacia, eficiencia, oportunidad, transparencia y rendición de cuentas que caracteriza la gestión pública, en procura de una educación cada vez más justa, equitativa y de excelencia.

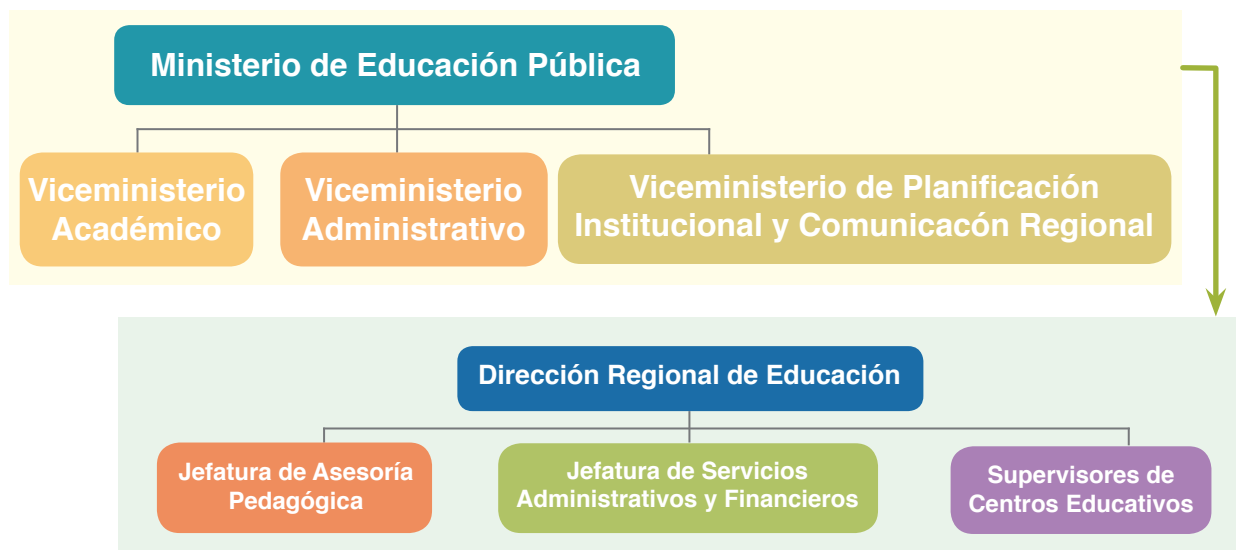
## Representatividad de las Direcciones Regionales de Educación

Los esfuerzos realizados históricamente en materia de organización administrativa del Ministerio de Educación Pública se vinculan también con la necesidad de establecer una estructura representativa del nivel central en el nivel regional, que permita la atención oportuna y satisfactoria de necesidades técnico-administrativas y técnico-pedagógicas que se presentan en las instituciones o servicios educativos. Esto, por cuanto es en cada Dirección Regional de Educación donde se conocen y se comprenden las características propias de cada contexto y, además, se puede definir con exactitud el tipo de estrategia que se requiere aplicar para satisfacer dichas necesidades. Por otro lado, esto da validez a la contextualización de la educación, así como a la pertinencia y a la relevancia de las acciones que se coordinen y ejecuten para alcanzar la excelencia de la educación en todo el territorio nacional.

Acerca de este mismo tema, en el artículo 2 del Decreto Ejecutivo N° 35513-MEP “La Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación del Ministerio de Educación Pública”, se indica que:

*“Las Direcciones Regionales de Educación, como parte integral de la organización administrativa del Ministerio de Educación Pública, constituyen la instancia representativa e integradora del sistema educativo costarricense en el nivel regional, así como el vínculo formal entre el nivel central y las comunidades educativas”.*

**Gráfico 1 | Representatividad de las DRE**



Fuente: Elaboración propia (2016)

Esta posición permite reconocer dos de las razones que han dado origen y sostenibilidad a las Direcciones Regionales de Educación:

**a) Es una instancia representativa e integradora del sistema educativo costarricense en el nivel regional:** por tanto, debe brindar los mismos servicios que dispone el nivel central, pues integra lo que constituye al sistema como un todo. Conviene aclarar que no solo es un tema de brindar servicios, sino de representar el nivel central en su conformación. Desde esta perspectiva, el Director (a) Regional es el representante de quien ocupa el cargo de Ministro de Educación Pública, lo cual se ratifica en el artículo 37, del Decreto Ejecutivo 35513-MEP: “Los Directores y las Directoras Regionales de Educación dependerán jerárquicamente del Ministro de Educación Pública y ostentarán su representación ante las organizaciones públicas y privadas regionales relacionadas con la educación, así como en los organismos interinstitucionales y en los actos oficiales en los que sea requerido, cuando tal representación haya sido establecida”. De una manera ampliada, se puede mencionar, entonces, que quien ocupa la jefatura del Departamento de Asesoría Pedagógica representa el Viceministerio Académico; quien se encuentra nombrado en la jefatura del Departamento de Servicios Administrativos y Financieros es el representante del Viceministerio Administrativo; y que las oficinas de supervisión representan el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional. Estos funcionarios tienen la responsabilidad de velar por el adecuado funcionamiento de las DRE, razón por la que también se instituye la conformación del Consejo Asesor Regional, como un escenario de análisis y toma de decisiones para mantener la visión de conjunto y la articulación de las dependencias que conforman la DRE.

**b) Vincula el nivel central y las comunidades educativas:** las Direcciones Regionales de Educación son dependencias dinamizadoras del sistema educativo. Buscan generar para el nivel central los insumos necesarios provenientes de las comunidades educativas, de manera que lo que produzca el nivel central sea congruente con las necesidades detectadas. Es decir, a la DRE le corresponde alimentar con información realista y objetiva al nivel central para que éste, en sus diferentes instancias, tome decisiones congruentes que faciliten la atención satisfactoria de las comunidades educativas y procure con todas sus acciones alcanzar la excelencia de la educación costarricense. El artículo 3 del Decreto Ejecutivo 35513-MEP señala que “... se entiende por comunidad educativa al conjunto de actores que ejercen influencia directa sobre la dinámica, la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y la capacidad de gestión de cada centro educativo, así como las relaciones entre éstos: los estudiantes, los padres de familia, el personal docente, administrativo, técnico-docente y administrativo-docente destacado en los centros educativos, así como las Juntas de Educación y las Juntas Administrativas.

Asimismo, en los territorios indígenas reconocidos, las Asociaciones de Desarrollo Indígena (ADI) y otras organizaciones indígenas formalmente constituidas, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente y el derecho consuetudinario”.

Al considerar ambas razones, no se puede comprender ni utilizar las DRE simplemente como un medio de transmisión de información o de tramitología, pues tienen la responsabilidad de brindar un servicio integral a las poblaciones meta; además, se debe tomar en cuenta la representatividad que ejerce, y el deber de velar por la congruencia entre lo que produce el nivel central y lo que necesitan los actores que ejercen influencia directa sobre la educación costarricense, es decir las comunidades educativas.

Por lo anterior, es que se pretende fortalecer la capacidad de gestión de las DRE en el marco de las políticas educativas, así como en el ejercicio de sus funciones y atribuciones, según se destaca en los artículos diecisiete y dieciocho, respectivamente, del Decreto Ejecutivo 35513-MEP:

*“Las Direcciones Regionales de Educación ejercerán sus funciones y competencias de acuerdo con las políticas educativas dictadas por el Consejo Superior de Educación, que buscan promover una mayor autonomía relativa y capacidad de decisión en los centros educativos, así como una mayor participación de la comunidad educativa”.*

*“Las Direcciones Regionales de Educación ejercerán sus funciones y atribuciones dentro de los criterios de descentralización y desconcentración, en los grados que fije la legislación nacional y los respectivos reglamentos, así como los criterios de desconcentración mínima que se establecen en el presente decreto”.*

Lo expuesto permite destacar el papel protagónico de las Direcciones Regionales de Educación en la promoción de una educación contextualizada, que permita el desarrollo integral del ser humano y que se geste en un escenario de desarrollo social en procura del bienestar individual y colectivo. Esto obliga a pensar también en la persona que ejerce el cargo de Director (a) Regional, especialmente en las características personales y profesionales que debe poseer para dinamizar esta estructura organizativa.

## Perfil profesional y personal del Director (a) Regional de Educación

Todo planteamiento de perfil profesional y personal para ocupar el cargo de Director (a) Regional de Educación debe ser congruente con las características del escenario laboral, las funciones formalmente establecidas para el puesto y el rol que debe desempeñar dicho funcionario. Esta caracterización es fundamental para seleccionar el recurso humano idóneo y avanzar en la adecuada administración de la educación en las 27 Direcciones Regionales de Educación.

El proceso de investigación desarrollado para elaborar este documento, aplicado en las seis Direcciones Regionales de Educación seleccionadas para tal fin, permitió definir los elementos constituyentes de dicho perfil profesional y personal. Estos perfiles se presentan en la Tabla 1, organizados en dos grandes áreas: aptitud y actitud. El área de aptitud la conforman dos componentes: saberes y habilidades; mientras que el área de la actitud está integrada por características o rasgos conductuales que idealmente debe poseer la persona para desempeñar el cargo en mención.

Conviene, entonces, especificar aún más el significado que se otorga en este documento a cada componente y características:

### Área N° 1

**Aptitud:** capacidad o cualidades que justifican la idoneidad profesional de una persona para la ejecución de ciertas funciones y el adecuado desempeño laboral. Hace referencia a los dominios de orden cognitivo y las habilidades para demostrar la aplicación de sus conocimientos en situaciones concretas.

#### Componentes del área N°1:

- **Saberes:** representa los conocimientos adquiridos por el estudio de contenidos específicos, ya sea a través de la educación superior o mediante procesos formación continua (capacitaciones). Es decir, son los conocimientos teóricos esenciales para asumir y desempeñarse en el cargo.
- **Habilidades:** se compone de dos áreas: a) habilidades técnicas y b) las habilidades personales y sociales. La primera hace referencia a la capacidad que tiene la persona para utilizar y demostrar sus conocimientos en situaciones específicas (saber hacer), mientras que la segunda enfatiza en la capacidad de establecer, mantener y valorar las relaciones con otras personas para el logro de objetivos comunes.

## Área N° 2

• **Actitudes:** entendida como la disponibilidad de la conducta personal ante ciertas circunstancias, en este caso laborales. Representa la forma idónea de comportarse en el puesto señalado. Es, hasta cierto punto, un modelaje congruente entre el comportamiento personal y el puesto que se desempeña. Se compone de una serie de características que deben ser evidentes en el cumplimiento de sus funciones y en el desempeño de roles profesionales.

**Tabla 1 | Perfil profesional y personal del Director (a) Regional de Educación**

Aptitud		Actitudes
Saberes en:	Habilidades para:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docencia</li> <li>- Currículo</li> <li>- Administración Educativa</li> <li>- Administración Generalista</li> <li>- Administración del Recurso Humano</li> <li>- Finanzas y presupuesto</li> <li>- Planificación estratégica</li> <li>- Investigación</li> <li>- Derecho aplicado a la educación</li> <li>- Tecnologías de la Información y la Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer procesos de diálogo.</li> <li>- Evidenciar un lenguaje corporal coherente.</li> <li>- Comunicarse adecuadamente de manera oral y escrita.</li> <li>- Saber escuchar.</li> <li>- Mantener el control emocional.</li> <li>- Establecer relaciones interpersonales satisfactorias.</li> <li>- Trabajar en equipo.</li> <li>- Liderar equipos de trabajo.</li> <li>- Trabajar bajo presión.</li> <li>- Tomar decisiones responsables y oportunas.</li> <li>- Guiar procesos de planificación.</li> <li>- Elaborar y revisar presupuestos.</li> <li>- Promover y adaptarse a situaciones de cambio para la mejora.</li> <li>- Organizar, coordinar y dirigir.</li> <li>- Saber delegar responsabilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Cortesía</li> <li>- Honestidad</li> <li>- Transparencia</li> <li>- Ecuanimidad</li> <li>- Humanismo</li> <li>- Solidaridad</li> <li>- Autenticidad</li> <li>- Discrecionalidad</li> <li>- Conciliación</li> <li>- Alegría y espontaneidad</li> <li>- Respeto hacia los demás</li> <li>- Compromiso con el puesto</li> <li>- Desempeño ético y moral dentro y fuera de la institución</li> <li>- Disponibilidad para asumir cambios</li> <li>- Credibilidad y confianza</li> <li>- Demuestra proactividad</li> <li>- Creatividad e innovación</li> <li>- Convivencia armónica</li> <li>- Presentación personal acorde con su cargo</li> </ul>



Aptitud		Actitudes
Saberes en:	Habilidades para:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar adecuadamente los recursos tecnológicos.</li> <li>- Dar seguimiento a los procesos.</li> <li>- Prevenir y resolver situaciones de conflicto.</li> <li>- Supervisar el desempeño de sus colaboradores.</li> <li>- Evaluar de manera objetiva el desempeño de sus colaboradores.</li> <li>- Evaluar el desempeño organizacional.</li> <li>- Establecer negociaciones satisfactorias.</li> <li>- Motivar al Recurso Humano.</li> <li>- Analizar el estado actual de la educación en su región.</li> <li>- Diseñar planes o proyectos de mejora.</li> <li>- Establecer alianzas estratégicas interinstitucionales.</li> <li>- Resolver satisfactoriamente situaciones fortuitas.</li> <li>- Ejercer la autoridad sin perjuicio de los demás.</li> </ul>	

**Fuente:** Ítem N°1 Entrevistas y Grupos Focales aplicados en las DRE (2016)

Otro aspecto fundamental en la definición de este perfil es el tema de la experiencia profesional que debe poseer la persona para ser considerado en el puesto de Director (a) Regional de Educación, lo que conduce a dos planteamientos importantes: la experiencia general y la experiencia específica. La primera expone los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias adquiridas en escenarios laborales vinculados a la educación aunque estén fuera del Ministerio de Educación Pública; mientras que la experiencia específica se vincula al desempeño profesional dentro del MEP, en cargos que resultan significativos para comprender la dinámica de los centros educativos y el funcionamiento del sistema educativo en general.



Por tanto, es necesario que el Director (a) Regional de Educación posea:

- a. Experiencia general en:** planificación estratégica, manejo de finanzas y elaboración de presupuestos, gestión organizacional, administración y análisis de datos estadísticos, gestión de proyectos educativos, entre otros.
- b. Experiencia específica en:** docencia, investigación educativa, administración de instituciones educativas, tanto de I y II Ciclos como de III Ciclo y Educación Diversificada; supervisión de centros educativos, entre otros.

El perfil que se logra delinear en este documento es fundamental para liderar procesos de gestión de la educación en las diferentes regiones educativas del país. Otro aspecto relevante es que mantiene complementariedad con los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el Director (a) Regional de Educación para desempeñar exitosamente sus funciones. Esto se puede comprender a través de un ejercicio que permita desagregar, en tareas o acciones específicas, cada una de las funciones formalmente establecidas para este puesto. Debido a que al visualizar la practicidad de cada una de las funciones se puede legitimar el perfil propuesto, se identifica la congruencia entre lo que se debe conocer, lo que se debe hacer y la actitud que se requiere para asumir la responsabilidad de administrar la educación costarricense en una región específica.

Por lo expuesto, conviene conocer el marco de referencia de dichas funciones; según el Decreto Ejecutivo 35513-MEP y la Resolución DG-256-2011 del Servicio Civil, y la relación que existe entre ambas posiciones, con el fin de comprobar su paralelismo y ratificar que una función no contraviene la otra, sino que pretenden el mismo fin.

### Funciones del Director (a) Regional de Educación

Tanto el Servicio Civil, mediante la Resolución DG-256-2011, como el Ministerio de Educación Pública, a través del Decreto Ejecutivo 35513-MEP “La Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación del Ministerio de Educación Pública”, definen las funciones que debe realizar el Director (a) Regional de Educación. En la Tabla 2, se exponen ambos planteamientos con el fin de comprobar la relación entre las funciones y verificar la inexistencia de contravenciones.

Para comprobar la relación entre las funciones, se presenta un cuadro comparativo, donde se acomodan, de tal manera que sean posible determinar su similitud. Este ejercicio permite comprobar que, en esencia, ambas funciones, están constituidas por el mismo fin; solo que en el caso del Decreto Ejecutivo 35513-MEP se eliminan algunas palabras y se establecen menos funciones.

Más adelante, en la Tabla 3, se realiza un ejercicio de organización de las funciones en campos de acción, según el ámbito de competencia de cada una de ellas. Dicha organización se realizó aglutinando cada una de las funciones en campos definidos, utilizando un único criterio: que la característica común entre las funciones agrupadas sea su acción principal u objetivo focal. Como resultado de este trabajo, se establecieron siete campos de acción, los cuales se constituyen en los ámbitos de competencia del Director (a) Regional de Educación.

**Tabla 2 | Cuadro comparativo de las funciones del Director (a) Regional de Educación**

<b>Funciones según:</b>	
<b>Resolución DG-256-2011, Servicio Civil</b>	<b>Decreto Ejecutivo 35513-MEP</b>
Planificar, organizar y dirigir el funcionamiento de la Dirección Regional de Educación a su cargo.	Planificar, organizar y dirigir el funcionamiento de la Dirección Regional de Educación, de conformidad con lo establecido en el presente decreto.
Coordinar, dirigir y orientar el proceso de planificación estratégica de la Dirección Regional de Educación bajo su responsabilidad, así como la formulación del Plan Anual Operativo (PAO) y su correspondiente presupuesto.	Coordinar, dirigir y orientar el proceso de planificación estratégica de la Dirección Regional de Educación, así como la formulación del Plan Anual Operativo (PAO) y su correspondiente presupuesto anual, de acuerdo con lo establecido en el presente decreto.
Promover procesos de planificación estratégica, estudios e investigaciones que contribuyan al desarrollo educativo de la Región, y al mejoramiento de la capacidad de gestión de los centros educativos.	Promover procesos de planificación estratégica, estudios e investigaciones que contribuyan al desarrollo educativo de la región y al mejoramiento de la capacidad de gestión de los centros educativos.
Promover la contextualización y pertinencia de la política educativa, procurando la articulación y conciliación del currículo nacional, con las particularidades históricas, culturales, socioeconómicas y ambientales de las comunidades educativas de la Región	Promover la contextualización y pertinencia de la política educativa, procurando la articulación y conciliación del currículo nacional, con las particularidades históricas, culturales, socioeconómicas y ambientales de las comunidades educativas de la región.

<b>Funciones según:</b>	
<b>Resolución DG-256-2011, Servicio Civil</b>	<b>Decreto Ejecutivo 35513-MEP</b>
Promover la educación intercultural propiciando un modelo de educación integral, en armonía con el medio ambiente y respetuoso de la equidad género, así como de la diversidad cultural, social, orientación sexual y origen étnico, como instrumentos para enfrentar la discriminación en todas sus manifestaciones.	Promover la educación intercultural y la formación ética, estética y ciudadana, como instrumentos para propiciar un modelo de educación respetuoso de la diversidad cultural y capaz de enfrentar la discriminación en todas sus manifestaciones.
Promover el trabajo en equipo y la atención integral de los centros educativos, por parte de las distintas dependencias de la Dirección Regional de Educación.	Promover el trabajo en equipo y la atención integral de los centros educativos por parte de las distintas dependencias de la Dirección Regional de Educación.
Garantizar el adecuado funcionamiento del Consejo Asesor Regional, del Consejo de Supervisión de Centros Educativos y del Consejo de Participación Comunal.	Garantizar el funcionamiento del Consejo Asesor Regional, del Consejo de Supervisión de Centros Educativos y del Consejo de Participación Comunal, de conformidad con lo establecido en el presente decreto.
Asistir y/o convocar a reuniones periódicas con superiores o subalternos, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores, actualizar conocimientos, proponer cambios, ajustes y soluciones diversas, así como llevar registros de las mismas.	
Atender y resolver consultas verbales y escritas que le presentan sus superiores, subalternos, compañeros y público en general.	
Confeccionar, revisar y firmar informes, reglamentos, instructivos, memorandos, circulares, cartas, mensajes y documentos similares que surgen como consecuencia de las actividades que realiza y velar por su correcto trámite.	
Administrar y optimizar la utilización del presupuesto asignado a la Dirección Regional de Educación bajo su responsabilidad.	

### Funciones según:

Resolución DG-256-2011, Servicio Civil	Decreto Ejecutivo 35513-MEP
Presidir el Consejo Asesor Regional y el Consejo de Supervisión de Centros Educativos. Asistir al Consejo de Participación Comunal y divulgar la información de los acuerdos tomados.	
Realizar las labores administrativas que se derivan de su función.	Velar que las distintas dependencias bajo su responsabilidad conozcan y cumplan la normativa, lineamientos y disposiciones legales, que rigen las diferentes actividades que desarrollan.
Velar que las distintas dependencias bajo su responsabilidad conozcan y cumplan la normativa, lineamientos y disposiciones legales, que rigen las diferentes actividades que desarrollan.	Establecer mecanismos para el control interno y supervisión del trabajo que realizan las distintas dependencias de la Dirección Regional de Educación, y el personal destacado en cada una de ellas.
Establecer los mecanismos para el control interno y supervisión del trabajo que realizan las distintas dependencias de la Dirección Regional de Educación, y el personal destacado en cada una de ellas.	
Asignar, supervisar, controlar y coordinar las labores del personal subalterno, encargado de ejecutar los diferentes procesos que dirige.	Velar para que los Circuitos Educativos de la Dirección Regional a su cargo, en todos los ciclos, niveles y modalidades, implementen la política educativa aprobada por el Consejo Superior de Educación, así como los lineamientos técnicos y administrativos establecidos para tales efectos por las autoridades superiores del Ministerio de Educación Pública.
Evaluar el material divulgativo e informes técnicos sobre las actividades que se realizan en la Dirección Regional de Educación a su cargo.	Establecer alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación con organizaciones locales, tanto públicas como privadas, para enfrentar los problemas que limitan el cumplimiento de las metas propuestas.
Velar para que los Circuitos Educativos de la Dirección Regional a su cargo, en todos los ciclos, niveles y modalidades, implementen la política educativa aprobada por el Consejo Superior de Educación, así como los lineamientos técnicos y administrativos establecidos para tales efectos por las autoridades superiores del Ministerio de Educación Pública.	Establecer alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación con organizaciones locales, tanto públicas como privadas, para enfrentar los problemas que limitan el desarrollo educativo de la región.

Fuente: Elaboración propia (2016)

Nótese como en el Decreto Ejecutivo 35513-MEP se establecen 11 funciones mientras que en la Resolución del Servicio Civil se definen 19 funciones. Conviene señalar que las funciones son coincidentes y no se contraponen sino que en esencia representan la misma acción, aunque es válido destacar que algunas de las funciones establecidas en el Decreto 35513-MEP llevan implícitas ciertas posiciones administrativas coyunturales, emanadas por las autoridades de turno. Lo cierto del caso es que, a pesar de esta adhesión política, tanto las funciones del decreto como las señaladas en la resolución del Servicio Civil pretenden el mismo objetivo.

Esta condición de paralelismo existente entre las funciones permitió agruparlas en áreas o campos de acción, con el propósito de evidenciar los ámbitos de competencia del Director (a) Regional de Educación, y a partir de este supuesto definir estrategias que permitan desarrollar procesos de administración integral. Es importante destacar que, a partir del trabajo investigativo realizado en las Direcciones Regionales de Educación, se puede constatar que al definir y hablar de campos de acción, se facilita una perspectiva general de los elementos que deben considerarse en los procesos de planificación regional. Al mismo tiempo, esto permite argumentar que en materia de diagnóstico, planificación, seguimiento, evaluación y control no es lo mismo hablar de 19 funciones dispersas que establecer 7 campos de acción con funciones comunes e integradas.

**Tabla 3 | Agrupación de las funciones en campos de acción**

Campos de Acción:	Funciones según:	
	Resolución DG-256-2011 Servicio Civil	Decreto Ejecutivo 35513-MEP
Planificación	Planificar, organizar y dirigir el funcionamiento de la Dirección Regional de Educación a su cargo.	Planificar, organizar y dirigir el funcionamiento de la Dirección Regional de Educación, de conformidad con lo establecido en el presente decreto.
	Coordinar, dirigir y orientar el proceso de planificación estratégica de la Dirección Regional de Educación bajo su responsabilidad, así como la formulación del Plan Anual Operativo (PAO) y su correspondiente presupuesto.	Coordinar, dirigir y orientar el proceso de planificación estratégica de la Dirección Regional de Educación, así como la formulación del Plan Anual Operativo (PAO) y su correspondiente presupuesto anual, de acuerdo con lo establecido en el presente decreto.
	Promover procesos de planificación estratégica, estudios e investigaciones que contribuyan al desarrollo educativo de la Región, y al mejoramiento de la capacidad de gestión de los centros educativos.	Promover procesos de planificación estratégica, estudios e investigaciones que contribuyan al desarrollo educativo de la región y al mejoramiento de la capacidad de gestión de los centros educativos.

Campos de Acción:	Funciones según:	
	Resolución DG-256-2011 Servicio Civil	Decreto Ejecutivo 35513-MEP
<b>Curricular y pedagógica</b>	Promover la contextualización y pertinencia de la política educativa, procurando la articulación y conciliación del currículo nacional, con las particularidades históricas, culturales, socioeconómicas y ambientales de las comunidades educativas de la Región.	Promover la contextualización y pertinencia de la política educativa, procurando la articulación y conciliación del currículo nacional, con las particularidades históricas, culturales, socioeconómicas y ambientales de las comunidades educativas de la región.
	Promover la educación intercultural propiciando un modelo de educación integral, en armonía con el medio ambiente y respetuoso de la equidad género, así como de la diversidad cultural, social, orientación sexual y origen étnico, como instrumentos para enfrentar la discriminación en todas sus manifestaciones.	Promover la educación intercultural y la formación ética, estética y ciudadana, como instrumentos para propiciar un modelo de educación respetuoso de la diversidad cultural y capaz de enfrentar la discriminación en todas sus manifestaciones.
<b>Administrativo y financiero</b>	Promover el trabajo en equipo y la atención integral de los centros educativos, por parte de las distintas dependencias de la Dirección Regional de Educación.	Promover el trabajo en equipo y la atención integral de los centros educativos por parte de las distintas dependencias de la Dirección Regional de Educación.
	Garantizar el adecuado funcionamiento del Consejo Asesor Regional, del Consejo de Supervisión de Centros Educativos y del Consejo de Participación Comunal.	Garantizar el funcionamiento del Consejo Asesor Regional, del Consejo de Supervisión de Centros Educativos y del Consejo de Participación Comunal, de conformidad con lo establecido en el presente decreto.
	Asistir y/o convocar a reuniones periódicas con superiores o subalternos, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores, actualizar conocimientos, proponer cambios, ajustes y soluciones diversas, así como llevar registros de las mismas.	

Campos de Acción:	Funciones según:	
	Resolución DG-256-2011 Servicio Civil	Decreto Ejecutivo 35513-MEP
<b>Administrativo y financiero</b>	Atender y resolver consultas verbales y escritas que le presentan sus superiores, subalternos, compañeros y público en general.	
	Confeccionar, revisar y firmar informes, reglamentos, instructivos, memorandos, circulares, cartas, mensajes y documentos similares que surgen como consecuencia de las actividades que realiza y velar por su correcto trámite.	
	Administrar y optimizar la utilización del presupuesto asignado a la Dirección Regional de Educación bajo su responsabilidad.	
	Presidir el Consejo Asesor Regional y el Consejo de Supervisión de Centros Educativos. Asistir al Consejo de Participación Comunal y divulgar la información de los acuerdos tomados.	
	Realizar las labores administrativas que se derivan de su función.	
<b>Legal</b>	Velar que las distintas dependencias bajo su responsabilidad conozcan y cumplan la normativa, lineamientos y disposiciones legales, que rigen las diferentes actividades que desarrollan.	Velar que las distintas dependencias bajo su responsabilidad conozcan y cumplan la normativa, lineamientos y disposiciones establecidas en materia de control interno.
<b>Supervisión</b>	Establecer los mecanismos para el control interno y supervisión del trabajo que realizan las distintas dependencias de la Dirección Regional de Educación, y el personal destacado en cada una de ellas.	Establecer mecanismos para el control interno y supervisión del trabajo que realizan las distintas dependencias de la Dirección Regional de Educación y el personal destacado en cada una de ellas.

Campos de Acción:	Funciones según:	
	Resolución DG-256-2011 Servicio Civil	Decreto Ejecutivo 35513-MEP
<b>Supervisión</b>	Asignar, supervisar, controlar y coordinar las labores del personal subalterno, encargado de ejecutar los diferentes procesos que dirige.	
	Evaluar el material divulgativo e informes técnicos sobre las actividades que se realizan en la Dirección Regional de Educación a su cargo.	
<b>Institucional</b>	Velar para que los Circuitos Educativos de la Dirección Regional a su cargo, en todos los ciclos, niveles y modalidades, implementen la política educativa aprobada por el Consejo Superior de Educación, así como los lineamientos técnicos y administrativos establecidos para tales efectos por las autoridades superiores del Ministerio de Educación Pública.	Velar para que los centros educativos, en todos los ciclos, niveles y modalidades, implementen la política educativa aprobada por el Consejo Superior de Educación, así como los lineamientos técnicos y administrativos establecidos para tales efectos por las autoridades superiores del Ministerio de Educación Pública.
<b>Comunal</b>	Establecer alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación con organizaciones locales, tanto públicas como privadas, para enfrentar los problemas que limitan el cumplimiento de las metas propuestas.	Establecer alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación con organizaciones locales, tanto públicas como privadas, para enfrentar los problemas que limitan el desarrollo educativo de la región.

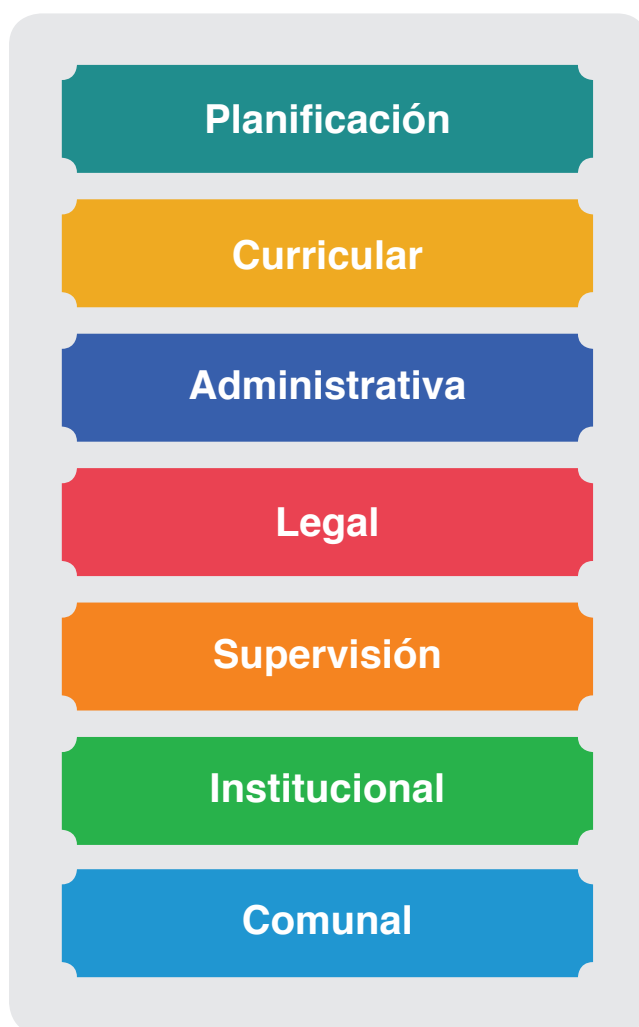
Fuente: Elaboración propia (2016)



## Campos de acción según las funciones del Director (a) Regional de Educación

El ejercicio realizado en la Tabla 3 permite sostener que el trabajo del Director (a) Regional de Educación se divide en siete campos de acción, los cuales aglomeran ciertas funciones con características comunes, que deben ser ejecutadas de manera integral y que, a su vez, se convierten en parámetros de evaluación de los procesos de gestión, ya que de ellas depende el buen funcionamiento de la Dirección Regional de Educación (DRE).

**Gráfico 2 | Campos de acción**



Fuente: Elaboración propia (2016)

Para los efectos de este documento y con el propósito de proponer un lenguaje común, cada uno de los campos de acción será definido de la siguiente manera:

**1. Planificación:** permite analizar la relevancia del diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación de planes, en congruencia con las pretensiones nacionales, los objetivos ministeriales, las necesidades regionales y las acciones institucionales o del centro educativo. Propiamente en el nivel regional, este campo de acción evidencia la importancia de las investigaciones, cuyos resultados deben aportar datos fidedignos para sustentar los procesos de contextualización de la política educativa, en procura del desarrollo educativo en la región.

**2. Curricular y pedagógica:** implica la organización, coordinación y seguimiento del trabajo pedagógico para la atención de necesidades en el nivel institucional o de centro educativo. Establece la responsabilidad de velar por los procesos de conciliación entre la propuesta curricular nacional y las particularidades históricas, culturales, socioeconómicas y ambientales de las comunidades educativas de la región. Todo en el marco de la política educativa y de una educación intercultural congruente, pertinente y relevante.

**3. Administrativa y Financiera:** este campo de acción agrupa una serie de funciones que facilitan dimensionar tres escenarios de trabajo: a) el consultivo

y de toma de decisiones, que permite realizar una gestión proyectada a la mejora continua, apoyándose en los diferentes órganos conformados para tal fin; b) el desarrollo organizacional, que procura el ajuste o transformación de los procesos y procedimientos regionales que pueden limitar el funcionamiento idóneo de la estructura organizativa, el trámite expedito de situaciones y la atención oportuna de necesidades presentadas por usuarios internos (DRE) y externos (circuitos educativos y centros educativos); y c) la gestión presupuestaria, que enfatiza en la administración y optimización del recurso financiero asignado a la DRE. De estos tres escenarios se deriva un objetivo común: **la atención integral del centro educativo.**

**4. Legal:** establece la responsabilidad de velar por el conocimiento y aplicación de la normativa, lineamientos y disposiciones legales que regulan las actividades que se llevan a cabo en todas las dependencias y servicios que integran la Dirección Regional de Educación, desde el centro educativo hasta la oficina del Director Regional.

**5. Supervisión:** la cual debe ser ejercida en todas las dependencias que integran la DRE, en los circuitos educativos y en los centros educativos. Para ello es necesario que desde la DRE se emitan lineamientos o se

definan estrategias de supervisión que, en consonancia con el Modelo de Supervisión FEP, focalicen en el cumplimiento de las funciones, el desempeño de la estructura organizativa y la participación para el desarrollo de la educación en la región.

**6. Institucional:** este campo de acción establece la necesidad de apoyar las acciones que se generan en las oficinas de supervisión para garantizar la prestación del servicio educativo, el cumplimiento de la política educativa y demás ordenamientos jurídicos, técnicos y administrativos de la educación costarricense. Todo con el fin de promover el mejoramiento de los procesos de gestión en las instituciones educativas.

**7. Comunal:** orientado a la integración de otros agentes que intervienen en la educación y que pueden apoyar los procesos de mejora, siempre que lo propuesto mantenga relación coherente con la política educativa y las disposiciones técnicas y administrativas emitidas por las autoridades superiores del MEP. Este campo de acción invita a desempeñar un rol más proactivo que permita proyectar la educación a nivel regional para la consolidación de alianzas estratégicas que contribuyan con el desarrollo integral de las poblaciones estudiantiles, en el marco de la legalidad.

Al agrupar las funciones con objetivos comunes dentro de los siete campos de acción, se hace necesario también especificar aún más al alcance de cada función. Para ello, se considera relevante ejecutar un proceso de desagregación de las funciones antes expuestas, de manera que, al transformarlas en tareas concretas, se logre delimitar el o los ámbitos de competencia del Director (a) Regional de Educación.

### Desagregación de las funciones del Director (a) Regional de Educación

En la Tabla 4 se puede observar el resultado de un ejercicio realizado con las y los funcionarios (as) de las DRE participantes, mismo que permitió desagregar cada una de las funciones en acciones concretas. Es importante aclarar que para este trabajo se utilizaron únicamente las funciones señaladas por el Servicio Civil debido a que, como quedó demostrado en las tablas anteriores, en ellas se encuentran implícitas las funciones establecidas en el Decreto Ejecutivo 35513-MEP. Conviene resaltar que este aporte busca definir un derrotero para visualizar el alcance de cada función y facilitar su cumplimiento.

**Tabla 4 | Acciones sugeridas para el logro de las funciones**

En la columna de la izquierda, se anotan las funciones establecidas para el Director Regional de Educación según la Resolución DG-256-2011 del Servicio Civil; mientras que en la columna de la derecha, se sugieren algunas acciones que se pueden realizar para alcanzar satisfactoriamente cada función.

<b>Resolución DG-256-2011, Servicio Civil</b>	<b>Acciones sugeridas para el logro de la función</b>
Planificar, organizar y dirigir el funcionamiento de la Dirección Regional de Educación a su cargo.	Revise constantemente el contenido de la planificación institucional.
	Conozca los niveles de avance o logro de la planificación.
	Organice el trabajo institucional según las características y necesidades del contexto.
	Identifique factores que influyen directa o indirectamente en el funcionamiento de la Dirección Regional de Educación (DRE).
	Establezca un cronograma de entrega de informes de cada uno de los departamentos que tiene a cargo.
	Revise de cada uno de los informes solicitados y emite criterio técnico.
	Realice visitas de seguimiento a las jefaturas y las oficinas de supervisión para determinar el cumplimiento de lo programado.
Analice los logros obtenidos o limitaciones detectadas y expone ante el CAR estas situaciones.	
Coordinar, dirigir y orientar el proceso de planificación estratégica de la Dirección Regional de Educación bajo su responsabilidad, así como la formulación del Plan Anual Operativo (PAO) y su correspondiente presupuesto.	Defina los periodos para realizar el diagnóstico regional.
	Señale los periodos para iniciar los procesos de planificación.
	Verifique que la planificación regional contemple los indicadores nacionales, tanto de desarrollo como de educación.
	Integre al POA regional aspectos relevantes que surjan de los informes emitidos por el DAP, el DSAF y las oficinas de supervisión.

Resolución DG-256-2011, Servicio Civil	Acciones sugeridas para el logro de la función
	Emita lineamientos que guíen los procesos de planificación en toda la región.
	Verifique el uso racional y equitativo del contenido presupuestario.
	Solicite informes de rendición de cuentas trimestral a cada una de las jefaturas que tienen a cargo.
	Analice los informes de rendición de cuentas de las jefaturas que tienen a cargo.
	Brinde seguimiento a la ejecución de la planificación regional.
	Comunique a los funcionarios de la DRE los logros alcanzados a nivel regional según la planificación.
Promover procesos de planificación estratégica, estudios e investigaciones que contribuyan al desarrollo educativo de la Región, y al mejoramiento de la capacidad de gestión de los centros educativos.	Emita lineamientos de trabajo que regulen los procesos de planificación e investigación.
	Verifique que en las áreas administrativa y curricular se definan espacios de investigación para sustentar los planeamientos.
	Oriente los procesos de planificación regional hacia el mejoramiento de la gestión de centros educativos.
	Realice procesos de capacitación y asesoría al personal que tienen a cargo en aspectos de planificación estratégica.
	Habilite espacios para conocer los avances de las investigaciones que se están realizando a nivel regional.
	Promueva las alianzas interinstitucionales para fortalecer los procesos de investigación a nivel regional.
	Conozca y divulgue los resultados de investigaciones realizados tanto a nivel regional como desde el nivel central del MEP.

Resolución DG-256-2011, Servicio Civil	Acciones sugeridas para el logro de la función
<p>Promover la contextualización y pertinencia de la política educativa, procurando la articulación y conciliación del currículo nacional, con las particularidades históricas, culturales, socioeconómicas y ambientales de las comunidades educativas de la Región.</p>	Tome acuerdos para señalar las prioridades regionales en materia de contextualización curricular.
	Promueva el trabajo en equipo para la articulación y conciliación de currículo nacional con las características de la región.
	Coordine con el nivel central para atender las necesidades pedagógicas y curriculares de la región.
	Conozca y de seguimiento al trabajo regional que realiza el equipo de asesoría pedagógica.
	Promueva la elaboración del Programa Regional de Asesoría Pedagógica.
	Brinde seguimiento y apoyo a la ejecución del Programa Regional de Asesoría Pedagógica.
	Conozca y respalde los procesos diagnósticos en materia de contextualización curricular.
	Coordine en conjunto con el Departamento de Asesoría Pedagógica los procesos de capacitación y asesoría en el campo de la contextualización curricular.
	Emita lineamientos que promueven la participación de la comunidad educativa en los procesos de contextualización de la política educativa.
Promueva la realización de foros, seminarios u otro tipo de actividades regionales que faciliten analizar el logro en la implementación de la política educativa.	

Resolución DG-256-2011, Servicio Civil	Acciones sugeridas para el logro de la función
<p>Promover la educación intercultural propiciando un modelo de educación integral, en armonía con el medio ambiente y respetuoso de la equidad género, así como de la diversidad cultural, social, orientación sexual y origen étnico, como instrumentos para enfrentar la discriminación en todas sus manifestaciones.</p>	<p>Determine mediante datos estadísticos la diversidad cultural, de género, étnica, generacional, entre otras que coexisten en los centros educativos de su región.</p>
	<p>Coordine la implementación de planes, programas o proyectos contra la discriminación en sus múltiples manifestaciones.</p>
	<p>Estimule la creación de espacios y proyectos en los Circuitos y centros educativos para la vivencia de la interculturalidad.</p>
	<p>Promueva la participación comunal en los procesos educativos circuitales y regionales.</p>
	<p>Procure guiar procesos de análisis y planificación que permitan conciliar la educación con el contexto inmediato.</p>
	<p>Promueva la convivencia armónica de la comunidad educativa.</p>
	<p>Establezca redes interinstitucionales para dar a conocer los avances en educación intercultural a nivel regional y nacional.</p>
	<p>Brinde seguimiento y conozca los resultados de los programas del nivel central que se desarrollan en la región.</p>
<p>Promover el trabajo en equipo y la atención integral de los centros educativos, por parte de las distintas dependencias de la Dirección Regional de Educación.</p>	<p>Solicite y analice informes de trabajo vinculados a la educación intercultural en su región</p>
	<p>Emita directrices que definan la visita colegiada como una estrategia de mejora integral.</p>
	<p>Promueva el diseño de instrumentos o metodologías de trabajo que faciliten la atención integral del centro o servicio educativo.</p>
	<p>Emita, desde el CAR, lineamientos de trabajo conjunto.</p>
	<p>Compruebe que la estructura regional sea interdependiente y estimula el trabajo interdepartamental.</p>
	<p>Promueva la divulgación de información, proyectos, resultados u otras acciones entre los departamentos.</p>
<p>Genere espacios para el análisis y la discusión interdisciplinaria, tendientes a la atención o solución de situaciones específicas. Por ejemplo: supervisor-asesor pedagógico-asesor legal.</p>	

Resolución DG-256-2011, Servicio Civil	Acciones sugeridas para el logro de la función
	Evalúe los resultados del trabajo en equipo.
	Estimule la participación y el apoyo mutuo, tanto a lo interno de la DRE como en los centros educativos.
	Participe en las reuniones de los otros departamentos de la Dirección Regional.
Garantizar el adecuado funcionamiento del Consejo Asesor Regional, del Consejo de Supervisión de Centros Educativos y del Consejo de Participación Comunal.	Ajuste la actuación de los Consejos a las funciones establecidas por decreto.
	Aproveche los consejos como equipos de apoyo para la planificación regional.
	Promueva acuerdos para la vinculación del trabajo que realizan los Consejos en beneficio de la región.
	Permita el análisis, la reflexión y la toma de decisiones que favorezcan la calidad de la educación a nivel regional.
	Genere alianzas estratégicas que apoyen la planificación de la educación en la región y el desempeño de las dependencias de la DRE.
	Institucionalice las reuniones de Consejo Asesor Regional, del Consejo de Supervisión de Centros Educativos y del Consejo de Participación Comunal, mediante un cronograma anual.
	Establezca procesos de rendición de cuentas del Consejo Asesor Regional, del Consejo de Supervisión de Centros Educativos y del Consejo de Participación Comunal.
	Emita directrices que garantizan que los departamentos y supervisiones informen a las poblaciones competentes, acerca de los acuerdos del CAR y del Consejo de Supervisión.



Resolución DG-256-2011, Servicio Civil	Acciones sugeridas para el logro de la función
<p>Asistir y/o convocar a reuniones periódicas con superiores o subalternos, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores, actualizar conocimientos, proponer cambios, ajustes y soluciones diversas, así como llevar registros de las mismas.</p>	<p>Programe las reuniones establecidas con dependencias del nivel central.</p>
	<p>Organice el trabajo mensual, trimestral o anual de la DRE.</p>
	<p>Programa el trabajo interno de la DRE durante la primera semana de cada mes.</p>
	<p>Revise, actualice o cambie metodologías e instrumentos de trabajo.</p>
	<p>Utilice la información estadística de su región para determinar acciones futuras y de trabajo conjunto.</p>
	<p>Establezca estrategias de coordinación con el nivel central para atención o resolución de situaciones específicas.</p>
	<p>Promueva cambios o ajustes organizacionales que procuren el desarrollo.</p>
	<p>Analice los medios y las estrategias de comunicación utilizados a lo interno en la DRE y con los centros educativos.</p>
	<p>Analice las dinámicas de trabajo en los circuitos educativos.</p>
	<p>Visite los centros educativos e identifica las necesidades institucionales.</p>
	<p>Defina reuniones con los directores de centros educativos para el análisis del estado de la educación.</p>
<p>Promueva reuniones de coordinación entre: directores de centros educativos, supervisores y jefes del DAP y el DSAF.</p>	
<p>Establezca políticas regionales para realizar procesos de asesoría y capacitación, así como el seguimiento que deben dar a las mismas los supervisores y directores institucionales.</p>	
<p>Atender y resolver consultas verbales y escritas que le presentan sus superiores, subalternos, compañeros y público en general.</p>	<p>Resuelva en tiempo y forma lo que compete a la dirección propiamente.</p>
	<p>Remita a otras dependencias cuando la temática se desarrolle en otra área de la DRE.</p>
	<p>Establezca los plazos de cada trámite y la emisión de respuestas, para ajustarse a las normas administrativas y legales.</p>

Resolución DG-256-2011, Servicio Civil	Acciones sugeridas para el logro de la función
	<p>Formule procedimientos para atender y resolver consultas verbales y escritas que le presentan sus superiores, subalternos y público en general.</p> <p>Brinde seguimiento a los procesos de atención de consultas de los departamentos que integran la DRE.</p> <p>Procure conocer el grado de satisfacción de los usuarios externos por el servicio recibido.</p>
<p>Confeccionar, revisar y firmar informes, reglamentos, instructivos, memorandos, circulares, cartas, mensajes y documentos similares que surgen como consecuencia de las actividades que realiza y velar por su correcto trámite.</p>	<p>Valore la pertinencia y vigencia de los reglamentos e instructivos internos.</p> <p>Regule mediante oficios, circulares, reglamentos o instructivos los trámites internos.</p> <p>Habilite mecanismos de control de correspondencia, tanto recibida como enviada.</p> <p>Defina estrategias de seguimiento a los asuntos comunicados o normados a lo interno de la DRE.</p> <p>Emita lineamientos institucionales sobre confección, revisión y firmas de informes, reglamentos, instructivos, memorandos, circulares, cartas, mensajes y documentos similares que surgen como consecuencia de las actividades que se realizan en cada departamento.</p>
<p>Administrar y optimizar la utilización del presupuesto asignado a la Dirección Regional de Educación bajo su responsabilidad.</p>	<p>Analice la utilización del presupuesto en reuniones con el CAR.</p> <p>Priorice las necesidades de inversión y compra, como medida de optimización del recurso.</p> <p>Considere las necesidades de todas sus dependencias (DAP, DSAF y supervisores) al momento de programar la ejecución presupuestaria</p> <p>Evalúe los procesos y ejecuciones presupuestarias de periodos anteriores y determina las mejoras que deben aplicarse</p> <p>Brinde seguimiento a la ejecución presupuestaria vigente</p> <p>Solicite informes trimestrales al Jefe del DSAF sobre ejecución presupuestaria de la Dirección Regional. Estos informes se presentan y analizan en el CAR.</p>

Resolución DG-256-2011, Servicio Civil	Acciones sugeridas para el logro de la función
<p>Presidir el Consejo Asesor Regional y el Consejo de Supervisión de Centros Educativos. Asistir al Consejo de Participación Comunal y divulgar la información de los acuerdos tomados.</p>	<p>Programe las reuniones de Consejos y comunique a los interesados. Esta comunicación puede ser de conocimiento de todos los funcionarios de la DRE.</p>
	<p>Defina procedimientos internos para la convocatoria, desarrollo y emisión de comunicados de cada uno de los consejos.</p>
	<p>Mantenga control y custodia de las actas emitidas en cada consejo.</p>
	<p>Traslade las actas que se requieran a la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, según los plazos establecidos.</p>
	<p>Notifique a los interesados los acuerdos de los consejos.</p>
	<p>Brinde seguimiento a los acuerdos de los consejos.</p>
	<p>Solicite a las dependencias respectivas los informes de cumplimiento de los acuerdos vinculantes tomados por los consejos.</p>
<p>Velar que las distintas dependencias bajo su responsabilidad conozcan y cumplan la normativa, lineamientos y disposiciones legales, que rigen las diferentes actividades que desarrollan.</p>	<p>Identifique las necesidades de información, capacitación o asesoría legal en cada una de las dependencias bajo su responsabilidad.</p>
	<p>Coordine con el asesor legal la atención de necesidades en el ámbito de su competencia.</p>
	<p>Solicite a la Asesoría Legal un plan de trabajo que permita satisfacer las necesidades regionales detectadas mediante procesos diagnósticos.</p>
	<p>Analice el nivel de conocimiento, comprensión y cumplimiento de las normas, lineamientos y disposiciones legales en los circuitos educativos y centros educativos.</p>
	<p>Establezca un proceso de rendición de cuentas trimestral por parte de supervisores y jefaturas regionales sobre normativa, lineamientos y disposiciones legales, que rigen las diferentes actividades que desarrollan.</p>
	<p>Analice en el Consejo de Supervisión de Centros Educativos el cumplimiento de la normativa, lineamientos y disposiciones legales en los centros educativos de la región.</p>
	<p>Establezca un cronograma de visitas a las jefaturas a su cargo para verificar el cumplimiento en materia de normativa, lineamientos y disposiciones legales vinculantes.</p>

Resolución DG-256-2011, Servicio Civil	Acciones sugeridas para el logro de la función
	<p>Brinde un informe en el CAR sobre los resultados de las visitas a las jefaturas.</p> <p>Solicite planes de acción y mejoramiento en caso de que se requiera.</p>
<p>Establecer los mecanismos para el control interno y supervisión del trabajo que realizan las distintas dependencias de la Dirección Regional de Educación, y el personal destacado en cada una de ellas.</p>	<p>Valore el conocimiento, comprensión y aplicación de la norma de Control Interno en los departamentos y las oficinas de supervisión de la DRE</p> <p>Brinde seguimiento a los procesos de control interno.</p> <p>Analice el tema de control interno en el CAR y de ser necesario emita acuerdos de acatamiento regional.</p> <p>Instruya a los jefes de departamento para que definan mecanismos de control interno y supervisión.</p> <p>Supervise el funcionamiento de la DRE como un todo y de cada dependencia que la integra.</p> <p>Brinde seguimiento al cumplimiento de las funciones establecidas para los departamentos y las oficinas de supervisión.</p> <p>Establezca un cronograma de visitas a las jefaturas a su cargo para verificar el cumplimiento en materia de control interno.</p> <p>Brinde un informe en el CAR sobre los resultados de las visitas a las jefaturas.</p> <p>Solicite planes de acción y mejoramiento en caso de que se requiera.</p>
<p>Asignar, supervisar, controlar y coordinar las labores del personal subalterno, encargado de ejecutar los diferentes procesos que dirige.</p>	<p>Establezca mecanismos de supervisión del trabajo que realizan sus subalternos.</p> <p>Defina un cronograma de visitas de supervisión interna.</p> <p>Instruya a sus subalternos para que apliquen procesos de control y auto-supervisión.</p> <p>Emita recomendaciones para el mejoramiento del desempeño, cuando así se requiera.</p>

Resolución DG-256-2011, Servicio Civil	Acciones sugeridas para el logro de la función
<p>Evaluar el material divulgativo e informes técnicos sobre las actividades que se realizan en la Dirección Regional de Educación a su cargo.</p>	<p>Revise el contenido de informes técnicos u otra documentación que deba ser enviada a otra dependencia del MEP.</p>
	<p>Valore la información que es divulgada a lo interno de la región por cada una de las dependencias que integran la DRE.</p>
	<p>Conozca los informes técnicos que emiten el DAP, el DSAF y las Oficinas de Supervisión como producto de las visitas o asesorías.</p>
	<p>Defina estrategias de comunicación regional para la divulgación de actividades, informes, materiales, entre otros.</p>
<p>Velar para que los circuitos educativos de la Dirección Regional a su cargo, en todos los ciclos, niveles y modalidades, implementen la política educativa aprobada por el Consejo Superior de Educación, así como los lineamientos técnicos y administrativos establecidos para tales efectos por las autoridades superiores del Ministerio de Educación Pública.</p>	<p>Establezca mecanismos de supervisión y control para velar por la implementación de la política educativa en los circuitos educativos y los centros educativos.</p>
	<p>Identifique las necesidades de capacitación o asesoría acerca de la política educativa.</p>
	<p>Lidere procesos de contextualización de la política educativa.</p>
	<p>Permita el intercambio de experiencias exitosas en la aplicación de la política educativa y la ejecución de lineamientos emitidos por autoridades superiores del MEP.</p>
	<p>Establezca un nivel de comunicación ascendente y descendente con las diferentes dependencias, respetando cada una de las jerarquías.</p>
	<p>Organice procesos de rendición de cuentas trimestral por parte de supervisores sobre normativa, lineamientos y disposiciones legales, que rigen las diferentes actividades que desarrollan.</p>
	<p>Confeccione un cronograma de visitas a las jefaturas a su cargo para verificar el apoyo a los centros educativos para la implementación de la política educativa, según su ámbito de competencia.</p>
	<p>Brinde un informe en el CAR sobre los resultados de las visitas a las jefaturas.</p>
	<p>Solicite planes de acción y mejoramiento en caso de que se requiera.</p>

Resolución DG-256-2011, Servicio Civil	Acciones sugeridas para el logro de la función
Establecer alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación con organizaciones locales, tanto públicas como privadas, para enfrentar los problemas que limitan el cumplimiento de las metas propuestas.	Coordine el Consejo de Participación Comunal con el concurso de organizaciones locales.
	Logre acuerdos de cooperación para el mejoramiento de la calidad de la educación.
	Divulgue los resultados obtenidos mediante el Consejo de Participación Comunal.
	Establezca alianzas estratégicas para la atención de situaciones específicas que influyen en la educación.
	Promueva la mejora en los procesos de gestión de los centros educativos.
	Verifique que las cooperaciones externas mantengan relación con la política educativa y los lineamientos emitidos por autoridades superiores del MEP.
	Fortalezca el trabajo de las Juntas de Educación y Juntas Administrativas.
	Mejore los procesos de coordinación con el Viceministerio de Planificación para articular procesos que permitan agilizar la tramitología en oficinas centrales.
	Sistematice y archive todas las actas de reuniones en las que participa, como producto de integrar distintas comisiones regionales.
	Brinde seguimiento a los acuerdos de las comisiones interinstitucionales a nivel regional.
Realizar las labores administrativas que se derivan de su función.	Sistematice todas las acciones programadas, derivadas de los procesos de gestión que lidera en la región.
Realizar otras funciones y tareas relacionadas, encomendadas por las autoridades superiores del Ministerio de Educación Pública.	Programe otras tareas que sean encomendadas por las autoridades superiores del MEP.
	Brinde seguimiento a los acuerdos alcanzados en las reuniones de directores regionales.
	Atienda los comunicados o acciones que se coordinen por medio de la Comisión Representante (núcleos de trabajo).

Fuente: Instrumento para la desagregación de funciones (2016)

Finalmente, conviene resaltar que las acciones señaladas no representan la totalidad del trabajo que realiza el o la Director (a) Regional de Educación ni restringe su quehacer profesional. Contrario a ello, permite esclarecer acciones iniciales que facilitarán el cumplimiento de las funciones formalmente establecidas y la evaluación, autoevaluación o coevaluación de su gestión a partir de este componente.

### Lo que se espera de la gestión del Director (a) Regional de Educación

Según la información suministrada por las personas participantes del estudio, los procesos de gestión a lo interno de la DRE deben estar orientados a la búsqueda de consolidar una organización eficaz y eficiente para la administración de la educación en cada región. Por ello, señalan que el Director o la Directora Regional de Educación, en el cumplimiento de sus funciones, debe:

- Considerar el criterio de otros y respetar los pensamientos divergentes.
- Conocer integralmente la organización y promover su adecuado funcionamiento.
- Motivar el trabajo colaborativo y la integración de sus dependencias.
- Conocer las políticas educativas vigentes y velar por su cumplimiento.
- Desarrollar procesos efectivos de supervisión.
- Conocer, comprender e involucrarse en el trabajo que realizan sus subalternos.
- Aplicar la lealtad a su trabajo y promover la práctica de valores ético-morales.
- Velar por el respeto a los derechos de los colaboradores.
- Mostrar respeto por la estructura jerárquica interna.
- Promover el análisis de situaciones específicas y la toma de decisiones consensuadas.
- Garantizar la prestación de servicios de calidad.
- Aplicar el humanismo para comprender las necesidades del recurso humano.

Esto permite establecer cuatro aspectos fundamentales a considerar en los procesos de gestión de las DRE:

**1. El desarrollo organizacional de la DRE:** mediante el que se pretende el buen funcionamiento de la organización, su adaptación o ajuste a las características de la región y la atención satisfactoria de las necesidades educativas de las personas. Se basa también en la correcta aplicación del marco político, jurídico y filosófico de la educación, con el fin de instaurar una cultura y un clima organizacional tendiente a la mejora continua.

**2. La adecuada administración del recurso humano:** implica la valoración de los conocimientos, las habilidades y la experiencia del profesional, así como las



oportunidades organizacionales para la participación en escenarios decisorios con repercusiones regionales. Demanda que la gestión establezca mecanismos o estrategias motivacionales que influyan en la identidad, la pertenencia, el desempeño y la productividad. Todo desde una posición humanista que permita comprender las necesidades de las personas, sus intereses, metas y aspiraciones de autorrealización. Se habla entonces de una gestión enfocada a potenciar el recurso humano a partir de la consolidación de ambientes idóneos de trabajo.

**3. La mejora continua en la capacidad de gestión del centro educativo:** desde esta posición, se ratifica la importancia del trabajo que se realiza en la DRE como un factor influyente en la gestión de los centros educativos. Es decir, todo lo que produzca el nivel regional debe satisfacer las necesidades de los centros educativos, para lo cual es indispensable conocer y comprender la situación real de las instituciones, y así actuar justificadamente en el marco de alcanzar el centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense.

**4. La satisfacción de los usuarios (internos y externos):** velar por la prestación de servicios de calidad en todo el ámbito regional e institucional, mediante los que se logre satisfacer las necesidades de los diferentes usuarios del sistema educativo, sean estudiantes, padres y madres de familia, miembros de la comunidad o funcionarios (as) internos (as) del MEP, lo cual repercute en la calidad de la educación costarricense.

Es decir, la eficacia y la eficiencia de la Dirección Regional de Educación se determinará también por la capacidad de generar espacios de desarrollo organizacional, por la adecuada administración del recurso humano, por la mejora en la capacidad de gestión de los centros educativos y por las estrategias implementadas que permitan verificar la satisfacción de los usuarios, sean internos o externos.

Todo esto permitirá consolidar una serie de características organizacionales mediante las que se reconocerá una DRE, indistintamente de su ubicación geográfica o de las características de su entorno.

## **Características organizacionales deseables de una DRE**

Otro de los resultados relevantes del estudio realizado es la enumeración de características organizacionales que debe poseer toda DRE. Ellas permitirán regular la uniformidad de ciertos elementos que deben ser inherentes a la constitución de una Dirección Regional de Educación, mismos que no solo favorecerán la identidad institucional sino que facilitarán procesos de evaluación, cuyos resultados serán insumos fundamentales para



la toma de decisiones responsables. Es conveniente explicar que estas características no pretenden coaccionar el desempeño de las DRE en su respectiva jurisdicción; pues, todo lo contrario, se proponen para que desde la contextualización del acto administrativo se adquiera identidad institucional.

**Gráfico 3 | Características deseables de una DRE**



**Fuente:** Item N°5 Entrevistas y Grupos Focales aplicados en las DRE (2016)

Por tanto, las Direcciones Regionales de Educación se deberán caracterizar por:

- Ser instituciones con identidad regional.
- La capacidad de generar trabajo en equipo.
- La adaptación al cambio y el mejoramiento constante.
- El uso de un lenguaje común y la comunicación asertiva a lo interno.
- Establecer procesos de comunicación efectiva con y entre los centros educativos.
- Las relaciones interhumanas satisfactorias.
- La necesidad de brindar un servicio de calidad al usuario.
- Demostrar fehacientemente su eficiencia y eficacia organizacional.
- El liderazgo administrativo y pedagógico regional.
- Aplicar la transparencia en los procesos de gestión.
- La oportuna atención de necesidades de los centros educativos.
- Brindar continuidad a los procesos regionales.
- La capacidad de generar confianza y credibilidad en sus integrantes y usuarios.
- El establecimiento de metas compartidas y la orientación al logro.
- Mantener un clima y una cultura organizacional idónea.
- Utilizar adecuadamente las tecnologías de la información y la comunicación.

- Evaluar los resultados del desempeño organizacional e institucional.
- Realizar procesos participativos de planificación.

## Estilos de liderazgo propuestos para la gestión regional

Otro resultado importante del estudio, obtenido a partir de la construcción del perfil profesional y personal del Director (a) Regional de Educación, es la enumeración de algunos estilos de liderazgo o bien características del liderazgo ideal. Es importante señalar que las personas encuestadas coinciden en que el éxito del trabajo individual y colectivo depende en gran medida del estilo de liderazgo ejercido, y de la capacidad que tenga la máxima autoridad para fomentar dicho liderazgo en toda la Dirección Regional de Educación.

El liderazgo, según Lussier y Achua (2011), “es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”. Esta definición se compone de cinco elementos clave, los cuales se pueden parafrasear de la siguiente manera:

**1. Líderes y seguidores:** se habla de que los líderes efectivos influyen en sus seguidores y que éstos, a su vez, influyen en el trabajo de líder. Es una relación recíproca donde se respetan las jerarquías y se promueve el desarrollo de habilidades para comprender y aplicar el liderazgo.

**2. Influencia:** hace referencia al proceso realizado para comunicar ideas, lograr la aceptación de las mismas y motivar para su implementación. La influencia no se interpreta como un acto coercitivo sino como como el compromiso y el entusiasmo demostrado por todos los funcionarios para cumplir las tareas y avanzar hacia el cambio o la mejora. La influencia busca que se haga lo ético y benéfico para la organización.

**3. Objetivos organizacionales:** los objetivos organizacionales deben generar una visión compartida, donde coexisten los intereses de cada departamento (individuales) y los de la DRE (organizacionales). Por tanto, éstos objetivos deben procurar; en todo momento, el trabajo en equipo y la búsqueda del propósito compartido y deseado.

**4. Cambio:** las DRE necesitan el cambio constante para adaptarse a las exigencias del contexto y sus usuarios. Administrar la educación de una región implica comprender que las necesidades humanas varían constantemente y que la educación debe proveer una respuesta satisfactoria a esos cambios dramáticos de la sociedad, la

economía, el trabajo, entre otros. El cambio es una posibilidad de mejora a lo interno y la oportunidad de adaptación al entorno.

**5. Personas:** en todo momento se debe recordar que se trabaja con personas y que esto implica la capacidad del líder para comprender sus necesidades, intereses, motivaciones y aspiraciones de autorrealización. El liderazgo efectivo procura acompañar a las personas hasta su propio éxito. Una persona exitosa es sinónimo de una organización exitosa.

A partir de esta conceptualización y con base en la información recopilada durante el estudio, en la Tabla 5, se plasman los seis estilos de liderazgo que mejor se ajustan a los procesos de gestión en las DRE. Por cada estilo, se establecen ciertas palabras clave que, hasta cierto punto, regulan el comportamiento del líder y permiten identificar el estilo practicado.

**Tabla 5 | Estilos de liderazgo recomendados para gestionar las DRE**

Estilo de liderazgo	Palabras clave que identifican el comportamiento
<b>Ético</b>	Valores, moral, ética, valentía, responsabilidad, congruencia, modelaje, transparencia.
<b>De equipos</b>	Eficacia, eficiencia, confianza, identidad, pertenencia, responsabilidad, comunicación, respaldo, motivación.
<b>Transformacional</b>	Cambio, adaptación, compromiso, previsión, proactividad, satisfacción, toma de decisiones.
<b>Cultural</b>	Diversidad, respeto, motivación relaciones satisfactorias, necesidades, diálogo, intereses y actitudes.
<b>Estratégico</b>	Descernimiento, delegar, visión a futuro, comunicación, seguimiento, supervisión, participación.
<b>Democrático-autocrático</b>	Delegar, asumir responsabilidad, supervisar, toma de decisiones, colaboración, dirigir, coordinar.

**Fuente:** Item N°1 Entrevistas y Grupos Focales aplicados en las DRE (2016)

Conviene presentar lo que en esencia persiguen estos estilos de liderazgo, en procura de encontrar el vínculo con la función del Director (a) Regional de Educación. Para ello, y en cada caso, se estará parafraseando el planteamiento general que realizan Lussier y Achua (2011) en cuanto a las implicaciones prácticas de cada uno de ellos.

**Gráfico 4 | Estilos de liderazgo**



Fuente: Elaboración propia (2016)

• **Liderazgo ético:** el liderazgo ético exige valor, es decir, la capacidad para hacer lo correcto asumiendo el riesgo del rechazo y la pérdida. El valor se requiere para: a) hacer lo correcto a pesar del temor, y b) asumir la responsabilidad de los errores más que encubrirlos o culpar a los demás. Exige la congruencia entre lo que se dice y lo que hace, en franco modelaje del comportamiento esperado en toda la DRE. (p.59)

• **Liderazgo de equipos:** este estilo de liderazgo pretende que los grupos sean efectivos a partir de la confianza mutua entre los miembros, la capacidad para prevenir y resolver conflictos, el compromiso con la organización, la responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones y la capacidad para analizar los resultados obtenidos. Todo esto depende de los procesos de comunicación organizacional, la capacidad de influir en los colaboradores,

la versatilidad para desempeñar diversos roles (director, asesor, líder), la confianza en los miembros del equipo, la cohesión de equipo, el sentido de pertenencia y el respaldo de la máxima autoridad de la DRE. (p.287)

- **Liderazgo transformacional:** este liderazgo se enfoca en el cambio. Facilita la participación de los colaboradores en los procesos de evaluación y análisis del estado actual para definir una visión organizacional y trabajar en equipo para alcanzarla. El estilo transformacional permite influenciar de manera positiva para proponer cambios en las personas, las organizaciones y el contexto. Es así como este estilo se relaciona con el establecimiento del clima y la cultura organizacional idónea para potenciar el desempeño del recurso humano, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. (p.348)

- **Liderazgo cultural:** las organizaciones también necesitan líderes multiculturales, que posan habilidades y destrezas para relacionarse y motivar eficazmente a personas de distintas etnias, edades, géneros, condición social y nacionalidad. Reconocer y respetar la diversidad, además de utilizar estrategias de trabajo que contemplen la interculturalidad, permitirá prevenir las circunstancias que afecten la productividad del recurso humano y el funcionamiento de la estructura organizativa de la DRE. Este liderazgo asume la responsabilidad de consolidar

una cultura de trabajo que se ajuste a las necesidades y características de una fuerza de trabajo diversa. (pp. 392-393)

- **Liderazgo estratégico:** es la capacidad de una persona para anticipar, visualizar y mantener la flexibilidad; pensar en forma estratégica y trabajar con los demás para iniciar cambios que crearán un futuro viable para la organización. Esto permite crear e implementar la visión, misión y estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales. El liderazgo estratégico permite trasladar ciertas responsabilidades para la toma de decisiones a otros miembros de la DRE, razón por la que el líder debe saber discernir y delegar. Un líder estratégico forma equipos de trabajo, participa en el trabajo colaborativo, comunica efectivamente lo que se pretende y analiza adecuadamente los resultados para realizar ajustes.

- **Democrático-autocrático:** esta combinación de estilos permite movilizarse entre dos posiciones. El liderazgo democrático fomenta la participación en la toma de decisiones, el líder trabaja juntos sus colaboradores para determinar qué hacer y no supervisa de cerca el desempeño, mientras que desde el liderazgo autocrático el líder toma las decisiones, indica a los colaboradores qué hacer y supervisa muy de cerca del desempeño (p.70). Según las personas participantes del estudio, es importante que el líder

genere espacios de participación, sin embargo en ciertas ocasiones es meritorio que tome decisiones y guíe el desempeño de sus colaboradores.

El Director (a) Regional de Educación deberá valorar las particularidades del contexto o su región, las características de la estructura organizativa de la DRE, la diversidad del recurso humano, las posibilidades de mejora, el estado situacional de la educación en la región, las previsiones de desarrollo educativo, entre otros factores relevantes para adoptar uno o varios de los estilos propuestos; de manera que su gestión permita satisfacer las necesidades de liderazgo efectivo que demandan los integrantes de organización para el adecuado desempeño de sus funciones y la correcta administración de la DRE.

## Enfoques administrativos aplicables a las DRE

Las Direcciones Regionales de Educación están constituidas por una estructura organizativa funcional que, además, facilita asumir la representatividad del sistema educativo, con el propósito de alcanzar los objetivos y fines de la educación costarricense en su respectiva jurisdicción. Como organizaciones, mantienen una estructura compuesta por diferentes dependencias que deben interactuar entre sí para liderar las actividades, tanto académicas como administrativas, que permitan también el desarrollo educativo.

Para Chiavenato (2011) una organización existe solo cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse,
2. dispuestas a contribuir con una acción conjunta,
3. a fin de alcanzar un objetivo común. (p.6)

Desde esta perspectiva, quien ejerce la máxima autoridad en la DRE necesariamente debe sustentar su gestión en posiciones administrativas que contribuyan con la dinamización de la estructura organizativa, el logro de objetivos y la valoración de resultados, de manera que se pueda constatar la eficacia organizacional para el cumplimiento de las funciones, normas políticas, legales, administrativas, curriculares y planteamientos filosóficos de la educación costarricense.

Por ello, en este documento se establece que administrar una DRE implica:

**Liderar procesos continuos que permitan la interacción e interdependencia de la estructura organizativa regional para la toma de decisiones, la organización de actividades, la ejecución de tareas y la valoración de resultados. Todo esto como producto de una adecuada gestión del recurso**

**humano, la optimización de las finanzas y el establecimiento de objetivos comunes que favorezcan la mejora continua y el desarrollo educativo regional.**

Con base en lo expuesto, se considera que los procesos administrativos de la DRE se deben fundamentar en los siguientes enfoques: a) administración por objetivos, b) administración conductual y c) administración sistemática.

### 1. Administración por objetivos

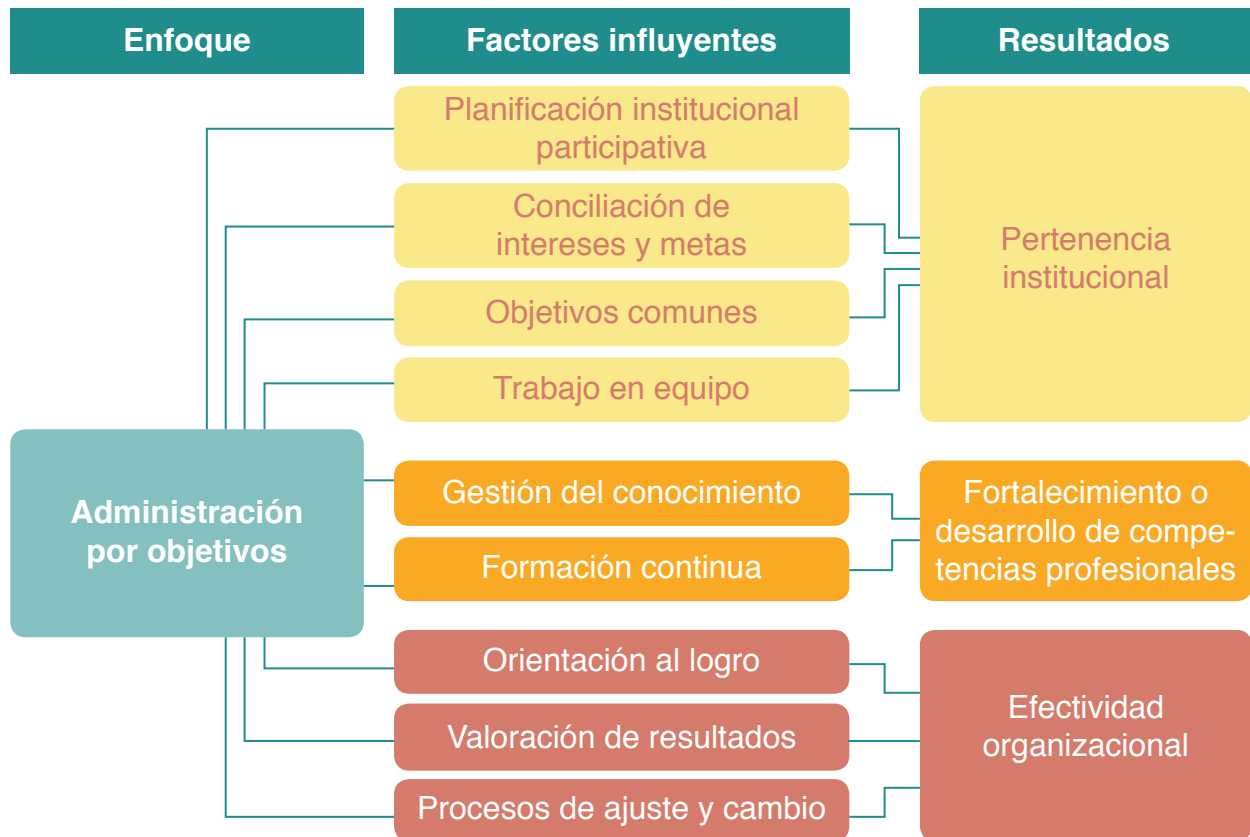
Según Chiavenato (2014), la administración por objetivos “es el proceso mediante el cual los gerentes y los subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de los resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad”. Esto permite resaltar la importancia del trabajo conjunto, el compromiso con los objetivos organizacionales y la orientación al logro de resultados que permitan no solo el éxito de la DRE como organización, sino también el desarrollo educativo para la satisfacción de los usuarios. (p.165)

Al aplicar el enfoque por objetivos, la administración ejercida en la DRE se caracterizará por:

- el trabajo en equipo para la determinación de objetivos comunes;
- la planificación regional que evidencie el rol interactivo de cada dependencia;
- la creación de sistemas de evaluación que permitan verificar el logro de objetivos;
- los procesos de supervisión de la eficacia y la eficiencia organizacional;
- la valoración conjunta de resultados;
- el diseño de propuestas consensuadas para la mejora continua.

La efectividad de los procesos de gestión sustentados en el enfoque de administración por objetivos dependerá de una serie de factores influyentes en las personas y en el ajuste del ambiente de trabajo. El Director (a) Regional de Educación deberá considerar cada uno de estos factores durante su gestión, de manera que pueda influir en la conducta de sus colaboradores y el establecimiento de una cultura y un clima organizacional idóneos.

**Gráfico 5 | Factores influyentes y resultados de la administración por objetivos**



Fuente: Elaboración propia (2016)

## 2. Administración conductual

Para Chiavenato (2014), el enfoque conductual representa “la búsqueda de nuevas soluciones democráticas, humanas y flexibles a los problemas organizacionales”. Por ello, la conducta se deberá entender “como la manera en que los individuos o una organización actúan en sus interacciones con su entorno y cómo responden ante los estímulos que reciben de él”. (p.235)

Esta postura permite señalar que el enfoque conductual se centra en las personas y su desempeño en un contexto organizacional determinado, mismo que influye directamente en las relaciones interhumanas (internas y externas) y en la consolidación de ambientes idóneos de trabajo.

Este enfoque señala como punto de atención prioritario los procesos de gestión del recurso humano, de manera que toda acción administrativa contemple también las necesidades,

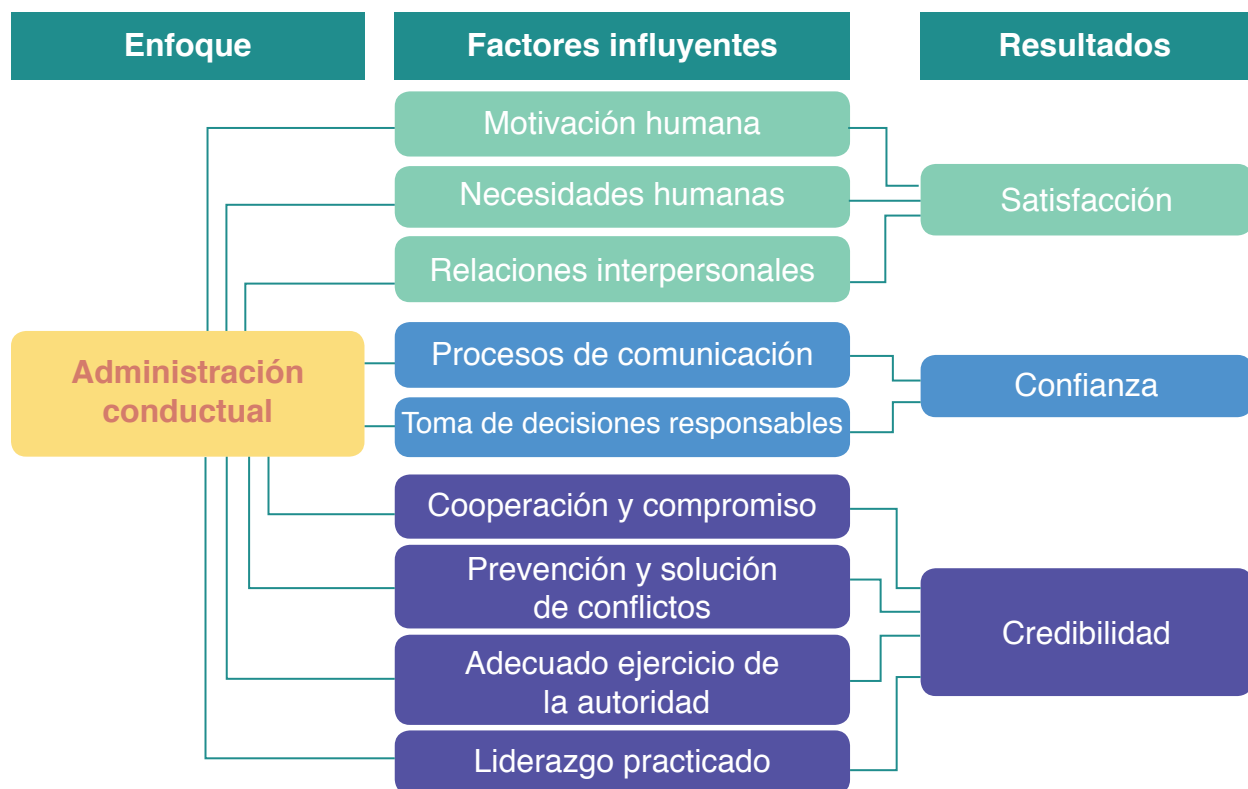


intereses, aspiraciones y motivaciones de las personas que integran la organización. Aunado a ello, señala la necesidad de valorar los resultados de la interacción entre el contexto y el funcionario, situación que en todo momento generará condicionamientos al comportamiento y afectaciones al desempeño, sean estas positivas o negativas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La implementación de este enfoque en las DRE se caracterizará por:

- el conocimiento y comprensión de las necesidades humanas, tanto como las motivaciones del personal que labora en la DRE;
- la identificación de factores organizacionales que influyen en la motivación y en el desempeño de los funcionarios;
- establecer sistemas de reconocimiento que permitan reforzar las conductas esperadas del personal;
- definir políticas institucionales que fortalezcan las relaciones interhumanas satisfactorias en el marco de la ética profesional;
- la objetividad en los procesos de evaluación del desempeño;
- el establecimiento de procesos y medios de comunicación idóneos.

**Gráfico 6 | Factores influyentes y resultados de la administración conductual**



Fuente: Elaboración propia (2016)

### 3. Administración sistémica

Chiavenato (2014) plantea una definición general que permite comprender los elementos fundamentales de un sistema:

“Un sistema es un conjunto de elementos que guardan una relación dinámica entre sí, que llevan a cabo una actividad que busca alcanzar un objetivo, la cual opera con base en entradas (información, energía o materia) y proporciona salidas (información, energía o materia) procesadas” (p.308)

Este concepto señala aspectos relevantes vinculados a la conformación y funcionamiento de una Dirección Regional de Educación, ya que al hablar de “elementos” se hace referencia a las dependencias que la constituyen, los cuales mantienen un vínculo permanente para el logro de los objetivos organizacionales, razón por la que es necesario definir procesos de participación que favorezcan el tratamiento de insumos (internos y externos) que deberán ser transformados en productos o resultados que promuevan el desarrollo educativo regional.

Por ello, en este documento se define la DRE como un sistema abierto por cuanto “influye sobre el medio ambiente y recibe influencia de él”, siendo que el medio ambiente está compuesto por los otros niveles de organización del MEP y el contexto o jurisdicción donde se ubica la organización. (p.354)

Con base en lo anterior, Bertram, citado por Chiavenato (2014), señala que todo sistema abierto es:

“Un conjunto de partes interdependientes e interrelacionadas, que constituyen un todo sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes), dirigido hacia determinados propósitos (conducta teleológica orientada hacia los fines) y en permanente relación de interdependencia con el ambiente (entendida como la doble capacidad de influir en el medio externo y recibir influencia de él). (p.354)

La aplicación de este enfoque permitirá caracterizar los procesos administrativos de la siguiente manera:

- Evalúa el desempeño organizacional y la pertinencia de las relaciones (internas y externas).
- Implementa procesos de análisis y reflexión de información o insumos que permiten definir procesos de trabajo en equipo para la atención de situaciones específicas.

- Facilita espacios de participación e intercambio de información con el medio ambiente.
- Diseña objetivos realistas y congruentes con las necesidades educativas regionales.
- Valora los resultados obtenidos y realimenta los procesos internos.
- Define estrategias de ajuste y adaptación al contexto.
- Procura la definición y mantenimiento de una cultura y un clima organizacional idóneos e influyentes en el comportamiento individual y colectivo orientado al éxito.

**Gráfico 7 | Factores influyentes y resultados de la administración sistémica**

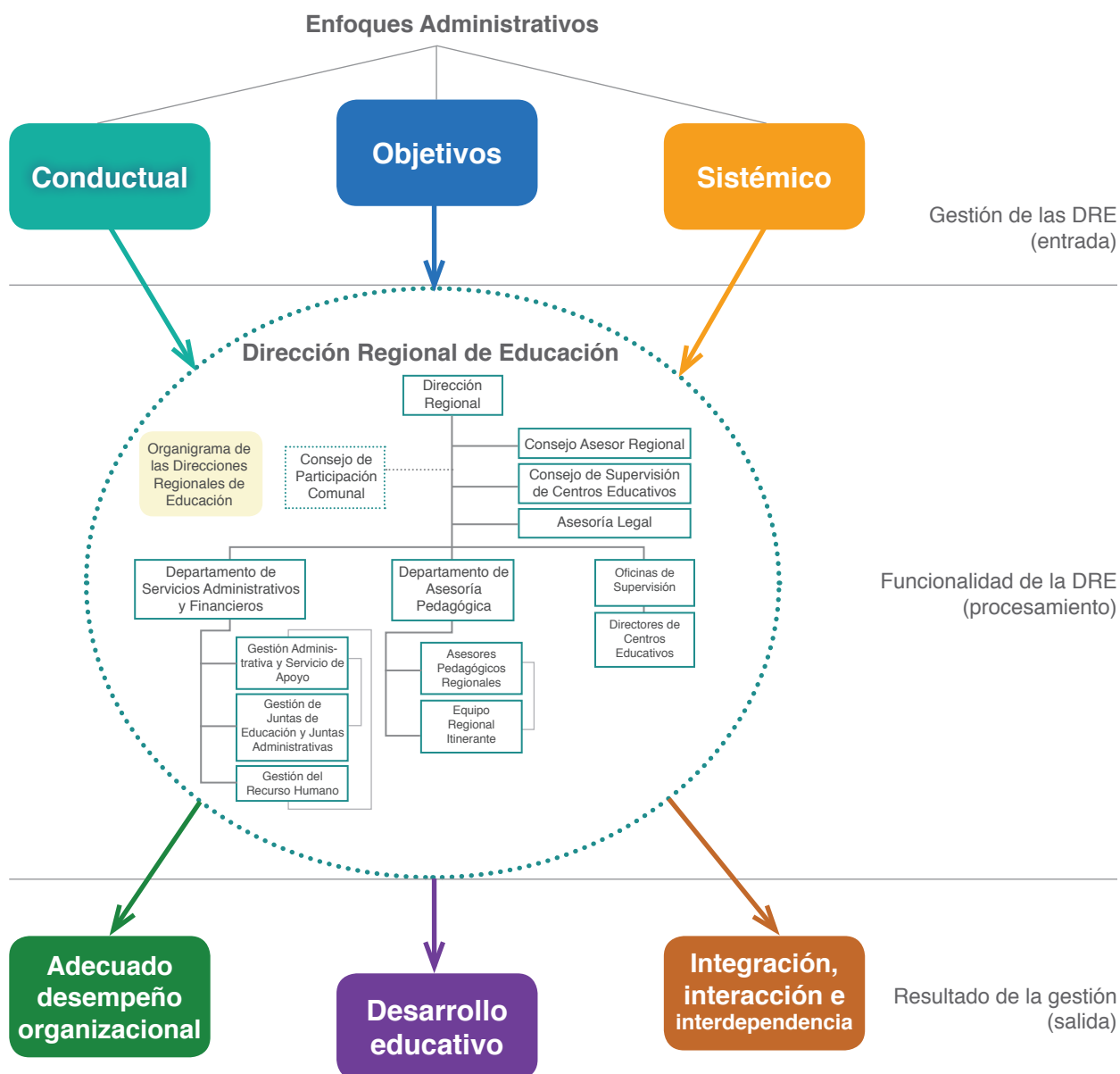


Fuente: Elaboración propia (2016)

## Expectativas de los enfoques administrativos

Como complemento a la descripción de cada uno de los enfoques, se considera relevante exponer la expectativa que se tiene de su aplicación en las Direcciones Regionales de Educación, misma que se resume en el siguiente gráfico.

**Gráfico 8 | Expectativas de los enfoques administrativos**



Fuente: Elaboración propia (2016)

La gestión de las DRE debe caracterizarse por los tres enfoques propuestos. Estos se convierten en entradas de información que deberá ser procesada a lo interno de la estructura organizativa para ajustar la dinámica de trabajo a las manifestaciones deseables, tanto internas como externas, de manera que los resultados de la gestión faciliten el adecuado desempeño organizacional, el desarrollo educativo regional, así como la integración, interacción e interdependencia de cada una de las partes que componen la DRE, incluyendo el ambiente o contexto en el que se encuentra.

### Consideraciones finales

- La administración de la educación no puede ser objetiva si no se conoce ni se comprende el contexto cultural, económico, social, político, demográfico, entre otros, de la región donde se desarrolla. Por ello, todo ejercicio, sea curricular o administrativo, tiene la imperiosa necesidad de apoyarse en los principios de contextualización, pertinencia, relevancia y congruencia que justifican las acciones de desarrollo educativo.
- El desarrollo educativo regional es posible cuando en la DRE se organizan e implementan espacios de análisis, reflexión y toma de decisiones oportunas para mejorar la calidad del servicio que se brinda y proyectarlo según las necesidades humanas y los derroteros de desarrollo global. Por tanto, el quehacer de las Direcciones Regionales de Educación trasciende la administración tradicional y procura la creación de oportunidades para alcanzar la excelencia educativa y la satisfacción de las nuevas necesidades humanas en el ámbito de competencia.
- Los desafíos educativos de la actualidad y la dinámica de cambio social obligan a repensar el perfil del Director y la Directora Regional en concordancia con los ideales políticos que delimitan el proyecto educativo costarricense. Sin duda, esta redefinición de habilidades, conocimientos y actitudes propiciará mayor firmeza y consistencia en la gestión pública y en el desarrollo educativo.
- Tanto la gestión pública como las necesidades de desarrollo educativo en Costa Rica plantean la importancia de sumar nuevas estrategias de liderazgo que trasciendan el hecho de administrar el recurso humano y, en suma, permita influenciar los equipos de trabajo para transformar los escenarios culturales desde una posición ética, responsable y justificada.
- Los nuevos estilos de liderazgo deben ser consistentes y congruentes con los enfoques administrativos que se utilizan para fundamentar los procesos de gestión en las Direcciones Regionales de Educación. Estos enfoques deberán atender con

mayor énfasis los procesos de planificación, la administración del recurso humano y el logro de los objetivos comunes, como resultado de la eficacia y la eficiencia organizacional.

- La administración aplicada en las DRE implica la ejecución de múltiples tareas propias del cargo que no se visualizan o enumeran dentro de las funciones formalmente establecidas. No obstante, las autoridades superiores del MEP deberán considerarlas y legitimarlas como parte de procesos de inducción que coadyuven la inserción en el puesto y la gestión del Director o la Directora Regional.
- En cuanto a los campos de acción, sin bien es cierto la DRE cuenta con funcionarios especializados, en lo pedagógico, en lo administrativo y en el área legal, el o la directora (a) Regional de Educación tendrá la responsabilidad del desempeño organizacional y del cabal cumplimiento de todas sus dependencias para la adecuada prestación del servicio, el cumplimiento de la política educativa vigente, el fortalecimiento de la gestión de los centros educativos y la promoción del desarrollo educativo regional.
- Que el nivel central del Ministerio de Educación Pública debe reconocer y aprovechar la representatividad de las Direcciones Regionales de Educación, con el fin de fortalecer los procesos curriculares y administrativos, en procura de alcanzar una dependencia capaz de atender satisfactoriamente las necesidades atinentes a estas áreas que se presentan en su respectiva jurisdicción.
- La DRE será en todo momento una instancia que promueve la coordinación y dinamiza el funcionamiento del MEP en sus distintos niveles de organización, pues en las regiones, propiamente en los centros educativos, se generan los insumos que serán utilizados por el sistema para sustentar el trabajo diario y lograr el máximo objetivo: el desarrollo integral del ser humano.

## Bibliografía consultada

### Memorias institucionales y otros

Ministerio de Educación Pública. (1896). *Memoria de Instrucción Pública 1895-1896*. San José. Costa Rica. M.E.P.

Ministerio de Educación Pública. (1980). *Memoria 1980*. San José. Costa Rica. M.E.P.

Ministerio de Educación Pública. (1901). *Memoria de Instrucción Pública 1901*. San José. Costa Rica. M.E.P.

Ministerio de Educación Pública. (1910). *Memoria de Instrucción Pública 1910*. San José. Costa Rica. M.E.P.

Ministerio de Educación Pública. (1981). *Política Educativa para 1981. Regionalización del Sistema Educativo Costarricense*. San José. Costa Rica. M.E.P.

### Leyes y Decretos Ejecutivos

Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica. (1979). *Reforma División Regional del Territorio de Costa Rica, para los efectos de investigación y planificación del desarrollo socioeconómico [Decreto Ejecutivo N° 9501]* San José, Costa Rica: DO: La Gaceta N°28 del 08 de febrero de 1979

Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica. (1980). *Regionalización del Sistema Educativo Costarricense [Decreto Ejecutivo N° 11073-E]* San José, Costa Rica: DO: La Gaceta N°16 del 23 de enero de 1980

Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica. (1980). *Adiciona Regionalización Sistema Educativo [Decreto Ejecutivo N°11848-E]* San José, Costa Rica: DO: La Gaceta N°178 del 18 de setiembre de 1980

Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica. (1984). *Reglamenta Administración Regional de Enseñanza del Sistema Educativo Costarricense [Decreto Ejecutivo N°15221-E]* San José, Costa Rica: DO: La Gaceta N°45 del 02 de marzo de 1984

Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica. (1994). *Reglamento de la Organización Administrativa de las Direcciones Provinciales de Educación*. [Decreto Ejecutivo N°23490-MEP] San José, Costa Rica: DO: La Gaceta N°144 del 29 de julio de 1994

Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica. (2009) *Establece Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) del Ministerio de Educación Pública (MEP)*. [Decreto Ejecutivo N° 35513-MEP] San José, Costa Rica. DO: La Gaceta N° 187 del 25 de setiembre de 2009

Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica. (2014). *Organización Administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública*. [Decreto Ejecutivo 38170 -MEP]. San José, Costa Rica: DO: La Gaceta N° 31 del 13 de febrero de 2014

Congreso Constitucional de la República de Costa Rica. (1886). *Ley General de Educación Común*. (Decreto N°6). San José, Costa Rica. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo).

## Libros

Brenes, L. (2011). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. San José, Costa Rica: EUNED.

Lussier; R. y Achua; C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cosegraf.

Koontz; H. Weihrich; H. y Cannice; M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw Hill.

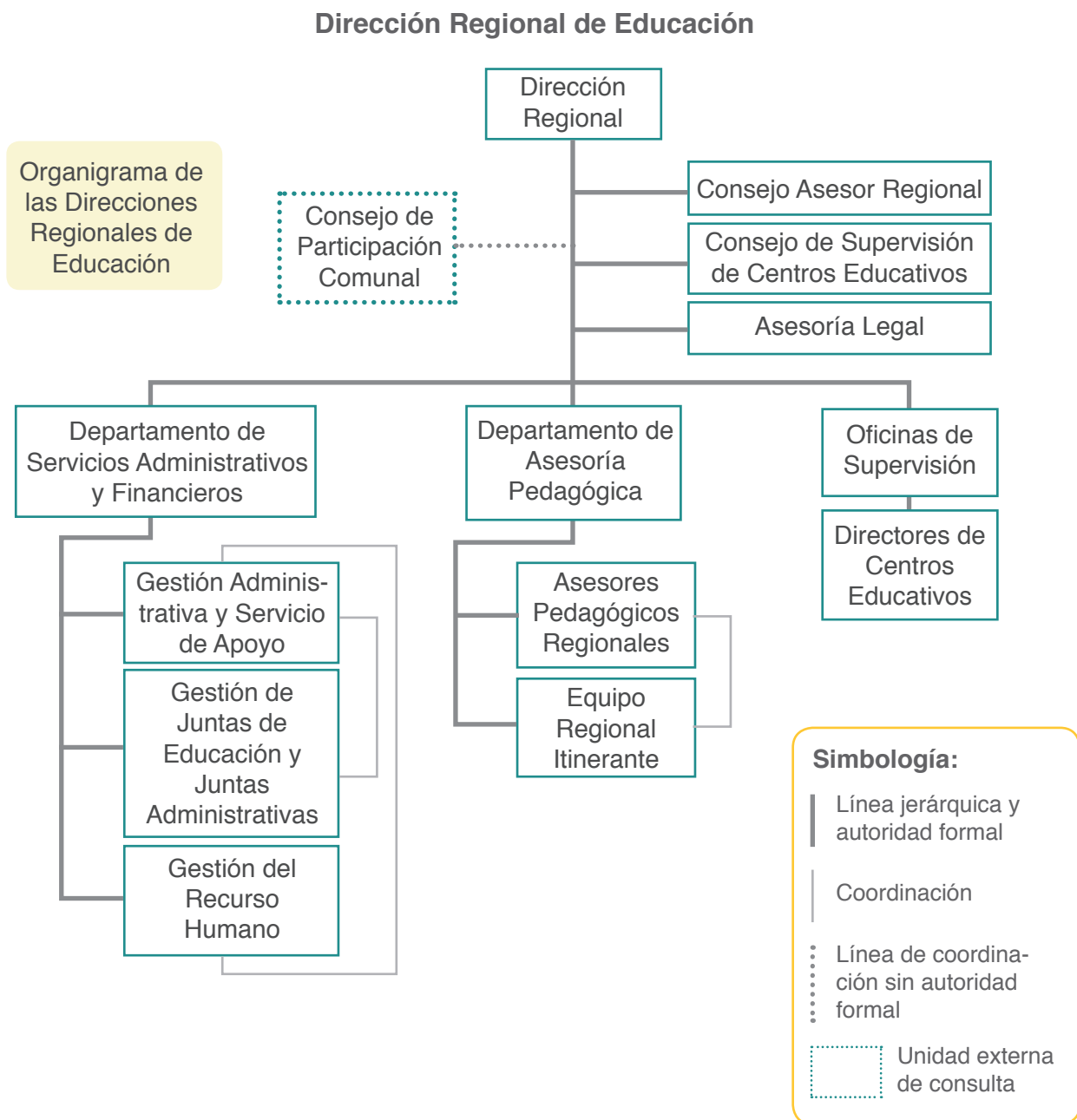
Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: McGraw Hill.



**ANEXO**   
ANEXO



**Gráfico 9 | Estructura organizativa de las DRE**



Elaboración por: Departamento de Supervisión Educativa, 2014.

**Fuente:** Artículos 38 y 39 del Decreto Ejecutivo N° 35513-MEP.

