



Funciones, perfil y rol de las personas supervisoras en las Direcciones Regionales de Educación de Costa Rica. Estudio sobre la eficacia y barreras relacionadas a las características del sistema educativo actual.

Informe Final

Yendry Gómez Acuña

Natalie Pickering Méndez

ISBN

371.201

G633f

Gómez Acuña, Yendry; Pickering Méndez, Natalie

Funciones, perfil y rol de las personas supervisoras en las Direcciones Regionales de Educación de Costa Rica : estudio sobre la eficacia y barreras relacionadas a las características del sistema educativo actual / Ministerio de Educación Pública, Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, Dirección de Planificación Institucional, Departamento de Estudios e Investigación Educativa; Yendry Gómez Acuña, Natalie Pickering Méndez. -- 1a. ed. -- San José, Costa Rica : Ministerio de Educación Pública, 2026.

190 páginas; 21 cm.; peso 5,71 megabytes.

ISBN: 978-9977-60-646-0 (digital)

1. SUPERVISIÓN DE LOS DOCENTES. 2. INSPECCIÓN ESCOLAR.
3. GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN. 4. PAPEL DEL DOCENTE. 5.
PRÁCTICA PEDAGÓGICA. 6. COSTA RICA. I. TITULO.

Tabla de contenidos

<i>ISBN</i>	2
<i>Tabla de contenidos</i>	3
<i>Índice de figuras</i>	5
<i>Lista de abreviaturas y siglas</i>	7
<i>Presentación</i>	8
<i>Capítulo 1. Introducción</i>	9
1.1 Ubicación del tema.....	9
1.2 Antecedentes.....	9
1.2.1 Aportes investigativos del Departamento de Estudios e Investigación Educativa al tema en estudio.....	9
1.2.2 Otros antecedentes.....	11
1.3 Justificación y viabilidad de la investigación.....	11
1.4 Planteamiento del problema.....	12
<i>Capítulo 2. Marco de referencia</i>	13
2.1 Marco Normativo y Directrices del MEP para las Personas Supervisoras Educativas en Costa Rica.....	13
2.1.1 Política Educativa y Curricular de Costa Rica.....	14
2.1.2 Modelo y Manual de Supervisión Educativa.....	16
2.2 Funciones, Perfiles y Roles de la Persona Supervisora:.....	17
2.2.1 Funciones de la persona Supervisora de Educación.....	18
2.2.2 Perfil de la persona Supervisora de Educación.....	20
2.3 Competencias Clave en la Supervisión Educativa.....	23
2.4. Necesidades de Formación.....	25
2.5 Modelos de Supervisión Educativa.....	26
2.5.1 El Modelo de Supervisión Educativa en Costa Rica.....	26
2.5.1.1 Conformación de Circuitos educativos.....	28
2.5.2 Comparación de Modelos de Supervisión Educativa Internacionales.....	29
<i>Capítulo 3. Marco Metodológico</i>	32
3.1. Enfoque y alcance de la investigación.....	32
3.2. Población de estudio.....	32
3.3. Fuentes de información.....	33
3.4. Definición de objetivos de estudio, categorías de análisis y variables.....	33
3.4.1 Objetivo General:.....	33
3.4.2 Objetivos Específicos:.....	33

3.4.3	Definición de categorías de análisis de investigación desde el enfoque cualitativo	34
3.4.4	Definición de variables del proceso investigativo:	34
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	42
3.6.	Procedimiento de análisis de la información.....	42
<i>Capítulo 4. Discusión de Hallazgos</i>		<i>44</i>
4.1	Datos sociodemográficos de las personas supervisoras	44
4.2	Funciones actuales de las personas supervisoras	46
4.2.1	Personas Supervisoras:	46
4.2.2	Directores Regionales:.....	52
4.2.3	Miembros CAR:	55
4.2.4	Directores Centros Educativos:	56
4.2.5	Personal Docente:	60
4.3	Rol de las personas supervisoras.....	65
4.3.1	Personas Supervisoras	65
4.3.2	Directores Regionales	68
4.3.3	Miembros CAR.....	70
4.3.4	Directores Centros Educativos.....	70
4.3.5	Personal Docente	72
4.4	Competencias clave de las personas supervisoras.....	73
4.4.1	Personas Supervisoras	73
4.4.2	Directores Regionales	75
4.4.3	Miembros CAR.....	76
4.4.4	Directores Centros Educativos.....	76
4.4.5	Personal Docente	77
4.5	Necesidades de formación permanente de las personas supervisoras	78
4.5.1	Personas Supervisoras	78
4.5.2	Directores Regionales	79
4.5.3	Miembros CAR.....	80
4.5.4	Directores Centros Educativos.....	81
4.5.5	Personal Docente	81
4.6	Modelos internacionales de supervisión educativa y buenas prácticas aplicables al modelo costarricense	83
4.6.1	El modelo costarricense como punto de referencia.....	83
4.6.2	Una mirada por prácticas internacionales y su aplicabilidad.	83
4.6.3	Una mirada interna del Modelo de Supervisión.	89
4.6.4	Síntesis comparativa y aportes para el perfeccionamiento del modelo costarricense	89
<i>Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones</i>		<i>91</i>
5.1	Conclusiones.....	91
5.2	Recomendaciones	95

6. Referencias.....	99
---------------------	----

Anexo I	102
---------------	-----

Índice de figuras

Figura 1. Ejes y Líneas de trabajo, según la Política Curricular, 2015	15
Figura 2. Funciones del Departamento de Supervisión Educativa	16
Figura 3. Definición de Funciones, Perfiles y Roles	18
Figura 4. Funciones del personal supervisor de educación, según Decreto Ejecutivo No. 35513	19
Figura 5. Principios de la supervisión moderna	22
Figura 6. Mecanismos de Supervisión	23
Figura 7. Competencias clave de las personas supervisoras de educación	24
Figura 8. Premisas del Modelo de Supervisión Educativa, 2018	26
Figura 9. Modelo de Supervisión Educativa Costa Rica, 2018	27
Figura 10. Perfil sociodemográfico de las personas supervisoras, 2025	46
Figura 11. Funciones del personal supervisor, según frecuencia "siempre" a nivel nacional, 2025	48
Figura 12. Otros aspectos considerados por el CAR para visitas colegiadas a centros educativos, según las personas supervisoras, 2025	49
Figura 13. Impacto de las funciones del Departamento de Supervisión Educativa en el desempeño de las personas supervisoras, 2025	52
Figura 14. Valoración de las funciones del supervisor educativo, según personal directivo de las DRE, 2025	53
Figura 15. Funciones actuales de la persona supervisora, según personal directivo de centros educativos, 2025	56
Figura 16. Interpretación de subcategorías en la categoría " Funciones actuales de la persona supervisora" según personal directivo de centros educativos. 2025	60
Figura 17. Funciones actuales de la persona supervisora, según personal docente de centros educativos. 2025	61
Figura 18. Interpretación de subcategorías en la categoría " Funciones actuales de la persona supervisora" según personal docente de centros educativos. 2025	65
Figura 19. Claridad del rol supervisor, según las personas supervisoras, 2025	66
Figura 20. Responsabilidades del rol supervisor y su importancia, según personas supervisoras, 2025	67
Figura 21. Frecuencia de los mecanismos de supervisión, personal supervisor, 2025	67
Figura 22. Claridad del rol supervisor, según las personas directoras regionales, 2025	68
Figura 23. Énfasis del rol supervisor según las personas directoras regionales, 2025	69
Figura 24. Rol supervisor según las personas directoras de centros educativos, 2025	70
Figura 25. Interpretación de subcategorías en la categoría "Rol de la persona supervisora", según personal directivo de centros educativos, 2025	71
Figura 26. Rol supervisor, según personal docente de centros educativos, 2025	72
Figura 27. Interpretación de subcategorías en la categoría "Rol de la persona supervisora", según personal docente de centros educativos, 2025	73
Figura 28. Capacitación recibida en competencias clave del perfil supervisor educativo, según personas supervisoras, 2025	74
Figura 29. Competencias clave específicas priorizadas por las personas supervisoras, 2025	75
Figura 30. Competencias clave de las personas supervisoras, según las personas directoras regionales, 2025	76
Figura 31. Áreas en las que las personas supervisoras requieren formación continua, según las personas directoras regionales, 2025	80
Figura 32. Modelo de Supervisión Tradicional (Centralizado), 2025	84
Figura 33. Modelo de Supervisión Participativo, 2025	85
Figura 34. Modelo de Supervisión Descentralizado, 2025	86

Figura 35. Modelo de Supervisión Integral y Estratégico, 2025	87
Figura 36. Modelo de Supervisión Basado en Resultados, 2025	88

Índice de tablas

Tabla 1. Modelos de Supervisión América Latina, Europa y Asia	30
Tabla 2. Categorías de análisis de investigación desde el enfoque cualitativo	34
Tabla 3. Variables del proceso investigativo desde el enfoque cuantitativo	34

Lista de abreviaturas y siglas

CAR	Consejo Asesor Regional
DAP	Departamento de Asesorías Pedagógicas
DEIE	Departamento de Estudios e Investigación Educativa
DGCS	Dirección General del Servicio Civil
DGDR	Dirección de Gestión y Desarrollo Regional
DPI	Dirección Planificación Institucional
DRE	Dirección Regional de Educación
DSAF	Departamento de Servicios Administrativos y Financieros
DSE	Departamento de Supervisión Educativa
DVM-PICR	Despacho Viceministerio de Planificación y Coordinación Regional
FEP	Funcional Estructural y Participativo
MEP	Ministerio de Educación Pública
MS	Modelo de Supervisión
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PAO	Plan Anual Operativo
PRS	Programa Regional de Supervisión
SEH	Secretaría Educación de Honduras
UNA	Universidad Nacional
UNED	Universidad Estatal a Distancia

Presentación

El informe “Funciones, perfil y rol de las personas supervisoras en las Direcciones Regionales de Educación de Costa Rica. Estudio sobre la eficacia y barreras relacionadas a las características del sistema educativo actual” se desarrolló a solicitud de la Dirección de Planificación Institucional (DPI), con el respaldo del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional y fue ejecutado por el Departamento de Estudios e Investigación Educativa (DEIE). Su propósito es analizar las funciones, el perfil y el rol de las personas supervisoras educativas en las Direcciones Regionales de Educación, para la construcción de líneas de trabajo que favorezcan el desempeño de su labor en concordancia con las características del sistema educativo actual.

Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque mixto, de tipo concurrente y alcance descriptivo, combinando revisión documental, cuestionarios y análisis estadístico, con grupos focales. Se trabajó con los principales actores vinculados a la supervisión educativa: personas supervisoras, directoras regionales, integrantes de los Consejos Asesores Regionales (CAR), personas directoras y docentes de centros educativos de las 27 Direcciones Regionales de Educación.

Los hallazgos evidencian que la supervisión educativa en Costa Rica cuenta con bases normativas y un capital profesional importantes, pero enfrenta brechas entre lo dispuesto en el Modelo de Supervisión Educativa, Manual de Supervisión y la práctica cotidiana: persiste un énfasis administrativo y reactivo, con menor desarrollo del acompañamiento pedagógico, la innovación y la conducción del cambio, en un contexto de alta interinidad, sobrecarga de funciones y condiciones habilitantes insuficientes. A la vez, existe una amplia convergencia entre supervisores, direcciones regionales, CAR, directores de centros educativos y personal docentes sobre la necesidad de fortalecer un rol más estratégico, pedagógico y territorialmente pertinente, sustentado en formación continua, clarificación de funciones, mejora de recursos y la incorporación de buenas prácticas internacionales adaptadas al contexto costarricense.

Natalie Pickering Méndez
Jefatura
Departamento de Estudios e Investigación Educativa

Yahaira Solís Chaves
Directora
Dirección de Planificación Institucional

Capítulo 1. Introducción

1.1 Ubicación del tema

La supervisión educativa juega un papel crucial y fundamental en la mejora continua de la calidad educativa al ser el medio a través del cual se pueden alinear las políticas educativas nacionales con las necesidades específicas de cada centro educativo y región. En Costa Rica, las personas supervisoras de educación tienen la responsabilidad de guiar y acompañar a las personas directoras y personal docente de los centros educativos, pero su rol y las funciones que desempeñan han evolucionado poco a poco, siendo necesario hoy en día reflexionar sobre su perfil y su ajuste frente a los desafíos del sistema educativo actual.

El presente estudio se desarrolló a solicitud de la Dirección de Planificación Institucional (DPI) y constituye un proceso de revisión para la actualización del rol supervisor con el objetivo de optimizar su efectividad, adaptándolo a las necesidades actuales del sistema educativo, que enfrenta desafíos como la inclusión, la equidad, el uso de nuevas tecnologías y la formación docente permanente.

1.2 Antecedentes

1.2.1 Aportes investigativos del Departamento de Estudios e Investigación Educativa al tema en estudio

Vargas Ocampo (2015) realizó un estudio con el objetivo de determinar la utilidad del Manual de Supervisión de Centros Educativos en la interpretación y ejecución de la política educativa. Este análisis se centró en la mejora del cumplimiento de las funciones de supervisión y en el desempeño general de los supervisores educativos. La principal conclusión del estudio fue la necesidad de la supervisión de funcionar con autonomía relativa, es decir, lograr una desconcentración técnico-administrativa y técnico-pedagógica respecto de oficinas centrales.

Esto permitiría a los supervisores representar al nivel central y gestionar la educación de acuerdo con los marcos políticos, educativos y legales vigentes. Con base en los resultados, se recomendó escuchar las sugerencias del personal supervisor sobre normativa, procedimientos, capacitación, y mejorar la gestión de espacios de análisis con los directivos educativos y las Direcciones Regionales de Educación (DRE), entre otros.

Además, en 2017, Vargas Ocampo llevó a cabo otro estudio cuantitativo con enfoque transversal, analizando cómo influye el personal supervisor en la mejora de la gestión de los centros educativos. La investigación arrojó que existen diferencias en las opiniones sobre los resultados de las visitas realizadas por diversos actores, como los directores, supervisores y la dirección regional. A partir de estos hallazgos, recomendó que se orientara al personal directivo, especialmente cuando se trate de acercarse a las realidades específicas de los centros educativos bajo su jurisdicción.

En 2022, las investigadoras Jiménez Asenjo y Chavarría Arias realizaron un estudio documental centrado en las consecuencias de la pandemia en Costa Rica, específicamente en el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el 2017 para el sistema educativo costarricense. En cuanto a la supervisión escolar, el estudio reveló que no hubo avances en la implementación de estándares o criterios para la evaluación escolar que generaran datos consistentes para mejorar la calidad educativa. Además, se observó que, durante las visitas colegiadas, los supervisores no abordaban de manera efectiva los centros con mayores necesidades. Como resultado, se recomendó a las autoridades ministeriales solicitar a la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional (DGDR) y al Departamento de Supervisión Educativa (DSE) la definición de indicadores básicos para el personal supervisor.

En un informe de Masis Vega, Rojas Hidalgo y Ulloa Guzmán (2024), se analizó las líneas de trabajo para alcanzar los objetivos didácticos en los centros educativos unidocentes, utilizando recursos tecnológicos y competencias digitales. El estudio reveló que la labor del personal supervisor es percibida más como fiscalizadora que como un apoyo pedagógico. Los autores sugirieron que el personal supervisor debe asumir un rol más activo en la creación de alianzas y en la promoción de nuevas estrategias educativas. Entre las recomendaciones, destacaron la necesidad de fortalecer la capacitación en gestión, liderazgo pedagógico y el uso de tecnologías digitales, para proporcionar un acompañamiento más efectivo al cuerpo de directores y docentes. También recomendaron que las DRE invirtieran en la formación continua de los supervisores, garantizando que tengan las herramientas necesarias para desempeñar un papel pedagógico eficaz.

En resumen, los estudios realizados entre 2015 y 2024 que existen varias oportunidades de mejora respecto a las funciones de la supervisión educativa, algunas con énfasis en la formación, otras en la reducción de barreras administrativas y el fortalecimiento del papel de los supervisores como apoyo pedagógico en lugar de una función meramente fiscalizadora.

1.2.2 Otros antecedentes

El documento Supervisión Educativa: Estrategias para acompañar los procesos de gestión de las organizaciones escolares, elaborado en 2024 por la Universidad Nacional (UNA) y la Universidad Estatal a Distancia (UNED), es una guía que destaca cómo la supervisión educativa puede ser un motor de cambio en la educación. Enfatiza la necesidad de desarrollar competencias específicas para los supervisores, utilizar herramientas digitales y fomentar un liderazgo pedagógico que motive a toda la comunidad educativa. Proporciona herramientas prácticas para mejorar la gestión y el acompañamiento en las instituciones educativas, con el objetivo de contribuir a sistemas educativos más eficientes y equitativos. Este recurso es esencial para directivos, supervisores y docentes.

1.3 Justificación y viabilidad de la investigación

La presente investigación surgió en respuesta a la solicitud expresa de la Dirección de Planificación Institucional, con el respaldo del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional (oficio DVM-PICR-DPI-0039-2025). Su propósito fue generar información relevante que permita actualizar y mejorar la eficacia del desempeño de las personas supervisoras educativas, alineándolas con las características actuales del sistema educativo costarricense.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación contribuye al fortalecimiento del marco conceptual de la supervisión educativa integrando modelos y tendencias internacionales que han demostrado ser efectivos en la mejora de la gestión escolar. Se analizaron modelos de supervisión educativa en otros países, así como el uso de tecnologías emergentes y estrategias de mentoría para la optimización del desempeño del personal supervisor. Este análisis permitió identificar buenas prácticas y herramientas que puedan ser aplicadas en el contexto costarricense.

En términos prácticos, la investigación ofrece insumos valiosos para la formulación de políticas y estrategias de actualización en los procesos de supervisión educativa. Los hallazgos permiten proponer mejoras en la capacitación de las personas supervisoras, la redefinición de sus funciones y el fortalecimiento de sus competencias clave. Asimismo, brinda insumos para el fortalecimiento de un modelo de supervisión, orientado a la mejora continua del acompañamiento en la gestión administrativa y coordinación para el apoyo pedagógico en los centros educativos.

Finalmente, esta investigación, favorece el mejoramiento de la calidad educativa, fomentando que las personas supervisoras cuenten con las herramientas y conocimientos adecuados para desempeñar su

labor con eficiencia y pertinencia. Con ello, se pretende impactar positivamente en la gestión de los centros educativos, promoviendo una educación más equitativa y de calidad para todos los estudiantes del país.

1.4 Planteamiento del problema

La supervisión educativa es crucial para garantizar la calidad, eficiencia y equidad en la educación en Costa Rica. Las personas supervisoras en las DRE tienen un rol clave en la orientación de directores, la capacitación docente y la implementación de políticas educativas nacionales. Sin embargo, las transformaciones constantes en la educación, el avance tecnológico, las nuevas demandas sociales y los desafíos administrativos requieren una actualización desde la mejora continua y el fortalecimiento de sus funciones, competencias y rol.

A pesar de la importancia de la supervisión educativa, no ha sido posible evaluar si el trabajo de los supervisores está alineado con las necesidades actuales del sistema educativo ni si sus competencias son suficientes para afrontar los nuevos retos. Como efecto de lo anterior, no se conoce con certeza la efectividad de la labor de supervisión y se dificulta la creación de estrategias de mejora para optimizar su desempeño.

A nivel internacional, muchos países han implementado modelos de supervisión basados en la mejora continua, el uso de tecnologías digitales y el acompañamiento pedagógico, lo que ha fortalecido la supervisión como un proceso integral de asesoría e inspección. Describir estos modelos ayudó a identificar buenas prácticas y estrategias innovadoras para adaptarlas al contexto nacional y fortalecer la gestión educativa.

Por lo tanto, surge la necesidad de analizar aspectos puntuales del marco normativo y conceptual en el cual se basa el proceso de supervisión educativa; en específico, las funciones, el perfil y el rol de los supervisores educativos en Costa Rica. Este análisis ayuda a construir líneas de trabajo que permitan; en el contexto educativo actual, optimizar el desempeño del personal supervisor. En este sentido, la investigación busca responder a la siguiente pregunta:

¿De qué manera se pueden actualizar y fortalecer las funciones, el perfil y el rol de las personas supervisoras educativas en Costa Rica para mejorar su eficacia y su concordancia con las características del sistema educativo actual?

Capítulo 2. Marco de referencia

El personal supervisor de educación desempeña un papel fundamental en la calidad del sistema educativo costarricense. Su labor incluye la supervisión del cumplimiento de la política educativa, la asesoría en la interpretación y ejecución de planes y programas, así como la planificación, organización y administración de centros educativos. Este marco referencial tendrá como propósito contextualizar los conceptos funciones, perfil y rol del personal supervisor de educación.

También, este marco referencial profundiza en las normativas nacionales, estudios previos y modelos internacionales que pueden servir de base para una propuesta que permita mejorar el desempeño de las personas supervisoras en las DRE del Ministerio de Educación Pública.

2.1 Marco Normativo y Directrices del MEP para las Personas Supervisoras Educativas en Costa Rica

Según los documentos normativos y directrices del MEP, las personas supervisoras en Costa Rica tienen como función principal supervisar el cumplimiento de los objetivos educativos, velar por la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, y apoyar la gestión administrativa de los centros educativos.

Para esto, el Artículo 4 del Decreto Ejecutivo No. 35513-MEP del 9 de setiembre del 2009, que establece la Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación del Ministerio de Educación Pública, define la supervisión educativa como:

Una función inherente a los sistemas educativos, dirigida al mejoramiento continuo del proceso de enseñanza y aprendizaje y de la capacidad de gestión de los centros educativos, en todos los ciclos, niveles y modalidades. La supervisión educativa, consecuentemente es una función institucional estrechamente vinculada a la administración del sistema educativo, que se ejerce desde el nivel central y regional; así como en el seno de los centros educativos. Involucra, de manera directa e indirecta, a todos los actores que intervienen en el proceso educativo, cada uno en su ámbito de competencia. (Poder Ejecutivo de Costa Rica, 2009, art. 4).

La supervisión en el Ministerio de Educación Pública (MEP) debe enfocarse en tomar decisiones que contribuyan a mejorar la calidad educativa, integrando la ética como un elemento fundamental en todo el proceso. Según el MEP, las personas supervisoras deben ser profesionales con conocimientos pedagógicos y administrativos, capaces de generar procesos de mejora en las instituciones educativas.

Además, su rol debe alinearse con las políticas educativas nacionales, las prioridades pedagógicas del gobierno y las necesidades regionales; en documentos como el Manual de Supervisión de Centros Educativos y las Directrices de Supervisión Educativa se definen las competencias clave que incluyen liderazgo, toma de decisiones, orientación pedagógica y resolución de conflictos (MEP, 2020).

2.1.1 Política Educativa y Curricular de Costa Rica

La política educativa denominada: La persona: como centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad, tiene como finalidad establecer medidas y herramientas que puedan garantizar la calidad educativa.

Es en la política educativa donde se define el proyecto educativo del país, las áreas que se deben atender y los desafíos que enfrenta la educación en cuanto a la complejidad humana, el desarrollo social y la consolidación de la ciudadanía planetaria con identidad nacional, que integre lo global en la realidad local para la búsqueda y consecución del bienestar individual y colectivo (MEP, 2018, p.19).

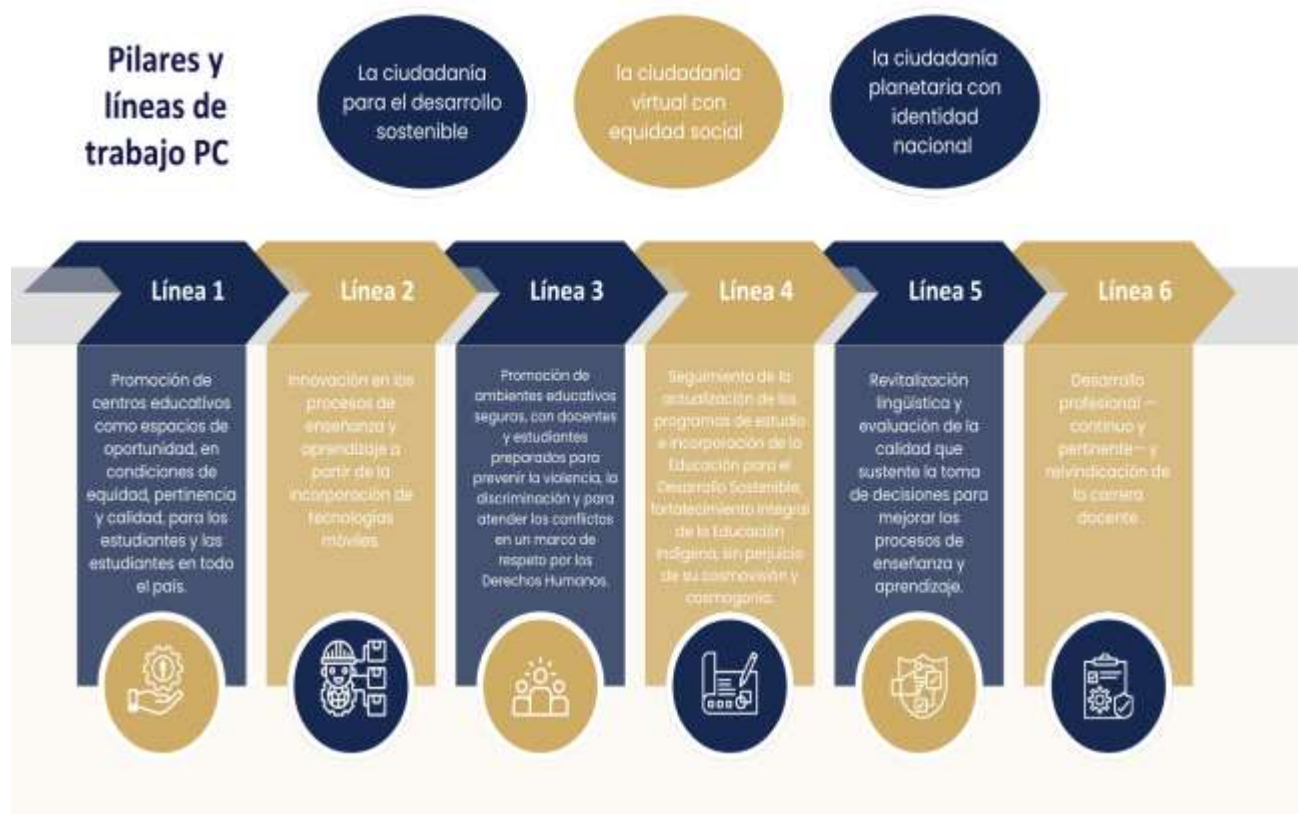
Por esta razón es que la política educativa es el objeto de estudio de la supervisión educativa en el MEP por ende demanda una adecuada interpretación y realización en todos sus contenidos.

Por lo tanto:

Todas las acciones vinculadas a la supervisión de la educación estarán marcadas por la búsqueda de la comprensión, la contextualización, la implementación y el seguimiento en todas las dimensiones y los componentes de la Política Educativa vigente, con el fin de garantizar la excelencia educativa en los diferentes niveles, ciclos y modalidades, así como la vinculación entre la comunidad educativa para asegurar la equidad, la eficacia, la eficiencia, la justicia, el desarrollo integral del ser humano y el desarrollo social desde una perspectiva de sostenibilidad (MEP, 2018, p.19)

Por su parte La Política Curricular: Educar para una nueva ciudadanía, se sustenta en tres pilares para la transformación y en líneas de trabajo que orientan el quehacer y propósito de la educación costarricense, como lo ilustra la siguiente imagen.

Figura 1. Ejes y Líneas de trabajo, según la Política Curricular, 2015



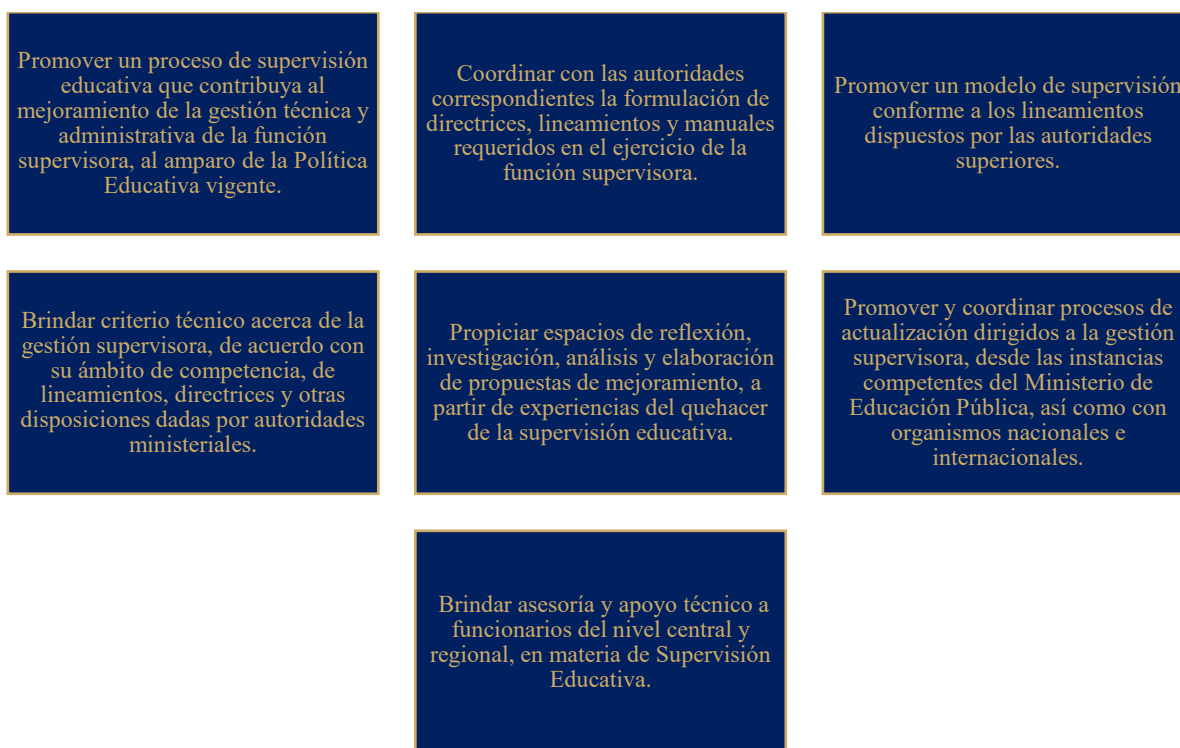
Nota: Elaboración propia a partir de lo dispuesto en la Política Curricular MEP, 2015.

Es decir, que la persona supervisora debe orientar sus acciones considerando tanto la política educativa como la curricular, ambas buscan garantizar la calidad educativa mediante medidas que aborden los desafíos de la complejidad humana, el desarrollo social y la consolidación de una ciudadanía global con identidad nacional; la supervisión educativa, en este marco, tiene como objetivo interpretar, contextualizar, implementar y hacer seguimiento de los contenidos de la política vigente, asegurando la excelencia educativa, la equidad, la justicia, el desarrollo integral y la sostenibilidad en todos los niveles y modalidades del sistema educativo.

Otro ente que orienta las acciones de la supervisión educativa en Costa Rica es el Departamento de Supervisión Educativa (DSE), constituido conforme al Decreto Ejecutivo No. 38170-MEP del 13 de febrero de 2014, en su artículo 71, que busca mejorar la gestión técnica y administrativa de la función supervisora, alineado con la Política Educativa vigente. Esto incluye coordinar la formulación de directrices y manuales, promover un modelo de supervisión conforme a las autoridades, y brindar apoyo

técnico en la gestión supervisora. Además, se fomentan espacios de reflexión y análisis para mejorar la supervisión, y se coordinan procesos de actualización con el Ministerio de Educación Pública y organismos nacionales e internacionales. En este sentido, es importante resaltar que según el organigrama del MEP las personas supervisoras están bajo la jurisdicción de la persona directora regional según la DRE que corresponda, pero deben de trabajar articuladamente con el DSE según las funciones descritas a continuación.

Figura 2. *Funciones del Departamento de Supervisión Educativa*



Nota: Elaboración propia a partir de lo dispuesto en el Artículo 71, Decreto Ejecutivo No. 38170-MEP, 2014.

2.1.2 Modelo y Manual de Supervisión Educativa

La DGDR presentó en el año 2018 el Modelo de Supervisión Funcional, Estructural y Participativo (FEP), un modelo integral, pertinente y coherente con la educación costarricense que pretende la eficacia y eficiencia según las acciones individuales y que mediante su implementación se pueda consolidar una estrategia que contribuya con la valoración sistemática y objetiva del proceder de cada una de las diferentes dependencias que componen el MEP para implementar la Política Educativa y asegurar la

prestación de un servicio justo y equitativo (MEP, 2018, p. 9). En el apartado 2.5 se detallarán más adelante sus componentes y estructura.

Por su parte, otro documento que direcciona el quehacer del personal supervisor de educación es el Manual de Supervisión de Centros Educativos que fue elaborado en el 2020 por la DPI en coordinación con la DGDR y el DSE y que tiene como propósito:

Fortalecer la gestión supervisora, suministrando a los funcionarios instrucciones, lineamientos, procedimientos, protocolos, mecanismos y ejemplos de herramientas que puedan ser utilizadas para el cumplimiento eficaz y eficiente de las labores asignadas a la supervisión del centro educativo en los diferentes ámbitos, en todos los niveles, ciclos y modalidades educativas (MEP, 2020, p. 6).

Además, coadyuva con la interpretación y la implementación de la política educativa, en cada contexto, contribuyendo con la renovación y el fortalecimiento de la manera cómo se realiza la supervisión, así como en la búsqueda de la calidad de los servicios educativos.

El manual instituye los procesos para el alcance de objetivos de conformidad con lo establecido en los Decretos Ejecutivos N°35513-MEP y N°38170-MEP con el fin de orientar la gestión supervisora en los diferentes ámbitos educativos.

Estos documentos, que definen sus funciones, responsabilidades y competencias, son esenciales para entender su papel dentro del sistema educativo y sirven como marco de referencia para cualquier propuesta de actualización.

2.2 Funciones, Perfiles y Roles de la Persona Supervisora:

Para efectos de este estudio en la figura 3 se describe la diferencia entre los términos funciones, perfiles y roles; a saber, las funciones son las acciones que realiza un funcionario, los perfiles son los permisos que se le asignan y los roles son los cargos o responsabilidades.

Figura 3. Definición de Funciones, Perfiles y Roles



Nota: Elaboración propia. 2025

2.2.1 Funciones de la persona Supervisora de Educación

Según el Artículo 76 del Decreto Ejecutivo 35513-MEP del 9 de setiembre del 2009, en que se legaliza la nueva estructura de las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación Pública, se describen las que son las funciones de las personas supervisoras educativas, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 4. Funciones del personal supervisor de educación, según Decreto Ejecutivo No. 35513



Nota: Elaboración propia a partir de lo dispuesto en el Artículo 76, Decreto Ejecutivo N°35513.

2.2.2 Perfil de la persona Supervisora de Educación

El perfil del supervisor educativo en Costa Rica está definido en el Manual Descriptivo de Clases Docentes, donde se define el tipo de supervisión recibida y ejercida; en la primera trabaja con cierta independencia, atendiendo los problemas o situaciones que son puestos bajo su conocimiento y recomienda las directrices administrativas respectivas, con el fin de mejorar la gestión de los centros educativos; por su parte, en cuanto a la supervisión ejercida, le corresponde orientar, asignar, promover y supervisar el trabajo de los directores de centros educativos de su jurisdicción, por tanto, asume responsabilidad por la calidad de las labores administrativas encomendadas a estos.

La naturaleza del trabajo exige a las personas que ocupen esta clase de puesto, la aplicación de los principios y técnicas de su formación docente y administrativa, para realizar labores de dirección, supervisión y administración del Circuito Educativo a su cargo en el ámbito administrativo.

Un supervisor trabaja en un ambiente de oficina, pero también le corresponde trasladarse a los diferentes centros educativos de su circuito, así como sujetarse a cambios en la jornada laboral, cuando así lo amerita. Como consecuencia del error, un desempeño inadecuado puede conllevar a la toma de decisiones equivocadas, afectando el desarrollo de las actividades administrativas y la satisfacción de las necesidades de los centros educativos del circuito bajo su responsabilidad.

El perfil académico establece los siguientes requisitos y competencias:

- Licenciatura o Bachillerato en Ciencias de la Educación en cualquier énfasis.
- Licenciatura o Maestría en Administración Educativa o Educación Técnica.
- Cinco años de experiencia en labores de supervisión de personal docente (DGSC, 2022, pp. 3 -5).

2.2.3 Rol de la persona Supervisora de Educación

El rol del supervisor educativo ha evolucionado para adaptarse a los cambios en la política educativa y a las necesidades del contexto escolar. Según el Manual de Supervisión de Centros Educativos (2020), la supervisión es una función inherente a los sistemas educativos que busca el mejoramiento continuo del proceso de enseñanza y aprendizaje, así como el fortalecimiento de la capacidad de gestión

de los centros educativos. Para lograr el propósito se debe hacer un cambio de paradigmas teóricos y prácticos adoptando un rol de guía y apoyo a todas las personas participantes del proceso educativo.

En cuanto a una visión moderna de la supervisión Arismendis, (2022) indica lo siguiente:

La supervisión educativa constituye una de las disciplinas científicas presentes en el concierto de las Ciencias de la Educación, que posee identidad propia en relación con el proceso educativo. Constituye una importante concepción teórica que aborda el proceso de dirección en la educación y asegura la mejora sostenida de los sistemas educativos y, al mismo tiempo, un objeto de estudio que amerita profundización y sistematización derivado de investigaciones aplicadas y contextualizadas a las condiciones histórico-concretas existentes en cada país. (p. 3)

Por su parte, Vargas (2017), visualiza el rol del supervisor enfocando su gestión en cómo ayudar para mejorar toda la situación educativa considerando como elemento central la innovación educativa. Asimismo, contribuye: con el personal docente como un servicio de apoyo, respaldo y medio para enriquecer la enseñanza, a través de su función de asesoría, seguimiento y coordinación de fines, personas y medios que participan en el proceso enseñanza y aprendizaje (p. 45).

En la figura 5 se hace referencia a principios generales en los que según Vargas (2017) se basa la supervisión moderna.

Figura 5. Principios de la supervisión moderna



Nota: Elaboración propia a partir información a partir de lo establecido en el informe de Vargas, 2017 p.51.

Partiendo de la imagen anterior el rol del supervisor educativo en la modernidad es multifacético y dinámico, abarcando desde la gestión administrativa hasta el liderazgo pedagógico y el apoyo emocional. Este enfoque integral es esencial para enfrentar los desafíos actuales y futuros del sistema educativo.

En la siguiente imagen se muestran mecanismos de supervisión educativa con el fin de coadyuvar en la mejora de su gestión administrativa y de apoyo pedagógico como lo es el seguimiento que permite conocer todos los resultados de las acciones que realicen los diferentes actores; la gestión de información y el registro de datos, que permite la accesibilidad del dato a corto, mediano y largo plazo; la toma de decisiones después de la revisión y análisis de documentos que facilitan la planificación y priorización de atención a partir de las visitas que se realicen en los centros educativos de su jurisdicción. Como lo ejemplifica la siguiente imagen.

Figura 6. Mecanismos de Supervisión



Nota: Elaboración propia, a partir información Manual de Supervisión de Centros Educativos, 2020.

Las competencias de la persona supervisora en el ámbito educativo son clave para el éxito de las organizaciones, ya que permiten comprender mejor las situaciones cotidianas y trazar acciones mediante una planificación estratégica. Estas competencias pueden variar según las experiencias y criterios de cada gestor, dependiendo de las necesidades del contexto de su organización educativa. Además, la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación facilita la actualización de las tareas supervisoras y de la administración educativa, favoreciendo el intercambio de conocimientos entre países con contextos similares y promoviendo la difusión de sistemas de supervisión eficaces para resolver problemas comunes.

2.3 Competencias Clave en la Supervisión Educativa

La implementación de una gestión supervisora integral, estratégica, dinámica e innovadora requiere que el supervisor educativo posea conocimientos y competencias en liderazgo pedagógico, trabajo en equipo, investigación, enfoques de planificación, gestión de centros educativos y evaluación de

resultados, entre otros aspectos. De este modo, el supervisor podrá entender el funcionamiento de las estructuras institucionales, analizar los resultados, planificar de manera estratégica e involucrar a diversos actores responsables del proceso educativo, con el fin de construir conclusiones, identificar logros y buenas prácticas, fortalecer el Consejo de Supervisión de Centros Educativos y, mediante un aprendizaje compartido, transformar el nivel de competitividad dentro del circuito educativo.

Según el Manual de Puestos de la Dirección de Gestión del Servicio Civil (DGSC) el personal supervisor debe mantener actualizados los conocimientos propios de la profesión y de las nuevas tecnologías de la información tales como Internet, video conferencias entre otras, y sobre el sistema de archivo de documentos e información. También, debe observar discreción con respecto a los asuntos que se le encomienden, debe poseer habilidades analíticas, resolución de conflictos, de redacción, habilidad de organización y dirección de personal subalterno. Asimismo, debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de su especialidad sin dejar de lado una presentación personal (DGSC, 2022, p. 4).

Además de las características antes mencionadas, se requiere poseer o desarrollar las siguientes capacidades y competencias:

Figura 7. Competencias clave de las personas supervisoras de educación



Nota: Elaboración propia, considerando las competencias clave según el Manual de Puestos de la DGSC,2022

2.4. Necesidades de Formación

El fortalecimiento del desarrollo profesional en el ámbito educativo abarca procesos de capacitación, actualización y crecimiento del personal directivo y docente, promoviendo la mejora continua de las prácticas docentes aumentando las oportunidades y experiencias de aprendizaje. La gestión de estas oportunidades es esencial para inspirar y fomentar cambios en el aprendizaje.

Según Díaz, citado por Castro (2018)

El proceso de formación permanente se concibe como: el proceso permanente de adquisición, estructuración y reestructuración de conocimientos, habilidades y valores para el desempeño de la función docente. La formación docente es continua, se lleva a cabo a lo largo de toda la práctica docente, tomándose dicha práctica como eje formativo estructurante (p.13).

En este sentido, la supervisión educativa actúa como un agente de cambio y mejora, trabajando estrechamente con los directores para impulsar el crecimiento profesional, fomentar la innovación pedagógica y garantizar el éxito académico de los estudiantes. Tal como lo establece el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (MEP), las personas supervisoras dentro su rol deben: acompañar, asesorar y dirigir pertinentemente al personal director de centro educativo en la implementación de la política educativa y la mejora de la capacidad de gestión del ámbito académico y administrativo (MEP, 2020, p. 10).

El Departamento de Supervisión Educativa ha identificado la necesidad de fortalecer la formación continua de los supervisores en áreas clave como:

- Evaluación de aprendizajes y mejora de la calidad educativa.
- Innovación en gestión escolar y liderazgo pedagógico.
- Uso de herramientas digitales para la supervisión.
- Estrategias para el acompañamiento efectivo a directores y docentes.

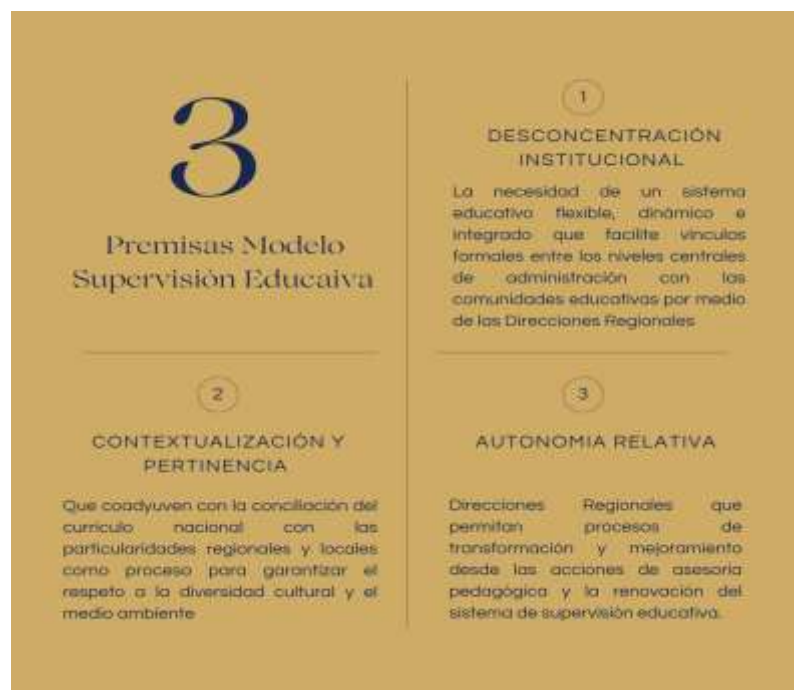
Por ende, la actualización de sus responsabilidades y la mejora de sus competencias estratégicas son fundamentales para garantizar la calidad del sistema educativo y lograr un sistema más eficiente y equitativo.

2.5 Modelos de Supervisión Educativa

2.5.1 El Modelo de Supervisión Educativa en Costa Rica

El Decreto Ejecutivo N°35513-MEP, del 9 de setiembre del 2009, establece las categorías conceptuales de referencia para comprender el Modelo de Supervisión que desarrolla el sistema educativo costarricense. Asumiendo la educación como prioridad para el desarrollo integral del ser humano y de la colectividad, así como, instrumento para enfrentar la pobreza, la desigualdad y la exclusión social. El MEP consistente con la Política del Centro Educativo de Calidad como eje de la educación costarricense, plantea un modelo de supervisión que parte de las siguientes premisas:

Figura 8. Premisas del Modelo de Supervisión Educativa, 2018



Nota: Elaboración propia a partir información del Modelo de Supervisión, 2018, p 21.

La imagen anterior resalta la necesidad de reducir el centralismo y acercar los servicios a las comunidades a través de la desconcentración de la gestión institucional. En este proceso, se destaca el fomento de la educación intercultural y la atención específica a la estructura administrativa de soporte para promover la educación entre las poblaciones indígenas, permitiendo que esta autonomía transforme el sistema de supervisión.

A lo largo de los años, la supervisión educativa pasó de ser una función técnica-administrativa y pedagógica, conocida como Asesores Supervisores, a convertirse en una función principalmente administrativa desde 2009, clarificando el rol del supervisor y enfocándose más en el centro educativo, sin integrar los niveles central, regional e institucional del Ministerio de Educación Pública (MEP, 2018).

El actual modelo de supervisión educativa se orienta hacia la gestión y el acompañamiento estratégico para mejorar los centros educativos, priorizando la autonomía relativa de los centros. Este cambio de enfoque busca posicionar la supervisión como un proceso integral de gestión de calidad, abarcando aspectos como la planificación, los recursos humanos, la coordinación con diversas instancias y la participación democrática, siempre en el marco de la Política Educativa vigente.

El Modelo de Supervisión FEP define una estrategia que crea tres escenarios de interacción:

1. **Del todo a las partes:** Se refiere al marco jurídico y político que regula el funcionamiento del MEP.
2. **De las partes al todo:** Valora el cumplimiento del marco jurídico y político en cada dependencia ministerial.
3. **Entre las partes:** Fomenta la integración e interdependencia para apoyarse mutuamente y alcanzar los objetivos establecidos en la legislación educativa costarricense (MEP, 2018, p.26).

Además, presenta un enfoque de una Administración Estratégica que involucra tres niveles:

1. Organización administrativa y supervisión.
2. Planificación estratégica: razonabilidad de resultado (diálogo, acuerdo y resultados).
3. Resultado de gestión (efectos de los resultados).

En la siguiente figura se muestran el propósito esencial del modelo, sus características, así como, su estructura en tres componentes: funcional, estructural y participativo con una breve explicación de cómo lograrlo.

Figura 9. *Modelo de Supervisión Educativa Costa Rica, 2018*



Nota: Elaboración propia a partir información del Modelo de Supervisión, 2018, p 21.

2.5.1.1 Conformación de Circuitos educativos

La gestión del circuito educativo debe respaldar los procesos administrativos de los Centros Educativos para fortalecer su capacidad de gestión, aplicar adecuadamente la Política Educativa y asegurar un servicio de calidad. Es crucial abordar esta gestión con un liderazgo efectivo, que promueva la participación de todos en la toma de decisiones y fomente el desarrollo de competencias dentro de la comunidad educativa. Esto contribuirá a la creación de una organización educativa exitosa y optimizará las habilidades de todos sus miembros.

La estructura organizacional vigente establece la existencia de 207 circuitos educativos para una mejor administración, organización y supervisión del sistema educativo. Según el Artículo 33 del Decreto Ejecutivo No.35513-MEP, se debe entender por Circuito Educativo al conjunto de centros educativos y servicios relacionados, en todos los ciclos, niveles y modalidades, dentro de una circunscripción territorial determinada.

En el Artículo 74 del Decreto Ejecutivo N°35513-MEP se cita lo siguiente:

Cada Circuito Educativo funcionará bajo la responsabilidad de un Supervisor de Centros Educativos, que son funcionarios administrativos-docentes, que realizan primordialmente labores de dirección, supervisión y otras de índole administrativa, relacionadas con el proceso educativo y para cuyo desempeño se requiere poseer un título o certificado que faculte para la función docente. Dependerá jerárquicamente del Director o Directora Regional de Educación (Decreto Ejecutivo N°35513-MEP, 2009, Artículo 74).

Por eso la función de supervisión educativa dentro de una jurisdicción se concibe como:

Un proceso sistemático, estratégico e integrador que implica el conocimiento real y objetivo del espacio jurisdiccional, su estado situacional y las posibilidades de mejora para diseñar, implementar, evaluar y dar seguimiento a estrategias que permitan fortalecer la capacidad de gestión de los centros educativos, así como de los diferentes servicios que se ofertan dentro de un Circuito Educativo, para el cumplimiento de la política educativa y la prestación de un servicio educativo de excelencia. Debe permitir la participación responsable de todos los administradores de cada centro o servicio educativo, de tal forma que se logre la construcción de inferencias, la identificación de posibilidades y la motivación para hacer lo planificado, favoreciendo el desarrollo integral y sostenible de las organizaciones educativas a partir del trabajo integrado. (MEP, 2018, p.49).

2.5.2 Comparación de Modelos de Supervisión Educativa Internacionales

La supervisión educativa en Costa Rica puede beneficiarse al analizar y adaptar modelos internacionales exitosos. A lo largo del tiempo, la supervisión ha adoptado diferentes enfoques, influenciada por las realidades sociales, políticas y económicas de cada país. En América Latina, algunos modelos son más centralizados y controladores, mientras que otros favorecen enfoques más participativos y descentralizados. Sin embargo, la tendencia general en la región es hacia un modelo integral que combine la evaluación de resultados con el acompañamiento pedagógico y administrativo, buscando una mejora continua en la calidad educativa.

Comparando la supervisión educativa entre Europa, Asia y América Latina, se observan principios comunes, como la mejora de la calidad educativa, el desarrollo profesional de los docentes y la mejora de los resultados académicos. Sin embargo, los enfoques y prácticas varían significativamente según el contexto de cada región. Europa tiende a equilibrar la evaluación con el acompañamiento pedagógico,

Asia se enfoca más en los resultados cuantitativos y el rendimiento, mientras que América Latina resalta la descentralización y la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones, adoptando un enfoque más flexible y colaborativo en algunos países.

En Costa Rica, el modelo de supervisión es progresista y flexible, combinando control y apoyo pedagógico. Aunque algunos países, como los de Asia y Europa, siguen modelos más centralizados o centrados en los resultados, la tendencia global hacia modelos más autónomos y participativos sigue creciendo, y Costa Rica se alinea bien con esta visión.

A continuación, se presenta una comparación entre algunos de los modelos de supervisión educativa más destacados en América Latina, Europa y Asia tomando en cuenta sus características principales tal y como se visualiza en la tabla 1.

Tabla 1. Modelos de Supervisión América Latina, Europa y Asia

Modelos de Supervisión (MS) Internacionales	América Latina	Europa	Asia
Tradicional (Centralizado) Se enfoca en la inspección y evaluación del desempeño docente y escolar, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las normativas y estándares establecidos. (Cortés, 2021)	México - Colombia Se basa en el control desde los niveles superiores del gobierno. El supervisor actúa principalmente como inspector, verificando el cumplimiento de normas y regulaciones.	Francia - España Sigue una estructura jerárquica, pero pone mayor énfasis en la formación profesional y el desarrollo pedagógico de los docentes. En muchos países europeos, los inspectores desempeñan una doble función: fiscalizar y ofrecer apoyo pedagógico. Además, las políticas de supervisión generalmente están bajo la responsabilidad del Ministerio de Educación.	Japón - Corea del Sur La supervisión tiende a ser más estructurada desde el centro, con fuerte enfoque en la calidad educativa, aunque los inspectores también asumen un rol de asesoría para el mejoramiento de la enseñanza. En algunos países asiáticos se caracteriza por una exigente medición de resultados y el seguimiento de estándares académicos estrictos.
Participativo Se basa en la colaboración activa entre supervisores, docentes y la comunidad educativa para mejorar la calidad educativa, promueve la reflexión conjunta, el intercambio de experiencias y la toma de decisiones compartida. (MEP,2018)	Chile - Costa Rica Involucra a todos los actores educativos, incluyendo docentes, padres y estudiantes, en la toma de decisiones sobre el proceso educativo. Busca mejorar la calidad a través de la colaboración entre todos los miembros de la comunidad escolar.	Suecia - Finlandia Los supervisores trabajan estrechamente con las escuelas para mejorar los procesos educativos. En Finlandia se fomenta la autonomía de los centros educativos, pero el acompañamiento y apoyo están presentes a través de la supervisión formativa.	Singapur- Hong Kong Aunque se sigue una línea más controladora, hay esfuerzos por integrar a los docentes en procesos de toma de decisiones. Sin embargo, la participación no es tan abierta como en los modelos latinoamericanos o europeos, ya que la estructura jerárquica sigue siendo fuerte.
Descentralizado Se caracteriza por descentralizar la supervisión, transfiriendo la autoridad y responsabilidad desde las	Brasil -Perú -Uruguay Otorga más autonomía a las regiones o incluso a los centros educativos para diseñar sus propios planes de mejora y	Reino Unido - Italia Permiten a las escuelas tener un grado de autonomía considerable, sobre todo en la	India - China Otorgan más autonomía a las escuelas para gestionar su rendimiento y adaptar los

<p>instancias centrales a las autoridades locales o regionales, así como a los centros educativos, lo que fomenta una mayor autonomía y participación de los actores locales en la toma de decisiones. (González, 2007)</p>	<p>tomar decisiones basadas en sus contextos locales. Permite una mayor adaptación a las necesidades de la comunidad.</p>	<p>gestión de su currículo y la organización interna. Sin embargo, el gobierno sigue teniendo un rol importante en la definición de estándares y la evaluación.</p>	<p>métodos de enseñanza según las necesidades locales.</p>
<p>Integral y Estratégico se centra en la mejora continua de la calidad educativa mediante un proceso integral y planificado, que abarca aspectos pedagógicos, administrativos y comunitarios, con el fin de fortalecer tanto las capacidades de los docentes como las de las instituciones educativas en su conjunto (Secretaría Educación Honduras, 2018)</p>	<p>Ecuador - Venezuela Busca un enfoque más holístico, centrado tanto en la gestión administrativa como en el apoyo pedagógico. Se pretende una gestión de la calidad a través de la planificación estratégica, el acompañamiento y la evaluación continua.</p>	<p>Países Bajos -Dinamarca La supervisión no se limita a la evaluación de los resultados, sino que abarca el desarrollo profesional de los docentes, la mejora de la gestión escolar y la creación de una cultura de evaluación constante. Integran herramientas tecnológicas y datos para ayudar en la toma de decisiones.</p>	<p>Japón La supervisión integral tiene una fuerte componente de evaluación del desempeño y el acompañamiento pedagógico. Los supervisores están bien entrenados para trabajar estratégicamente con las escuelas y promover mejoras tanto en el rendimiento académico como en el desarrollo organizacional.</p>
<p>Basado en Resultados Se enfoca en evaluar y mejorar la calidad educativa a través de la observación y análisis de los resultados en las instituciones educativas. Implica aplicar normas, instrumentos y procesos en diferentes niveles del sistema educativo para controlar, vigilar y evaluar la gestión en las zonas educativas, distritos y planteles, asegurando el cumplimiento de la supervisión. Olivo, 2020)</p>	<p>México - Colombia Utiliza evaluaciones estandarizadas y mediciones de rendimiento académico como una forma de monitorear la calidad educativa. Los datos obtenidos sirven como base para decisiones políticas y administrativas.</p>	<p>Alemania - Francia Utilizan modelos de evaluación de resultados, pero con una combinación más equilibrada de indicadores cuantitativos y cualitativos. Los sistemas de evaluación están diseñados para ofrecer retroalimentación que apoye la mejora continua en lugar de solo medir el rendimiento.</p>	<p>Corea del Sur - China La supervisión está fuertemente centrada en la evaluación de resultados académicos, utilizando pruebas nacionales para medir el rendimiento. Estos países también emplean un sistema altamente competitivo y enfocado en el rendimiento de los estudiantes.</p>

Nota: Elaboración propia a partir información recopilada de Educación y Supervisión Escolar en América Latina, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Capítulo 3. Marco Metodológico

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

La presente investigación adoptó un enfoque mixto, de tipo concurrente, en el cual se colectaron y analizaron datos cualitativos y cuantitativos en forma paralela con el propósito de obtener una visión integral sobre las funciones, el perfil y el rol de las personas supervisoras educativas en las Direcciones Regionales de Educación de Costa Rica, además de conocer buenas prácticas modelos de supervisión a nivel internacional.

Desde el enfoque cualitativo, se buscó comprender las percepciones, experiencias y desafíos que enfrentan los supervisores educativos a través de grupos focales y análisis de documentos normativos. Desde el enfoque cuantitativo, se emplearon cuestionarios y análisis estadísticos para identificar tendencias, frecuencias y descripción de variables.

El alcance de la investigación es descriptivo. Se analizaron las funciones, el perfil, los roles y competencias del personal supervisor. Además, se identificaron buenas prácticas de los modelos internacionales de supervisión aplicables a la supervisión educativa en el país.

Los hallazgos sirven como insumo para la actualización de políticas y estrategias de supervisión educativa, promoviendo un sistema más eficiente y alineado con las tendencias globales en gestión educativa.

3.2. Población de estudio

La población de estudio estuvo conformada por los distintos actores involucrados en la supervisión educativa dentro del sistema educativo costarricense

- 208 personas supervisoras educativas de las 27 Direcciones Regionales de Educación.
- 27 personas directoras regionales de educación.
- 103 personas de los 27 Consejos Asesores Regionales (CAR).
- 190 personas directores de centros educativos.
- 198 personas docentes que interactúan con los supervisores.

Para la selección de directores y docentes se empleó un muestreo estratificado y por conveniencia, cuya representación considere los siguientes estratos:

- Sexo: hombres y mujeres.
- Tipo de Dirección Primaria (unidocentes, 1, 2, 3, 4 y 5).
- Modalidad Secundaria (académica, técnica y proyectos EPJA).
- Centros educativos: urbanos y rurales.

3.3. Fuentes de información

- **Fuentes primarias:** Grupos focales realizados con las personas supervisoras de educación. Cuestionarios dirigidos a supervisores, directores regionales, directores de centros educativos, docentes y miembros del CAR.
- **Fuentes secundarias:** Documentos normativos, modelo y manual de supervisión, informes de estudios previos y literatura sobre modelos internacionales de supervisión educativa.

3.4. Definición de objetivos de estudio, categorías de análisis y variables.

3.4.1 Objetivo General:

Analizar las funciones, el perfil y el rol de las personas supervisoras educativas en las Direcciones Regionales de Educación de Costa Rica, para la construcción de líneas de trabajo que favorezcan el desempeño de su labor en concordancia con las características del sistema educativo actual.

3.4.2 Objetivos Específicos:

1. Determinar las funciones actuales de las personas supervisoras en las Direcciones Regionales de Educación, mediante la recopilación y análisis de datos cualitativos y cuantitativos sobre sus responsabilidades, prácticas y desafíos.
2. Identificar el perfil de las personas supervisoras en las Direcciones Regionales de Educación, mediante la recopilación y análisis de datos cualitativos y cuantitativos sobre sus responsabilidades, prácticas y desafíos.
3. Caracterizar el rol de las personas supervisoras en las Direcciones Regionales de Educación, mediante la recopilación y análisis de datos cualitativos y cuantitativos sobre sus responsabilidades, prácticas y desafíos.

4. Identificar las competencias clave de las personas supervisoras en el acompañamiento a la gestión de los directores escolares, la coordinación de apoyo pedagógico a los docentes y la proyección en la comunidad para el mejoramiento en la calidad educativa.
5. Determinar las necesidades de formación permanente de las personas supervisoras en el acompañamiento a la gestión de los directores escolares, la coordinación de apoyo pedagógico a los docentes y la proyección en la comunidad para el mejoramiento en la calidad educativa.
6. Identificar en los modelos internacionales de supervisión educativa buenas prácticas y estrategias concordantes y aplicables a los procesos de supervisión educativa en el país para la mejora continua.

3.4.3 Definición de categorías de análisis de investigación desde el enfoque cualitativo

Tabla 2. *Categorías de análisis de investigación desde el enfoque cualitativo*

Objetivos	Categorías
Determinar las funciones actuales de las personas supervisoras en las Direcciones Regionales de Educación, mediante la recopilación y análisis de datos cualitativos y cuantitativos sobre sus responsabilidades, prácticas y desafíos.	Funciones actuales de las personas supervisoras
Caracterizar el rol de las personas supervisoras en las Direcciones Regionales de Educación, mediante la recopilación y análisis de datos cualitativos y cuantitativos sobre sus responsabilidades, prácticas y desafíos.	Rol de las personas supervisoras
Identificar las competencias clave de las personas supervisoras en el acompañamiento a la gestión de los directores escolares, la coordinación de apoyo pedagógico a los docentes y la proyección en la comunidad para el mejoramiento en la calidad educativa.	Competencias clave de las personas supervisoras
Determinar las necesidades de formación permanente de las personas supervisoras en el acompañamiento a la gestión de los directores escolares, la coordinación de apoyo pedagógico a los docentes y la proyección en la comunidad para el mejoramiento en la calidad educativa.	Necesidades de formación permanente de las personas supervisoras
Identificar en los modelos internacionales de supervisión educativa buenas prácticas y estrategias concordantes y aplicables a los procesos de supervisión educativa en el país para la mejora continua.	Buenas prácticas de los modelos internacionales de supervisión educativa (ventajas y desventajas)

Nota: Elaboración propia, 2025.

3.4.4 Definición de variables del proceso investigativo:

Tabla 3. *Variables del proceso investigativo desde el enfoque cuantitativo*

Objetivo General: *Analizar las funciones, el perfil y el rol de las personas supervisoras educativas en las Direcciones Regionales de Educación de Costa Rica, para la construcción de líneas de trabajo que mejoren el desempeño de su labor en concordancia con las características del sistema educativo actual.*

Objetivos específicos:	Variables	Subvariables	Definiciones		
			Conceptual	Operacional	Instrumental
Determinar las funciones actuales de las personas supervisoras en las Direcciones Regionales de Educación, mediante la recopilación y análisis de datos cualitativos y cuantitativos sobre sus responsabilidades, prácticas y desafíos.	1. Funciones actuales de las personas supervisoras.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de supervisión en concordancia con el Programa Regional de Supervisión (PRS). 2. Cumplimiento de la Política Educativa. 3. Cumplimiento de las disposiciones legales, técnicas y administrativas. 4. Ejecución adecuada de políticas, planes, programas y ofertas educativas. 5. Mejora en la capacidad de gestión académica y administrativa. 6. Intercambio de experiencias y buenas prácticas. 7. Participación y apoyo en visitas colegiadas. 8. Apoyo en la formulación del Plan Operativo Anual (PAO). 9. Realización de reuniones mensuales. 10. Atención de consultas y denuncias. 11. Colaboración con el DAP y DSAF. 	<p>Las funciones profesionales constituyen el conjunto de actividades, tareas, deberes y responsabilidades que determinan el ejercicio de una profesión, cargo o empleo, las que deben reflejar los problemas que el profesional debe ser capaz de enfrentar, analizar y resolver (Torres,2008).</p> <p>Se compone de las siguientes funciones según el Manual Descriptivo de Puestos de la DGSC:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de supervisión en concordancia con el Programa Regional de Supervisión (PRS). 2. Cumplimiento de la Política Educativa. 3. Cumplimiento de las disposiciones legales, técnicas y administrativas. 4. Ejecución adecuada de políticas, planes, programas y ofertas educativas. 5. Mejora en la capacidad de gestión académica y administrativa. 6. Intercambio de experiencias y buenas prácticas. 7. Participación y apoyo en visitas colegiadas. 8. Apoyo en la formulación del Plan 	<p>Para efectos de este estudio el término de funciones se refiere a las actividades específicas y tareas que realiza una persona en su puesto de trabajo, suelen ser más detalladas y enfocadas en las actividades diarias. Serán medidas en un cuestionario con preguntas cerradas de tipo respuesta única, respuesta múltiple y escalas de Likert, en caso de ser necesario preguntas abiertas que serán codificadas. Se consultará sobre:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inducción al proceso de supervisión 2. Frecuencia de las funciones 3. Visitas CE (cantidad y tipo) 4. Coordinación de apoyo pedagógico y administrativo 5. Impacto de las funciones en la calidad educativa 6. Uso del manual de supervisión en el desempeño 	<p>Se consultará por medio de un cuestionario dirigido las personas directoras regionales y de centros educativos, miembros del CAR y docentes.</p>

Objetivo General: Analizar las funciones, el perfil y el rol de las personas supervisoras educativas en las Direcciones Regionales de Educación de Costa Rica, para la construcción de líneas de trabajo que mejoren el desempeño de su labor en concordancia con las características del sistema educativo actual.

Objetivos específicos:	Variables	Subvariables	Definiciones		
			Conceptual	Operacional	Instrumental
		12. Comunicación efectiva entre nivel central e institucional. 13. Promoción de actividades artísticas, culturales, deportivas y de recreación. 14. Ejecución de actividades atinentes al cargo.	Operativo Anual (PAO). 9. Realización de reuniones mensuales. 10. Atención de consultas y denuncias. 11. Colaboración con el DAP y DSAF. 12. Comunicación efectiva entre nivel central e institucional. 13. Promoción de actividades artísticas, culturales, deportivas y de recreación. 14. Ejecución de actividades atinentes al cargo.	de sus funciones 7. Funciones del DSE en el desempeño de sus funciones como supervisor.	
Identificar el perfil de las personas supervisoras en las Direcciones Regionales de Educación, mediante la recopilación y análisis de datos cualitativos y cuantitativos sobre sus responsabilidades, prácticas y desafíos.	2. Perfil de las personas supervisoras.	1. Tipo de supervisión recibida 2. Tipo de supervisión ejercida 3. Naturaleza del trabajo 4. Consecuencia del error 5. Perfil académico	El perfil laboral o profesional es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo (Torres,2008). Según el Manual descriptivo de Puestos de la DGSC implica: 1. Tipo de supervisión recibida 2. Tipo de supervisión ejercida 3. Naturaleza del trabajo 4. Consecuencia del error 5. Perfil académico	Para efectos de este estudio se reconoce como perfil de las personas supervisoras las características, habilidades, y competencias necesarias para desempeñar un trabajo o puesto específico, es decir los atestados que se tienen para un puesto. Serán medidas en un cuestionario con preguntas cerradas de tipo respuesta única, respuesta múltiple y escalas de Likert y calificación, además, en caso de ser necesario preguntas abiertas que serán codificadas.	Se consultará por medio de un cuestionario dirigido las personas directoras regionales y de centros educativos, miembros del CAR y docentes.

Objetivo General: Analizar las funciones, el perfil y el rol de las personas supervisoras educativas en las Direcciones Regionales de Educación de Costa Rica, para la construcción de líneas de trabajo que mejoren el desempeño de su labor en concordancia con las características del sistema educativo actual.

Objetivos específicos:	Variables	Subvariables	Definiciones		
			Conceptual	Operacional	Instrumental
				Se consultará sobre: <ol style="list-style-type: none"> 1. Áreas de actualización del perfil supervisor. 2. Escalas de calificación en la supervisión recibida y ejercida. 3. Ajustes de horario laboral 4. Años de experiencia 5. Nivel académico. 6. Área de formación inicial. 7. Condición laboral. 	
Caracterizar el rol de las personas supervisoras en las Direcciones Regionales de Educación, mediante la recopilación y análisis de datos cualitativos y cuantitativos sobre sus responsabilidades, prácticas y desafíos.	3. Rol de las personas supervisoras.	Principios de la supervisión moderna: <ol style="list-style-type: none"> 1. Inclusión de los actores educativos. 2. Autoconocimiento relacionado a la función. 3. Respeto hacia los actores educativos. 4. Comprensión del medio interno y externo. 5. Priorización de procesos de indagación. 6. Diferentes métodos para el proceso de supervisión. 7. Proactividad en el proceso de supervisión. 	El rol del supervisor se centra en mejorar la situación educativa mediante la innovación. Su función incluye apoyar al personal docente, brindando asesoría, seguimiento y coordinación para enriquecer la enseñanza, facilitando el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de su apoyo y gestión de recursos (Vargas, 2017). Incluye los principios y mecanismos de supervisión: <ol style="list-style-type: none"> 1. Inclusión de los actores educativos. 2. Autoconocimiento relacionado a la función. 3. Respeto hacia los actores educativos. 	En este estudio, el rol se refiere a las expectativas sobre cómo una persona debe actuar en un entorno de trabajo determinado. Los roles son amplios e incluyen funciones, responsabilidades y la interacción con otros profesionales, así como aspectos de liderazgo. Serán medidas en un cuestionario con preguntas cerradas de tipo respuesta única, respuesta múltiple y escalas de Likert y calificación, además, en caso de ser necesario	Se consultará por medio de un cuestionario dirigido las personas directoras regionales y de centros educativos, miembros del CAR y docentes.

Objetivo General: Analizar las funciones, el perfil y el rol de las personas supervisoras educativas en las Direcciones Regionales de Educación de Costa Rica, para la construcción de líneas de trabajo que mejoren el desempeño de su labor en concordancia con las características del sistema educativo actual.

Objetivos específicos:	Variables	Subvariables	Definiciones		
			Conceptual	Operacional	Instrumental
		8. Cumplimiento de los mecanismos de supervisión.	4. Comprensión del medio interno y externo. 5. Priorización de procesos de indagación. 6. Diferentes métodos para el proceso de supervisión. 7. Proactividad en el proceso de supervisión. 8. Cumplimiento de los mecanismos de supervisión.	preguntas abiertas que serán codificadas. Se consultará sobre: 1. Claridad en el rol según marco normativo 2. Identificación del rol supervisor. 3. Importancia del rol supervisor. 4. Desafíos en el rol supervisor. 5. Participación en los mecanismos de supervisión	
Identificar las competencias clave de las personas supervisoras en el acompañamiento a la gestión de los directores escolares, la coordinación de apoyo pedagógico a los docentes y la proyección en la comunidad para el mejoramiento en la calidad educativa.	4. Competencias clave de las personas supervisoras.	1. Gestión Institucional 2. Gestión de Resultados 3. Gestión de Vínculos 4. Conducción al Cambio	Las competencias clave de un supervisor educativo se refieren a un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que son esenciales para que una persona desempeñe de manera efectiva el rol de supervisor y apoyar a los docentes y el proceso educativo. Se dividen en cuatro: 1. Gestión Institucional 2. Gestión de Resultados 3. Gestión de Vínculos 4. Conducción al Cambio	Para efectos de este estudio las competencias clave son un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes esenciales para desempeñar eficazmente el rol de supervisor y apoyar a los docentes y el proceso educativo. Serán medidas en un cuestionario con preguntas cerradas de tipo respuesta única y respuesta múltiple, además, en caso de ser necesario preguntas abiertas que serán codificadas. Se consultará sobre:	Se consultará por medio de un cuestionario dirigido las personas directoras regionales y de centros educativos, miembros del CAR y docentes.

Objetivo General: *Analizar las funciones, el perfil y el rol de las personas supervisoras educativas en las Direcciones Regionales de Educación de Costa Rica, para la construcción de líneas de trabajo que mejoren el desempeño de su labor en concordancia con las características del sistema educativo actual.*

Objetivos específicos:	Variables	Subvariables	Definiciones		
			Conceptual	Operacional	Instrumental
				<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación recibida en competencias clave. 2. Importancia de las competencias clave. 	
<p>Determinar las necesidades de formación permanente de las personas supervisoras en el acompañamiento a la gestión de los directores escolares, la coordinación de apoyo pedagógico a los docentes y la proyección en la comunidad para el mejoramiento en la calidad educativa.</p>	<p>5. Necesidades de formación permanente de las personas supervisoras.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de aprendizajes y mejora de la calidad educativa. 2. Innovación en gestión escolar y liderazgo pedagógico. 3. Uso de herramientas digitales para la supervisión. 4. Estrategias para el acompañamiento o efectivo a directores y docentes. 5. Opinión de los actores educativos con respecto a las necesidades de formación de las personas supervisoras. 	<p>El proceso de formación permanente se concibe como: el proceso permanente de adquisición, estructuración y reestructuración de conocimientos, habilidades y valores para el desempeño de la función docente. La formación docente es continua, se lleva a cabo a lo largo de toda la práctica docente, tomándose dicha práctica como eje formativo estructurante (Castro, 2018).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de aprendizajes y mejora de la calidad educativa. 2. Innovación en gestión escolar y liderazgo pedagógico. 3. Uso de herramientas digitales para la supervisión. 4. Estrategias para el acompañamiento efectivo. 5. Opinión de los actores educativos con respecto a las necesidades de formación de las personas supervisoras. 	<p>Para este estudio la formación permanente se concibe como el proceso permanente de adquisición, estructuración y reestructuración de conocimientos, habilidades y valores para el desempeño de la función docente. Serán medidas en un cuestionario con preguntas cerradas de tipo respuesta única, respuesta múltiple y en caso de ser necesario preguntas abiertas que serán codificadas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Suficiencia de la formación permanente. 2. Áreas de formación permanente. 	<p>Se consultará por medio de un cuestionario dirigido las personas directoras regionales y de centros educativos, miembros del CAR y docentes</p>

Objetivo General: Analizar las funciones, el perfil y el rol de las personas supervisoras educativas en las Direcciones Regionales de Educación de Costa Rica, para la construcción de líneas de trabajo que mejoren el desempeño de su labor en concordancia con las características del sistema educativo actual.

Objetivos específicos:	Variables	Subvariables	Definiciones		
			Conceptual	Operacional	Instrumental
Identificar en los modelos internacionales de supervisión educativa buenas prácticas y estrategias concordantes y aplicables a los procesos de supervisión educativa en el país para la mejora continua.	6. Buenas prácticas en los modelos internacionales de supervisión educativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas Prácticas 2. Modelos de Supervisión <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Modelo Tradicional 2.2 Modelo participativo 2.3 Modelo Descentralizado 2.4 Modelo Integral y Estratégico 2.5 Modelo Basado en Resultados 	<p>Buenas prácticas: son fórmulas que han demostrado, por medio de la investigación y la evaluación, su eficacia y sostenibilidad, que producen resultados sobresalientes y que pueden ser aplicables y adaptables a otras situaciones. (Ausin, 2018).</p> <p>Un modelo de supervisión educativa es la ruta que seguir para que los pensamientos y los comportamientos se direccionen en forma crítica, creativa, realista y contextualizada, en procura de una educación cada vez más congruente con las necesidades humanas y las aspiraciones sociales. (MEP,2018).</p> <p>Modelos de Supervisión</p> <p>2.1 Modelo tradicional o centralizado: Se enfoca en la inspección y evaluación del desempeño docente y escolar, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las normativas y estándares establecidos. (Cortés, 2021)</p> <p>2.2 Modelo participativo: Se basa en la colaboración activa entre supervisores, docentes y la comunidad educativa para mejorar la calidad educativa, promueve la reflexión conjunta, el intercambio de experiencias y la toma de decisiones compartida. (MEP,2018)</p>	<p>Para el presente estudio las buenas prácticas serán entendido como aquellas experiencias, procesos y actividades que resultan aconsejables en un determinado ámbito porque han arrojado resultados positivos y han demostrado su éxito y utilidad en un contexto concreto, de modo que merece que se repitan y sean compartidas por el mayor número de implicados que puedan adoptarlas. Serán medidas en un cuestionario con preguntas cerradas de tipo respuesta múltiple y selección única, además, en caso de ser necesario preguntas abiertas que serán codificadas. Se consultará sobre:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de modelos de supervisión internaciones. 2. Relevancia del Modelo participativo CR en el desempeño de funciones 	<p>Se consultará por medio de un cuestionario dirigido las personas directoras regionales y de centros educativos, miembros del CAR y docentes.</p>

Objetivo General: Analizar las funciones, el perfil y el rol de las personas supervisoras educativas en las Direcciones Regionales de Educación de Costa Rica, para la construcción de líneas de trabajo que mejoren el desempeño de su labor en concordancia con las características del sistema educativo actual.

Objetivos específicos:	Variables	Subvariables	Definiciones		
			Conceptual	Operacional	Instrumental
			<p>Este modelo se compara con otros a nivel mundial entre ellos:</p> <p>2.3 Modelo Descentralizado: Se caracteriza por transferir la autoridad y responsabilidad de la supervisión desde las instancias centrales hacia las autoridades educativas locales o regionales, así como hacia los propios centros educativos, promoviendo una mayor autonomía y participación de los actores locales en la toma de decisiones. (González, 2007)</p> <p>2.4 Modelo Integral y Estratégico: Se enfoca en la mejora continua de la calidad educativa mediante un enfoque holístico y planificado, considera la supervisión como un proceso dinámico que integra diversos componentes, incluyendo la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria, con el objetivo de fortalecer las capacidades de los docentes y las instituciones educativas en su conjunto (SEH,2018)</p> <p>2.5 Modelo Basado en Resultados: Se centra en evaluar y mejorar la calidad educativa mediante la observación y el análisis de los resultados obtenidos en las instituciones educativas. Este modelo implica la</p>		

Objetivo General: Analizar las funciones, el perfil y el rol de las personas supervisoras educativas en las Direcciones Regionales de Educación de Costa Rica, para la construcción de líneas de trabajo que mejoren el desempeño de su labor en concordancia con las características del sistema educativo actual.

Objetivos específicos:	Variables	Subvariables	Definiciones		
			Conceptual	Operacional	Instrumental
			aplicación de normas, instrumentos, procesos y procedimientos en los niveles y modalidades del sistema educativo para controlar, vigilar, garantizar y evaluar la gestión en las zonas educativas, distritos escolares, sectores escolares y planteles, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de la acción supervisora (Olivo,2020).		

Nota: Elaboración propia, 2025.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

En el proceso de investigación, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- **Análisis documental** de normativas, manuales y estudios previos sobre supervisión educativa y modelos de supervisión internacionales.
- **Cuestionarios** con preguntas cerradas y escalas de Likert, además, se realizaron preguntas abiertas categorizadas. Hubo participación de las 27 DRE. Los cuestionarios fueron aplicados a personas supervisoras (203 cuestionarios respondidos), directoras regionales (27 cuestionarios respondidos), miembros del Consejo Asesor Regional (111 cuestionarios respondidos).
- **Grupos focales** con directores de centros educativos (total de participantes 198), y docentes (total de participantes 190). Los grupos focales permitieron conocer sus experiencias y percepciones y para profundizar en desafíos y propuestas de mejora.

3.6. Procedimiento de análisis de la información

- **Análisis cuantitativo:** Con la herramienta Excel se aplicó estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes). La triangulación de datos provenientes de distintas fuentes permitió incrementar la validez y profundidad del estudio, permitiendo la formulación de conclusiones y recomendaciones

para la actualización de las funciones y del modelo de supervisión educativa en Costa Rica alineado con las características actuales del sistema educativo.

- **Análisis cualitativo:** Las respuestas abiertas de los tres cuestionarios (18 ítems en total) y las 56 transcripciones de los grupos focales fueron sometidas a codificación temática con base en un esquema de categorías definido previamente en el anteproyecto. Para optimizar tiempos en la fase de sistematización, las sesiones de grupo focal se grabaron y transcribieron con herramientas de reconocimiento de voz: Grabador Samsung, Otter Voice Meeting Notes y Microsoft Teams, revisando y corrigiendo de forma manual cada archivo antes de su análisis. La codificación inicial se realizó con apoyo de ChatGPT (modelo GPT-5 Thinking), al que se le proporcionaron instrucciones explícitas de clasificación alineadas al diccionario de categorías del estudio. Los resultados generados por la IA fueron verificados por el equipo investigador mediante lectura comparada y ajuste de etiquetas, resguardando la consistencia del marco categorial. Solo tras esta validación se elaboraron las distribuciones de frecuencias (n y %) y se avanzó en la interpretación, triangulando patrones entre cuestionarios y grupos focales. Para asegurar la fiabilidad, se aplicó un control de calidad, una recodificación independiente, estimando la concordancia con los objetivos y resolviendo discrepancias por consenso. Adicionalmente, se aplicaron listas de verificación para detectar inconsistencias (etiquetas fuera de diccionario, categorías vacías o solapadas) y se documentaron todas las decisiones analíticas en una guía de procedimientos. Es importante aclarar que en esta fase cualitativa se realizaron grupos focales con personas directoras y docentes en 24 Direcciones Regionales de Educación (DRE); quedaron sin visitar Puriscal, Puntarenas, Aguirre y Peninsular. La no cobertura de estas cuatro DRE obedeció a circunstancias operativas ajenas al estudio -vacaciones de medio periodo, congresos y asambleas sindicales-, así como al cumplimiento del plazo establecido para el trabajo de campo.

Capítulo 4. Discusión de Hallazgos

El presente capítulo integra y contrasta la evidencia cuantitativa y cualitativa recabada para analizar, a la luz de los objetivos del estudio, cómo se configuran y operacionalizan las funciones, el perfil y el rol de las personas supervisoras en las Direcciones Regionales de Educación de Costa Rica. Se parte del enfoque mixto concurrente definido en el marco metodológico, que permitió triangular cuestionarios, grupos focales y análisis documental para ganar validez interpretativa sobre prácticas, desafíos y necesidades del sistema. Esta base asegura que la discusión no solo describa tendencias, sino que las vincule la normativa y con los propósitos de mejora continua en la supervisión educativa.

En esa línea, la organización del capítulo muestra las categorías y objetivos definidos en el anteproyecto: funciones actuales, rol, perfil enfocado en competencias clave, necesidades de formación permanente y buenas prácticas de modelos internacionales aplicables en nuestro sistema educativo. Cada apartado discute hallazgos por informante (personas supervisoras, direcciones regionales, CAR, direcciones de centro y personal docente), identifica convergencias y disensos entre fuentes, y deriva implicaciones prácticas para la actualización de las funciones, del modelo y de las estrategias de acompañamiento.

Para profundizar y conocer con mayor detalle los hallazgos específicos por cada dirección regional de educación, se elaboró un documento complementario que se incorpora a este informe como Anexo 1. Dicho anexo presenta, para cada DRE, los resultados organizados por objetivo de estudio, así como conclusiones y recomendaciones específicas, construidas a partir de las particularidades de su contexto territorial, institucional y socioeducativo. De esta manera, el Anexo 1 se constituye en una herramienta práctica para la toma de decisiones, al orientar líneas de acción diferenciadas y pertinentes para cada región.

4.1 Datos sociodemográficos de las personas supervisoras

Este apartado sintetiza los hallazgos sociodemográficos de las 203 personas supervisoras que respondieron el cuestionario. La figura 10 muestra las variables consultadas y las dos opciones de respuesta que obtuvieron mayor porcentaje, sin embargo, se resaltarán aspectos relevantes en algunas DRE.

En cuanto a la variable de sexo a nivel nacional predominan los hombres (55,17%) sobre mujeres (44,83%), con variaciones regionales marcadas. El patrón de mayor masculinización aparece en la DRE de Desamparados con un 100%, mientras que en la DRE Aguirre presenta equilibrio (50,00% vs. 50,00%).

Este perfil sugiere una brecha de género leve a moderada, con asimetrías por DRE que podrían incidir en enfoques y estilos de acompañamiento que será abordado en la consulta a personas directoras de centros educativos.

En la variable edad, el rango entre 46 a 55 años concentra la mayor proporción nacional representado por el 66,45%, seguido por el rango entre 36 a 45 años con 33,55%. Se observan DRE con una población notablemente madura como Cartago donde el 100% oscila entre los 46 y los 55 años, por su parte en la DRE de Aguirre el 50,00% es una población un poco más joven donde las edades que oscilan entre los 36 y 45 años. En conjunto, la supervisión presenta un perfil etario medio-alto, coherente con trayectorias acumuladas y experiencia organizacional.

En relación con lo anterior, en cuanto a experiencia, predomina el rango de 1 a 5 años con un 52,27%, seguido por el de 6 a 10 años con 31,82%. Hay DRE con cohortes más recientes, como la DRE Limón donde la experiencia del 100% está entre 1 a 5 años y otras como Turrialba donde domina el rango de experiencia de 6–10 años con un 66,67%. El patrón describe una renovación reciente del cuerpo de supervisión con necesidades diferenciadas de inducción, mentoría y formación situada.

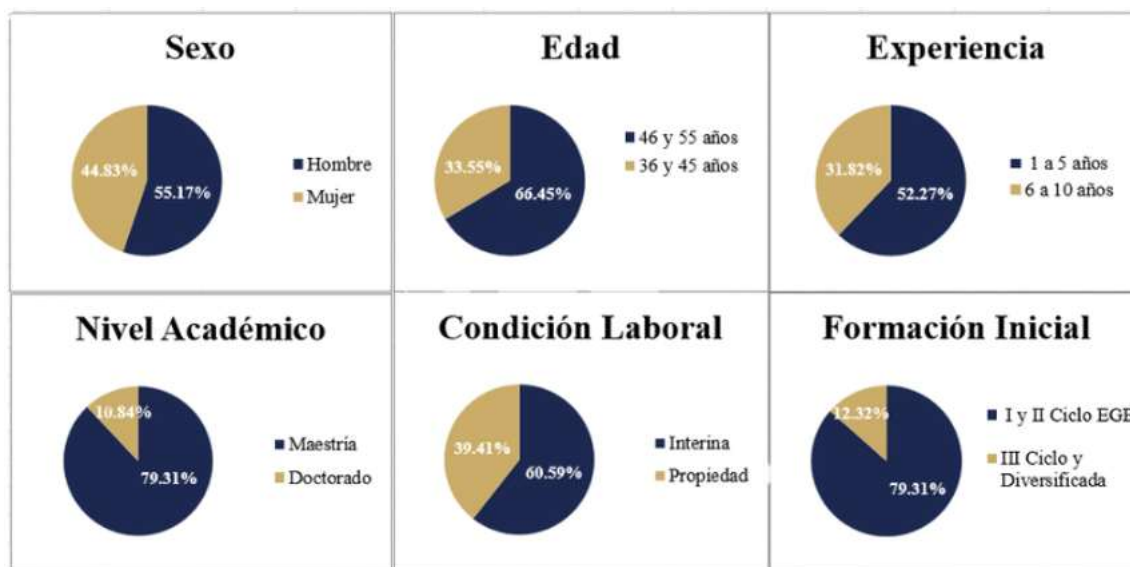
La formación profesional de las personas supervisoras en relación con el nivel académico es bastante alta, un 79,31% a nivel nacional cuenta con una maestría y un 10,84% con un doctorado. Las DRE se comportan como cohortes altamente cualificadas, con leves variaciones internas. Este capital formativo constituye un activo para el acompañamiento pedagógico y la gestión por evidencias, siempre que existan mecanismos de transferencia a la práctica cotidiana.

En la variable de condición laboral a nivel nacional predomina la interinidad (60,59%) frente a propiedad (39,41%). Las asimetrías entre las DRE son notorias, en el caso de Los Santos alcanza el 100% de interinato, mientras Pérez Zeledón llega a al 50,00% en propiedad. La estabilidad laboral sugiere estabilidad heterogénea del rol, con posibles efectos en continuidad de procesos, planificación de mediano plazo y retención de conocimiento institucional.

En el tema de formación inicial de las personas supervisoras predomina la carrera de Docente de I y II Ciclo de la Educación General Básica con 79,31%, seguida por Docente de III Ciclo y Diversificada con 12,32%. Se observan DRE con especialización marcada como Aguirre con el 100% en I y II Ciclo frente a otras más diversificadas como Guápiles con 37,50% en la misma especialidad. Ello indica la supervisión a

centros educativos debe modularse por nivel y modalidad, reforzando el acompañamiento específico para secundaria y técnico donde corresponda.

Figura 10. Perfil sociodemográfico de las personas supervisoras, 2025



Nota: Elaboración propia, 2025.

4.2 Funciones actuales de las personas supervisoras

4.2.1 Personas Supervisoras:

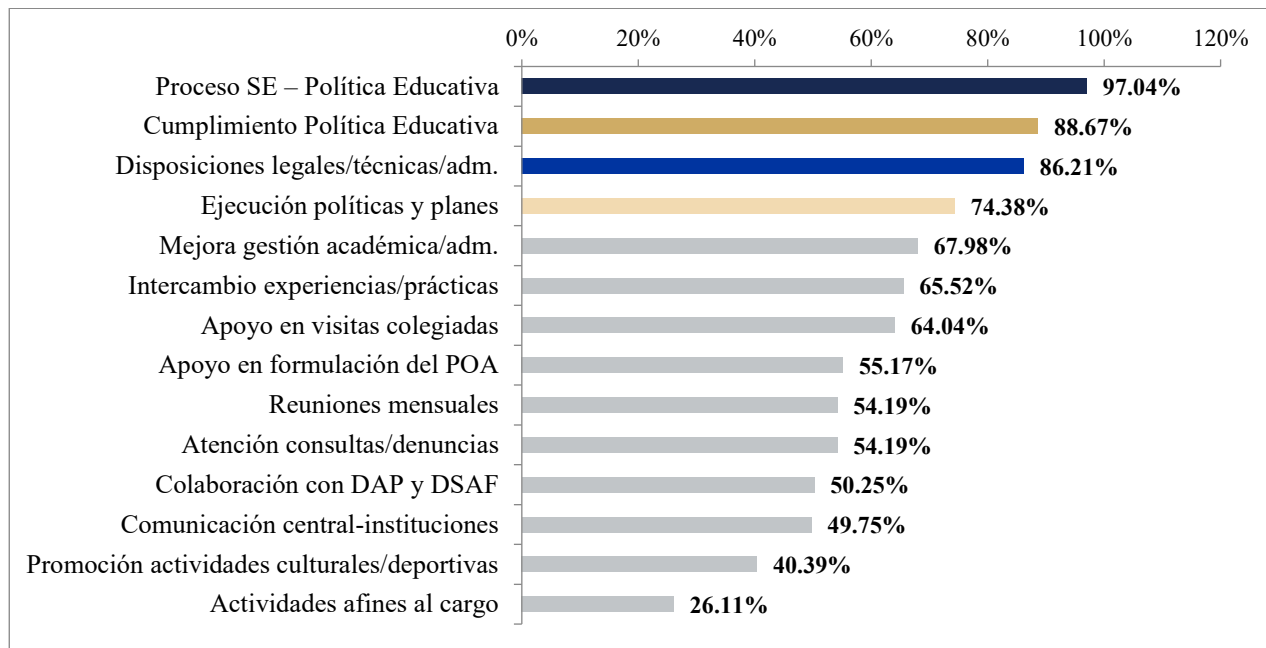
El análisis de las funciones actuales de las personas supervisoras muestra un andamiaje operativo con bases sólidas, pero atravesado por diferencias relevantes entre Direcciones Regionales de Educación (DRE). La puerta de entrada a la función, es decir, la inducción al asumir el cargo fue recibida por la mayoría (Sí 73,40%; No 26,60%), aunque su cobertura dista de ser homogénea; mientras la DRE Los Santos, Cartago y San José Norte reportan un 100% de inducción, DRE como Puntarenas (25,00%), Occidente (33,33%) o Cañas (40,00%) reflejan brechas visibles. Este patrón sugiere que la inducción inicial al puesto depende de qué tan bien armado esté el apoyo en su DRE. Si no hay una inducción clara o es irregular, aprender toma más tiempo y la persona nueva podría incrementar la dependencia de arreglos informales o del conocimiento tácito acumulado por el equipo, en lugar de seguir un protocolo establecido.

El quién de la inducción también importa. A escala nacional, el Departamento de Supervisión Educativa (DSE) concentra el liderazgo con 61,81%, seguido de las Direcciones Regionales con 29,15% y, en menor medida, de otras personas supervisoras 9,05%. En varias DRE Cañas, Sulá, Peninsular, Guápiles

y Heredia el DSE asume el 100% de la inducción, lo que favorece la estandarización de contenidos, lenguaje y criterios. En contraste, regiones como Puntarenas (0,00% a cargo del DSE), Aguirre (25,00%) o Los Santos (40,00%) descansan más en otros actores, lo que puede introducir variabilidad en el “mínimo común” que recibe quien asume el rol. En términos sustantivos, donde predomina la inducción del DSE se tiende a consolidar una cultura de prácticas compartidas, mientras que en contextos con menor protagonismo del DSE emergen estilos con mayor huella organizacional de cada DRE.

La frecuencia de las funciones medulares del puesto exhibe una regularidad notable. Como se presenta en el gráfico 1, las reuniones mensuales son casi universales (97,04% “Siempre”), al igual que la atención de consultas y denuncias (88,67%) y las actividades afines al cargo (86,21%). Este trípode revela un quehacer estabilizado en torno a coordinación, comunicación y respuesta operativa. Sin embargo, en las funciones de articulación técnico-administrativa aparecen variantes: la colaboración con DAP y DSAF (74,38%), el cumplimiento de disposiciones legales/técnicas/administrativas (67,98%), el apoyo en visitas colegiadas (64,04%), la comunicación entre instancias central y centro educativo (55,17%) y el apoyo en la formulación del POA (54,19%) presentan mayor dispersión entre DRE. En términos prácticos, estas funciones hacen que el rol se sostiene en tareas de coordinación básica, mientras la articulación estratégica, que conecta lo técnico con lo administrativo y ancla la mejora de la calidad de la supervisión, depende fuertemente de condiciones locales y capacidades instaladas, esto genera brechas territoriales en el acompañamiento que se le brinda a los centros educativos, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 11. *Funciones del personal supervisor, según frecuencia "siempre" a nivel nacional, 2025*



Nota: Elaboración propia, 2025.

En materia de visitas a centros, la evidencia confirma que el 81,28% reporta entre 1 y 6 visitas anuales y 17,24% entre 7 y 12. Más que un déficit, este patrón parece responder a la tensión entre amplitud de coberturas, volumen de escuelas/colegios por atender y la multiplicidad de funciones que convergen en el desempeño del puesto. Coherentemente, el tipo de visitas se inclina hacia la apertura y el acompañamiento: las visitas iniciales/diagnósticas concentran el 50,25% y las de acompañamiento el 37,44%, en tanto que las de valoración un 11,82% y especialmente las colegiadas con 0,49% ocupan un lugar secundario. Dicho de otro modo, el modelo de proximidad actual se apoya más en entender y acompañar que en verificar de manera colegiada, lo cual es consistente con la lógica de construcción de capacidades, pero deja una ventana para fortalecer miradas de evaluación conjunta allí donde agreguen valor.

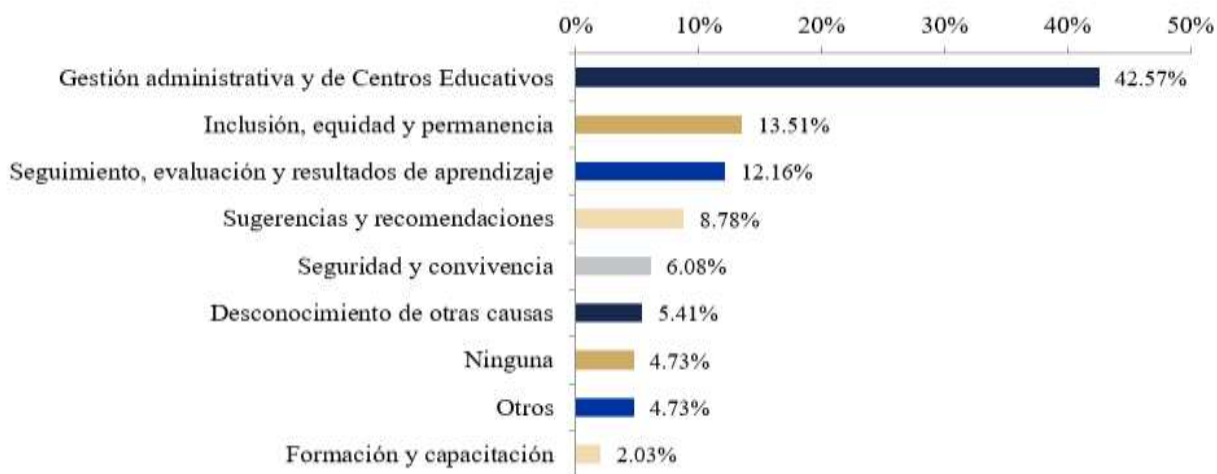
En la frecuencia de participación de las personas supervisoras en las visitas colegiadas, la categoría “Siempre” alcanza 89,16%, lo cual refleja una disciplina de ejecución bien instalada. A su vez, el número de visitas colegiadas anuales en el circuito tiende a concentrarse en 1 a 2 (68,97%) y 3 a 4 (22,66%), con una franja pequeña en 5 o más (7,39%), lo que confirma que el número de visitas por centro a cargo no es excesivo, pero sensibles a la priorización. Cuando se explora el carácter de las visitas se observa un equilibrio entre lo exploratorio (44,83%) y lo correctivo (43,35%), mientras que lo prospectivo (11,82%)

tiene menor peso. Esta combinación sugiere una agenda orientada a comprender problemas y resolverlos en el corto plazo, dejando en segundo plano la anticipación estratégica o el acompañamiento pedagógico.

En la priorización de los centros que se visita, los criterios más influyentes son con 42,44% la recomendación derivada de visitas previas realizadas por la persona supervisora y la atención a situaciones conflictivas que indica un 21,51%, junto con la equidad de visitas entre circuitos representado por el 19,77% y el bajo rendimiento escolar con 16,28%. La experiencia acumulada del equipo supervisor y su memoria institucional funciona como elemento decisonal, a la par de la gestión de riesgos y la obligación de distribuir apoyos con criterios de equidad territorial.

Al consultarle al cuerpo supervisor sobre otros aspectos que se consideran en esta elección coloca en primer plano la categoría cualitativa de “gestión administrativa y de centros educativos” (42,57%) como gran agenda de demanda. Le siguen “Inclusión, equidad y permanencia” (13,51%) y “Seguimiento, evaluación y resultados de aprendizaje” (12,16%), con menciones a “Sugerencias y recomendaciones” (8,78%) y “Seguridad y convivencia” (6,08%). Este mapa pone de relieve que, junto a la asesoría pedagógica, las escuelas y colegios requieren sostén continuo para el gobierno cotidiano de la organización: trámites, flujos de información, cumplimiento normativo y coordinación de actores. Al mismo tiempo, la presencia de temas de equidad y de resultados académicos señala que las DRE no pueden desentenderse de los resultados sustantivos del proceso educativo y de las brechas que lo atraviesan, representado en la figura 12.

Figura 12. *Otros aspectos considerados por el CAR para visitas colegiadas a centros educativos, según las personas supervisoras, 2025*



Nota: Elaboración propia, 2025.

Al consultar sobre las gestiones de coordinación con la DRE, IDPUGS o entidades externas para la solicitud de apoyo ya sea pedagógico o administrativo dirigido al personal docente o administrativo, la mayoría (77,83%) reporta que Sí, por su parte un 22,17% indica no haber realizado estas gestiones. Esta coordinación a escala nacional, la DRE (68,97%) y el DAP (61,58%) concentran las mayores proporciones de experiencias evaluadas como “efectivas”, mientras que el IDP y las entidades externas acumulan la mayor tasa de “no se ha coordinado” con un 38,42% y un 19,7% respectivamente. Esta asimetría indica que el ecosistema de apoyo inmediato -regional y pedagógico- está más integrado al quehacer cotidiano del supervisor, en tanto que áreas especializadas (formación docente) y actores externos aún requieren procedimientos, espacios y productos compartidos para generar valor en los circuitos.

Cuando se solicita priorizar funciones en el área administrativa emergen con fuerza dos ejes claramente dominantes. La supervisión del cumplimiento de normativas aparece en primer lugar para el 42,22% de las personas supervisoras, seguida por la atención y resolución de conflictos con 35,56%. Bastante más atrás se ubican la elaboración de informes (17,78%), la organización de proyectos de mejora educativa (3,33%) y, de manera residual, la gestión de recursos tecnológicos y presupuestarios (1,11%). Este patrón sugiere un ejercicio de la función fuertemente anclado en el resguardo de la legalidad y la resolución cotidiana de situaciones problemáticas, mientras que las funciones más asociadas a la planificación estratégica, la innovación y el aprovechamiento de recursos adquieren un peso marginal en la agenda prioritaria.

En las funciones para mejorar la calidad educativa en los centros educativos aparecen el liderazgo educativo (32,02%) y la resolución de conflictos (28,57%), por encima de la gestión administrativa (20,69%) y la coordinación para el acompañamiento (18,72%). El énfasis en liderazgo y conflictividad no es trivial: por un lado, reconoce al supervisor como agente de influencia pedagógica; por el otro, da cuenta de un contexto escolar que requiere su rol desde problemas urgentes como convivencia, recursos y cumplimiento, que exigen mediación y criterio técnico.

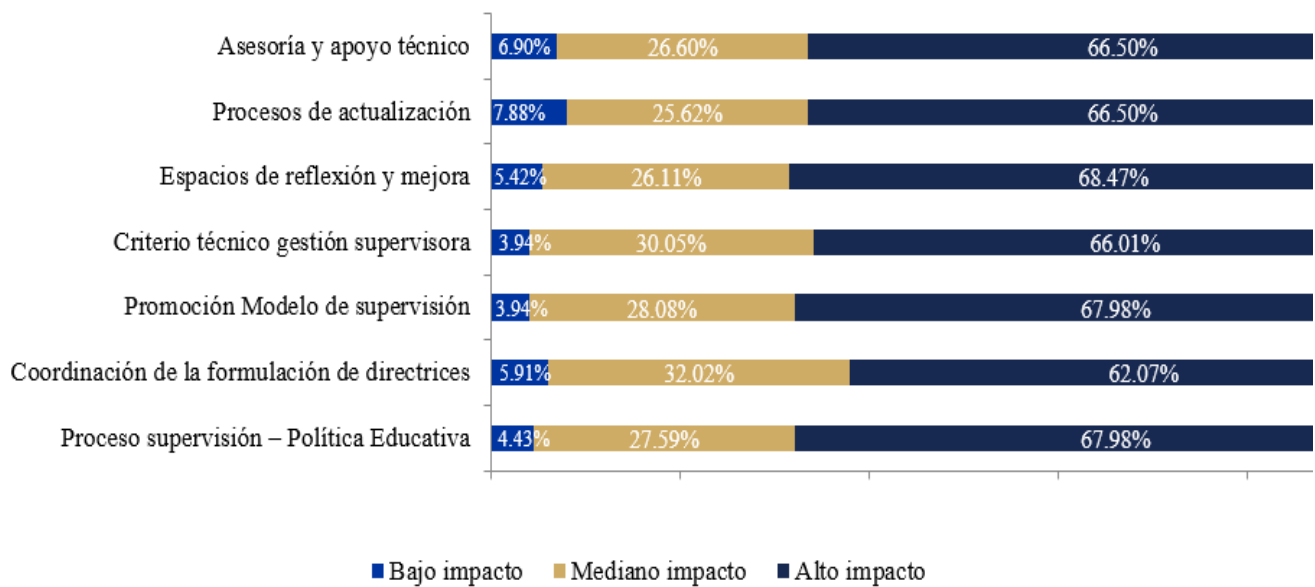
Al consultar si las funciones de las personas supervisoras están alineadas con las características del sistema educativo costarricense se presenta una percepción dividida: un 35,96% a favor de la alineación y un 11,82% reporta desalineación; entre ambos aparece un 31,03% que sugiere que la alineación está condicionada a la sobre carga administrativa y burocrática. Un 9,85% percibe un débil acompañamiento pedagógico, un 4,93% atribuye las brechas a ajustes normativos o de política, mientras solo 1,48% alude explícitamente al enfoque territorial/contextual, lo que indica que la discusión se centra más en normas y

tareas que en contextos lo que sugiere fortalecer la articulación técnico-administrativa (protocolos, tiempos, instrumentos) y ampliar la mirada territorial para permitir ajustes situados sin perder coherencia del sistema.

Los instrumentos normativos y técnicos constituyen otro vector de mejora. La lectura del Manual de Supervisión Educativa es predominantemente parcial y, aunque el acuerdo con que su contenido facilita el desempeño de las funciones como supervisor de Educación es mayoritario, persiste un segmento neutral amplio. De forma similar sucede con la lectura del Modelo de Supervisión Educativa, esta parcial y casi cuatro de cada diez no lo han leído; aun así, el nivel de acuerdo con que su contenido facilita el desempeño de las funciones es moderado con alta neutralidad. Este patrón sugiere que el potencial prescriptivo y orientador de ambos instrumentos no está plenamente activado: la socialización alcanza, pero todavía no permea prácticas y decisiones cotidianas de manera homogénea.

La figura 13 presenta el impacto de las funciones del DSE en el desempeño de las personas supervisoras en todas predomina el “alto impacto” en propiciar espacios de reflexión y mejora (68,47%), la promoción del Modelo de Supervisión (67,98%), promover un proceso supervisión amparado en la política educativa (67,98%). Asesoría y apoyo técnico (66,50%) y procesos de actualización (66,50%) también se sostienen altos. El mediano impacto oscila entre 25,62% y 32,02%; en este rango se concentra en la coordinación de la formulación de directrices (32,02% mediano; 62,07% alto), que resulta el frente relativamente más débil del conjunto, mientras que el “bajo impacto” es marginal (3,94% a 7,88%) donde en sus puntos más altos la asesoría y apoyo técnico, además, de los procesos de actualización. Este patrón sugiere un desempeño consolidado en acciones de acompañamiento, actualización y generación de espacios de mejora, con variabilidad acotada entre funciones. El eslabón por fortalecer es la coordinación de directrices, donde se acumula mayor impacto “mediano”; ahí conviene profundizar la articulación técnico-administrativa (protocolos únicos, cronogramas y roles definidos) para empujar ese 32,02% hacia el tramo de “alto impacto” y cerrar la brecha respecto de las funciones pedagógicas que ya muestran mejor desempeño.

Figura 13. Impacto de las funciones del Departamento de Supervisión Educativa en el desempeño de las personas supervisoras, 2025



Nota: Elaboración propia, 2025.

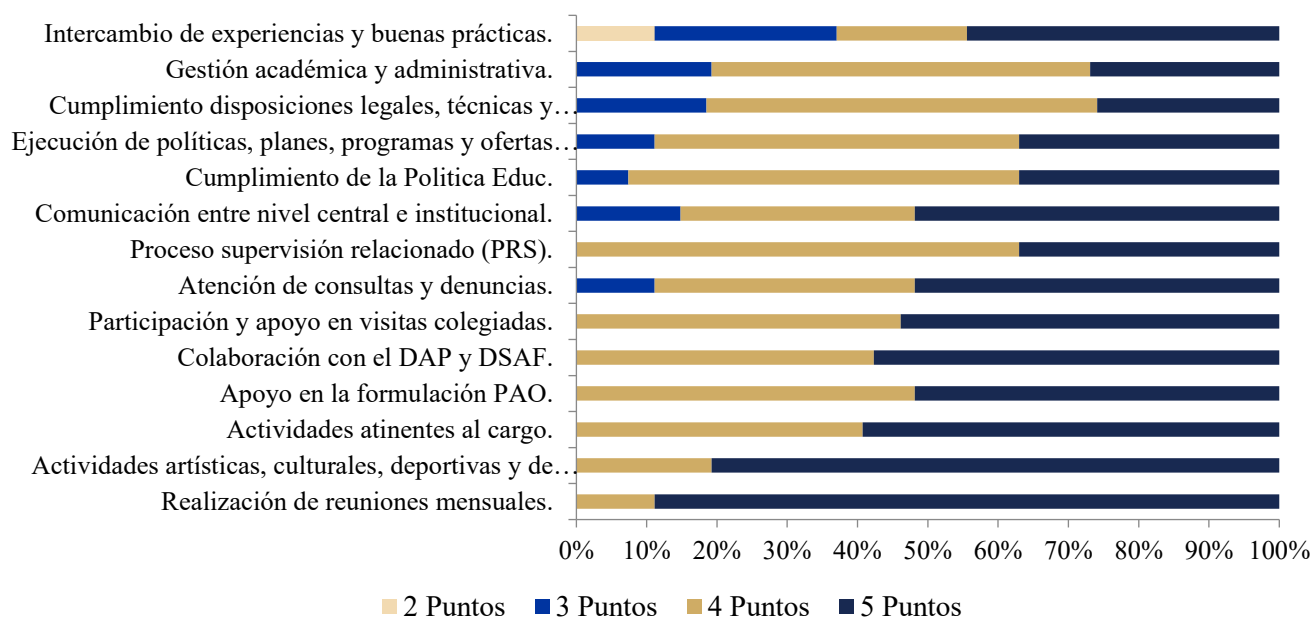
4.2.2 Directores Regionales:

Las personas directoras regionales señalan que la inducción al puesto de supervisión ha estado presente para la mayoría de quienes asumen el cargo. Aproximadamente el 85,19% indica que ha recibido inducción en varias ocasiones, mientras que el 7,41% reporta haberla recibido una sola vez y otro 7,41% afirma no haber recibido inducción. Es decir, aunque la inducción existe y se reitera en buena parte de las regiones, persisten casos en los que el acompañamiento inicial es insuficiente o inexistente, lo que puede generar brechas en la comprensión del rol y de las responsabilidades del puesto. En cuanto a la entidad que debe brindar la inducción, las respuestas se concentran en dos actores institucionales. Para el 62,96% de directores y directoras regionales, el Departamento de Supervisión Educativa es el principal responsable, mientras que el 37,04% atribuye esta función a la Dirección Regional. No se reconoce a “otra persona supervisora” como agente principal de inducción. Esto configura un esquema en el que la inducción se concibe como una responsabilidad institucional formal de los niveles intermedios, más que como un proceso informal entre pares.

En la figura 14 la valoración del desempeño en las funciones administrativas de la supervisión es, en general, muy positiva. Los promedios de calificación por función se sitúan entre 3,96 y 4,89 (en una escala de 1 a 5), y alrededor de 9 de cada 10 calificaciones se concentran en los niveles 4 y 5, destacando

las respuestas en las categorías altas. Destacan con mejores promedios la realización de reuniones mensuales, las actividades atinentes al cargo, el apoyo en la formulación del PAO, la colaboración con DAP y DSAF, las visitas colegiadas y la participación en actividades artísticas, culturales, deportivas y cívicas. Estas valoraciones reflejan que las personas directoras regionales perciben en la supervisión una presencia activa, articuladora y confiable en la coordinación de la gestión cotidiana. En un nivel algo más bajo, aunque todavía positivo, aparecen el intercambio de experiencias y buenas prácticas y la gestión académico-administrativa, lo que sugiere ámbitos con margen de fortalecimiento, especialmente en la generación y circulación de aprendizajes entre centros y en el acompañamiento a la gestión pedagógica y administrativa.

Figura 14. Valoración de las funciones del supervisor educativo, según personal directivo de las DRE, 2025



Nota: Elaboración propia, 2025.

Cuando se consulta por la frecuencia de las funciones en el área administrativa, el proceso de supervisión es reconocido principalmente por la supervisión del cumplimiento de normativas con un 66,67%, que concentra la mayor proporción de menciones como función de mayor impacto. En un segundo plano con 40,74% cada una se ubican los proyectos de mejora, la gestión de recursos, la resolución de conflictos obtiene un 37,04% y la elaboración de informes 29,63%. Esto indica que, para las direcciones regionales, el principal sello de la supervisión sigue siendo el resguardo del marco normativo y regulatorio,

mientras que los componentes más vinculados a la innovación, la movilización de recursos y la mejora continua ocupan espacios relativamente más acotados.

En términos de impacto global de las funciones, los resultados son coherentes con lo anterior. La gestión administrativa y el liderazgo educativo de la supervisión alcanzan las proporciones más altas de “alto impacto” (en torno al 81,48%), mientras que el resto de las valoraciones se ubica en “mediano impacto” y prácticamente no aparecen menciones de impacto bajo. La resolución de conflictos y la coordinación/acompañamiento pedagógico también se valoran positivamente, con una presencia importante de “alto impacto” (alrededor de 70,37% y 51,85%, respectivamente), pero con una mayor proporción de respuestas en el nivel medio y un pequeño porcentaje de bajo impacto en el acompañamiento pedagógico (3,70%). En conjunto, las direcciones regionales describen una supervisión sólida en lo administrativo y en su liderazgo educativo, con un impacto igualmente relevante, aunque más heterogéneo en el manejo de conflictos y en el apoyo pedagógico directo.

En relación con la demanda de visitas de supervisión, se observa una fuerte convergencia en torno a seis visitas como número de atención deseable o habitual tal y como lo establece el Manual de Supervisión. Aproximadamente el 85,19% de las direcciones regionales se ubica en esta categoría, mientras que las opciones de 4, 5, 7 u 11 visitas aparecen con frecuencias más bajas (alrededor del 3,70 % cada una). Este patrón sugiere que existe una expectativa relativamente estandarizada sobre la frecuencia de interacción presencial entre la supervisión y las direcciones regionales o los centros educativos, lo que configura un piso mínimo de acompañamiento considerado razonable para el cumplimiento de las funciones.

Respecto al tipo de visita priorizada, las visitas iniciales o diagnósticas concentran la mayor parte de las preferencias, con un 70,00%, seguidas por las visitas de acompañamiento, las visitas colegiadas y las visitas de valoración, que se distribuyen en proporciones menores. Esta jerarquía muestra que las direcciones regionales valoran especialmente la capacidad de la supervisión para levantar información de contexto, comprender la realidad del territorio y establecer un diagnóstico compartido, y, en segundo término, el acompañamiento en el desarrollo del trabajo cotidiano y la mirada colegiada sobre los procesos.

En la pregunta relacionada a la alineación de las funciones del supervisor educativo con las características del sistema costarricense, la distribución de respuestas evidencia un panorama más matizado. Aproximadamente el 25,93% de las menciones alude a alineación plena entre las funciones que se realizan

y las características sistema; el 37,04% refiere una alineación parcial y el 29,63% indica que no existe alineación. Un 7,41% se ubica en la categoría “Otros” cuyas respuestas no corresponden a lo consultado. En este sentido, si bien existe un núcleo significativo de funciones que sí coinciden con lo esperado para la supervisión, también hay una proporción importante de tareas que las direcciones regionales perciben como parcialmente ajustadas o desalineadas con el sistema educativo actual y sus características particulares. Ello puede vincularse con la incorporación de tareas administrativas adicionales, demandas emergentes no previstas o vacíos en la definición institucional del rol.

4.2.3 Miembros CAR:

Desde la mirada del CAR, la participación de sus miembros en las visitas colegiadas que se realizan es considerada con alta frecuencia. El 84,55% indica “siempre” participan, el 13,64% señala “algunas veces” y solo el 1,82% reporta que “nunca” participan. Este patrón sugiere que, para la mayoría de los integrantes del Consejo Asesor Regional, estable de la dinámica de trabajo con los centros y circuitos, con muy pocos casos en los que se percibe ausencia de cumplimiento.

Cuando se pregunta por la participación de las personas supervisoras en esta actividad, el panorama es muy similar. El 81,82% de las respuestas señala que “siempre”, el 16,36% indica que “algunas veces” y nuevamente un 1,82% menciona que “nunca”. Esto da cuenta de una coherencia entre relevancia y frecuencia, sin embargo, las brechas se ubican en un grupo minoritario que percibe cierta intermitencia (“algunas veces”) o ausencia en la ejecución de funciones que, en principio, deberían estar fuertemente instaladas.

En cuanto a la distribución de visitas colegiadas que la DRE realiza, la mayoría de los integrantes del CAR ubica la práctica en tramos altos. El 55,45% se concentra en el tramo de 20 visitas coincidiendo con lo establecido en la norma, mientras que un 26,36% la sitúa en 10 visitas. El resto se distribuye en tramos mucho menos frecuentes (12, 14, 21, 11 y 15 visitas, entre 1,82% y 3,64%, y valores aislados de 2, 4, 8, 18, 24 y 40 visitas, cada uno con 0,91%). Esto apunta a una percepción de alta intensidad en el trabajo de visitas colegiadas, con un núcleo fuerte entre 10 y 20 visitas, y una cola de casos más puntuales hacia tramos extremos.

Respecto al tipo de visita colegiada que se ejerce con mayor peso, las respuestas muestran un equilibrio entre enfoque correctivo y exploratorio, con menor énfasis en lo prospectivo. Un 45,45% de las valoraciones sitúa el trabajo de la supervisión como predominantemente correctivo, mientras un 43,64% lo

caracteriza como exploratorio. Solo un 10,91% lo define como principalmente prospectivo. Esto sugiere que el CAR observa una supervisión que se mueve sobre todo entre corregir, ajustar y revisar lo que ya está en marcha y explorar situaciones y contextos, pero que dedica una proporción mucho menor a anticipar escenarios, proyectar cambios o impulsar transformaciones de mediano y largo plazo.

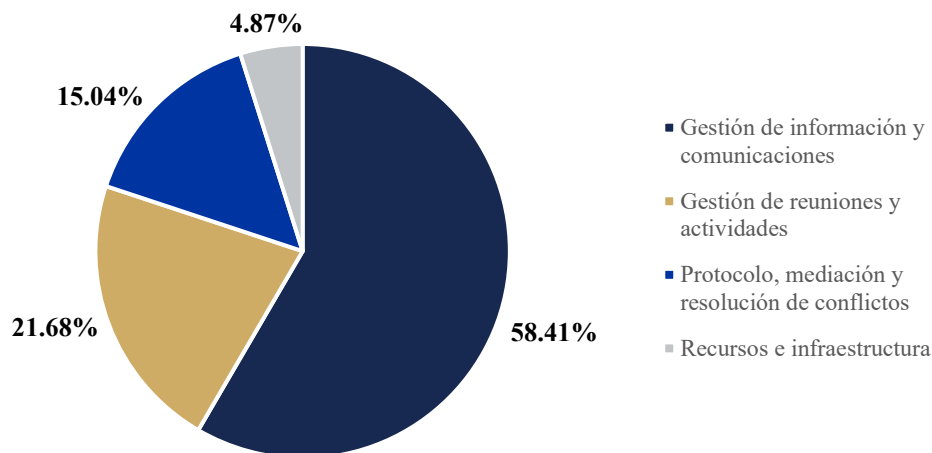
Desde la perspectiva del CAR, la selección de los centros educativos a visitar se sustenta en una combinación de criterios que se entrelazan. En primer lugar, destaca con mayor peso la recomendación de la propia persona supervisora, basada en visitas previas, criterio que aparece en el 64,55% de los casos y funciona casi como un filtro principal a la hora de decidir a dónde ir. Junto a este, emergen dos criterios que comparten exactamente la misma importancia relativa: las situaciones conflictivas y la equidad en la cantidad de visitas entre circuitos escolares de la DRE, ambos presentes en el 50,00% de las respuestas. El primero refleja la necesidad de responder a contextos de tensión o conflicto que requieren la presencia directa de la supervisión, mientras que el segundo introduce una lógica de distribución más balanceada del acompañamiento entre territorios. A ello se suma un criterio de carácter claramente pedagógico-académico: el bajo rendimiento escolar, mencionado en el 47,27% de los casos, que orienta las visitas hacia centros con resultados más comprometidos.

4.2.4 Directores Centros Educativos:

Como resultado del grupo focal con personas directoras de centros educativos la categoría “Funciones actuales de la persona supervisora” se desdobló en cuatro subcategorías según la interpretación de la interacción. La figura 15, muestra que la labor cotidiana de la supervisión se concentra, de forma muy marcada, en la gestión de información y comunicaciones representado por 58,41%, lo que perfila un rol predominantemente administrativo-comunicacional. En segundo plano se ubica la gestión de reuniones y actividades con 21,68%, que confirma una agenda cargada de coordinación y logística; y en tercer lugar protocolo, mediación y resolución de conflictos con 15,04%, indicando un espacio relevante para la intervención formativa y el acompañamiento en casos. Recursos e infraestructura con un porcentaje menor (4,87%), apreció como un aspecto paralelo para el desempeño de las funciones.

Esta distribución sugiere un desequilibrio: mucho tiempo se invierte en transmitir, organizar y dar seguimiento a información y reuniones, mientras que las funciones más pedagógicas y de acompañamiento directo quedan en segundo plano.

Figura 15. *Funciones actuales de la persona supervisora, según personal directivo de centros educativos, 2025*



Nota: Elaboración propia, 2025.

El trabajo de analizar las interacciones de las personas directoras de centros educativos se canalizó también en la interpretación de las subcategorías según sus interacciones: de forma “positiva” o bien en aspectos “por mejorar”. En este sentido, el gráfico 6 evidencia un sesgo hacia “por mejorar” en tres de las cuatro subcategorías.

En gestión de información y comunicaciones el balance está casi empatado (48,48% positiva vs. 51,52% por mejorar). Se detectaron avances desiguales entre DRE (destacan Térraba, Sulá y Liberia), lo que sugiere necesidad de estandarizar flujos, roles y trazabilidad de la comunicación. Para ejemplificar este ejercicio se presentan citas textuales de las interacciones positivas y por mejorar en esta subcategoría.

“A nosotros sí nos filtran la información que nos llega, eso depende de que el supervisor tiene una asistente excelente, muy competitiva, eso alivia el trabajo al supervisor; yo creo que solo no alivia la carga de ella sino la de nosotros en el centro educativo porque es demasiada la información que llega de todo lado” (Persona Directora, DRE Alajuela)

“Sí, bueno, yo particularmente, creo que la comunicación es sumamente importante, la comunicación efectiva en tiempo y en forma porque a veces se solicita información a los centros educativos, casi que de manera inmediata y a ellos les llegan los comunicados casi una semana antes, pero como no es prioridad en ese momento lo guardan o envían un correo muy escueto y uno tiene que adivinar que es, todo eso es por la recarga de trabajo, pero si manejan la información en tiempo y forma es más fácil gestionar. Muchas veces la metas no se logran porque la comunicación no fluye y no transmite adecuadamente, clara y precisa.” (Persona Directora, DRE Occidente)

En gestión de reuniones y actividades predomina la evaluación por mejorar con 65,31% versus 34,69% positivas, asociada a reuniones percibidas como extensas, lectura textual de circulares, poco decisionales, poca focalización y segmentación insuficiente por modalidad.

“En el caso de nosotros anteriormente, se mencionaban las circulares y un supervisor da como una explicación de lo más importante esa manera era muy ágil, solo se daban espacios para consultas, la nueva supervisora leyó textualmente, ningún supervisor salió contento porque es muy desgastante si ya nosotros lo hemos leído por correo. Cuando se llega a leer textualmente una circular, da una mala impresión al personal. Es muy diferente que lleguen y le dicen la circular tal lo importante esto tómenlo en cuenta, resuelva de consultas que llegar a escuchar todo sin un resumen de hecho.”
(Persona Directora, DRE Los Santos)

“En el caso de nosotros, nos llega la convocatoria con la agenda y todo el lugar y la logística que hace el supervisor y nos envía, nos distribuye las circulares por reuniones, es decir, "José Luis le corresponde la circular tal, entonces tiene que analizarla y explicarla ahí en la reunión" como para que no sea tan monótono, que solo él y solo él. Así lo maneja él últimamente y lleva actividades, pues lleva de vez en cuando asesores para que nos expliquen temas que son importantes.” (Persona Directora, DRE Heredia)

En Protocolo, mediación y resolución de conflictos la brecha es mayor (73,53%vs.26,47% positivas), lo que sugiere necesidad de rutas claras, tiempos de respuesta y criterios homogéneos, con focos en Cañas, Liberia y Heredia.

“Los chismes parecen chiste, pero no lo son, cuando el chisme se convierte en la denuncia, cuando mi vida personal influye en la laboral y sobre todo que es chisme lo que están hablando de mi vida laboral entonces. Si yo quisiera saber algo de mi compañero, le pregunto cómo está la situación, hablemos para resolver. Pero se acostumbra a llamar por teléfono y dar chismes a la jefatura y la jefatura cree fielmente que el chisme es la realidad, más que los documentos que tengo, más que la información que yo he recopilado acerca de una situación, Entonces eso es algo e inclusive muy peligroso, porque un chisme se está convirtiendo en una queja y algo ya muy difícil que por eso te van a estigmatizar como profesional y siendo solo un chisme”. (Persona Directora, DRE Cañas)

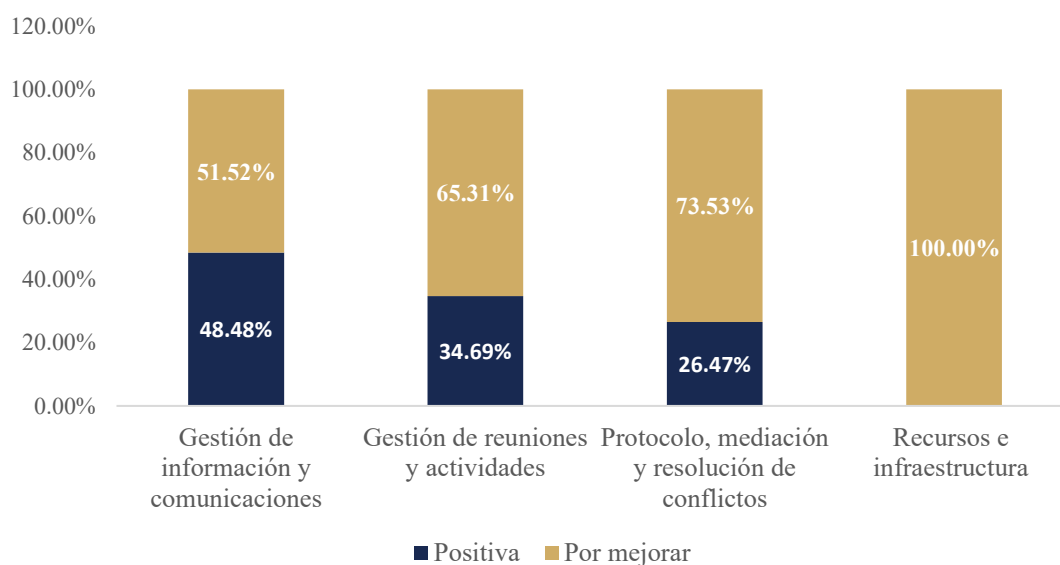
“Algo no en modo negativo, sino que, por ejemplo, en lo que llevo en el circuito ha mejorado ya, pero viendo como la parte negativa es que a nivel de región se tendía mucho recibir padres para denuncias sin respetar los procesos, entonces ¡claro! los padres ya venían directo a la regional y cuando uno se da cuenta ya llegaba la llamada de atención sin consultar antes que había pasado. Esa situación gracias a intervenciones de la supervisión ha ido mejorando, guiando o ubicando al padre de familia”. (Persona Directora, DRE Liberia)

En contraste a las subcategorías anteriores, recursos e infraestructura aparece 100,00% por mejorar, indicando una valoración desfavorable ya que se considera indispensable que las personas supervisoras cuenten con recursos (oficina, secretaria, viáticos, transporte y presupuesto) para el desempeño adecuado de sus funciones y realización de actividades circuitales

“...bueno agregar que a veces la gestión los centros educativos terminan haciéndolo para la supervisión yo conozco personas que se esfuerzan mucha verdad y terminan organizando situaciones para la supervisión. Yo sé que los recursos de la supervisión no son los mismos que la institución. Yo sé que ellos no tienen presupuesto. Bueno, hay un montón de situaciones ahí, pero tal vez - no sé dinamizando un poco el rol la función el alcance el impacto que ellos que esa figura puede tener, puede traducirse en una serie de mejoras verdad para todos es decir pensando partiendo desde las necesidades de la supervisión y de una vez impactando la cadena jerárquica en este caso los centros educativos bueno entonces ahí no sé, por eso será la multiplicidad de tareas que no les permite a ellos este pero yo por ejemplo yo escucho bueno es que quisiéramos tal cosa, ajá sí, quién lo hace? Ah, lo hacen los directores, verdad, y entonces como decimos popularmente el churuco se lo termina echando el equipo de directores y se saca porque ya es un compromiso que se adquiere con la supervisión, pero no necesariamente se ve, digamos, ese empuje que tal vez debe tener en la iniciativa.”. (Persona Directora, DRE Sulá)

“Coincido con el compañero, sí deberían asignarle viáticos o transporte al supervisor, además de presupuesto que no tienen, y a veces el supervisor, pide voluntariamente que nos donen algunas hojitas y uno le aportan poquito. Pero sí deberían también de tener presupuesto; un lugar apropiado [sic], porque hay muchos que están en escuelas, muchos están en lugares que no son los óptimos para realizar esta labor.”. (Persona Directora, DRE Limón)

Figura 16. Interpretación de subcategorías en la categoría " Funciones actuales de la persona supervisora" según personal directivo de centros educativos. 2025



Nota: Elaboración propia, 2025.

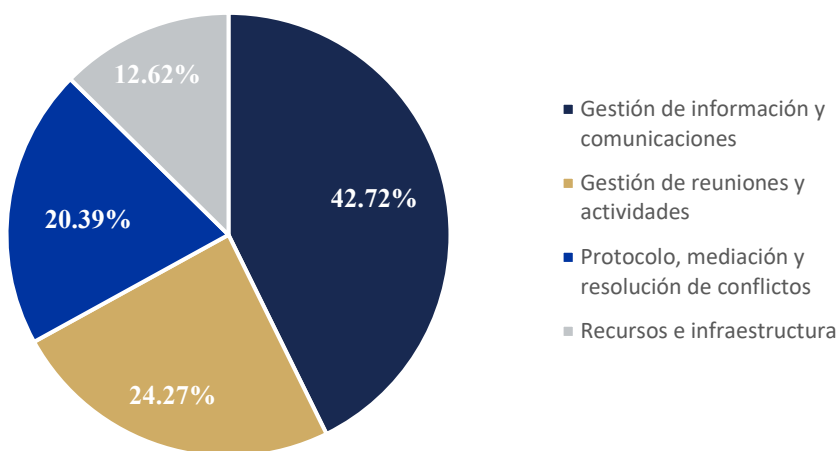
En conjunto, el patrón apunta a optimizar los procesos de supervisión educativa que estructuran la relación entre DRE y centros educativos: estandarizar flujos y plantillas de comunicación, rediseñar las reuniones hacia agendas cortas y decisiones verificables, y fortalecer la mediación y protocolos con guías paso a paso. Además, las carencias materiales condicionan la gestión de supervisión y la dinámica escolar en los centros educativos donde se instala las oficinas de supervisión.

4.2.5 Personal Docente:

La figura 17, muestra una concentración clara de las funciones en la Gestión de información y comunicaciones (42,72%), muy por encima de los demás componentes. En segundo plano aparecen la Gestión de reuniones y actividades (24,27%) y Protocolo, mediación y resolución de conflictos (20,39%), mientras que Recursos e infraestructura (12,62%) queda rezagado.

La supervisión está fuertemente orientada a flujos informativos y tareas de comunicación, lo que sugiere capacidad instalada para difundir lineamientos y coordinar procesos; sin embargo, esta centralidad podría estar desplazando tiempo y atención de dos frentes con impacto directo en el clima escolar y el aprendizaje: la mediación de conflictos y el soporte a condiciones materiales. El peso relativamente bajo de Recursos e infraestructura (12,62%) es especialmente crítico: sin mínimos habilitantes, la efectividad de otras acciones se reduce.

Figura 17. *Funciones actuales de la persona supervisora, según personal docente de centros educativos.2025*



Nota: Elaboración propia, 2025.

Por su parte, la figura 18 revela un patrón crítico y consistente: en todas las funciones categorizadas predomina el juicio “por mejorar”, con brechas particularmente marcadas en recursos e infraestructura aun donde hay bases operativas, como en gestión de información y comunicaciones la percepción mayoritaria sigue señalando déficits. La gestión de reuniones y actividades y protocolo, mediación y resolución de conflictos muestran un desequilibrio similar: avances puntuales que no alcanzan para revertir la valoración global.

En gestión de información y comunicaciones, el balance del sentido de las interacciones es 31,82% positivas y 68,18% por mejorar, lo que sugiere prácticas valiosas con márgenes de estandarización. El foco dominante se sitúa en las DRE Los Santos, Pérez Zeledón, y San José Norte. En la práctica, esto se traduce

en rutinas y decisiones con efecto directo en la experiencia docente; conviene orientar el acompañamiento situado con instrumentos comunes de seguimiento y retroalimentación.

“Para aclarar una cosa, tal vez no me expresé bien, lo que yo critico es en el sentido, yo entiendo que los supervisores se reúnen con los directores una vez al mes. En esa reunión de una vez al mes vienen y le expresan todo lo que está ocurriendo como siempre, viene el MEP manda algo después de esa reunión y como dice la compañera viene la asistente del supervisor, manda los correos, los que revisan los correos de supervisión son tanto el director como la asistente, ahí es el punto que yo digo que a veces el director está en otra cosa o la asistente también está en otra cosa porque tiene un montón de trabajo que hacer, más todos los correos que llegan de parte del Ministerio, es donde yo digo, tal vez el supervisor o la parte de supervisiones debe mejorar lo que es la transparencia de los correos de ellos, porque yo digo reunirse una vez al mes y salió algo así de improvisado y mandar correo puede ocasionar un poco de problema, un ejemplo muy claro es que digan, en la reunión vamos a tratar tal punto, hay que elevar esta información para el 6 de mayo y luego mandan un correo que no, nos dieron un poco más de tiempo y al final al cabo llegó otro correo que decía no, eran 2 días nada más de tiempo, todo esos casos ocasionan problemas, entonces ahí es donde hay que mejorar.”.
(Persona Docente, DRE San José Norte)

“Bueno, si usted me lo pregunta más bien es demasiada información porque usted ve cuando llega el correo, escuela tal, escuela tal, liceo tal, a veces llega información que al docente no le funciona, porque a veces estamos hablando de otras materias, más bien es un vaciado de información y tal vez del mismo centro educativo se baja exactamente así tal cual llegó porque es una directriz de supervisión, bajarla a los docentes, pero no es como que haya un filtrado y llegar decir bueno música, física, español, no sino va todo así, lo único que llega por aparte son las hojas de visita que hacen de parte de la Dirección Regional, es lo único que a mí como docente me ha llegado, el resto es un vaciado de información general”. (Persona Docente, DRE Los Santos)

En la subcategoría gestión de reuniones y actividades, el balance del sentido es 22,67% positivas y 77,33% por mejorar, lo que sugiere prácticas valiosas con márgenes de estandarización. Concentración por DRE en Occidente, Los Santos y San José Oeste. Esto implica que la cantidad de actividades que se planifican llegan al docente directamente, afectando su planificación y el clima organizacional del centro educativo.

“...aparte de eso que cuando a nosotros nos envían una convocatoria, nos dicen “atender que el estudiante no se atrase con tanta cosa” nosotros como docentes tenemos que dejar materiales, por si nos capacitamos, tenemos que dejar materiales. En mi caso digamos, a veces yo voy a San José a capacitación, entonces esos días yo tengo que dejar la planificación para los estudiantes. Igual, cuando los compañeros están en sindicatos, también eso incide. Dice que tiene que dejar, no sé, ahí material y las guías para los estudiantes. Son muchas las actividades que surgen y no se permite cancelar lecciones, uno debe cumplir con ambas responsabilidades” (Persona Docente, Zona Norte Norte)

“...Yo al menos en mi punto podría decir que algo que aquí se podría mejorar es, probablemente yo no soy director, pero las reuniones de directores, porque hacen reuniones de directores primaria y secundaria juntos y he escuchado ya a varios directores principalmente de secundaria dicen de la agenda solo un punto de secundaria, el resto es de primaria, entonces tal vez la importancia que se le da a un solo punto, no es lo mismo a usted estar cansado todo el día y al final tal vez todos detalles se les puede ir de la mano. Yo siento que de ahí puede haber una mejoría en el rol, porque si ya varios directores a mí me han comentado, hay veces voy a reunión de directores a representar al jefe y ningún punto es de secundaria o a veces de primaria y todos los puntos eran de secundaria y de primaria nada.” (Persona Docente, DRE San José Norte)

Así mismo, la subcategoría protocolo, mediación y resolución de conflictos se concentra el foco, pero con un perfil mayoritariamente crítico: solo 28,57% de valoraciones son positivas frente a 71,43% “por mejorar”, lo que evidencia brechas en activación de rutas, coordinación interáreas y tiempos de respuesta. El patrón por DRE destaca a San José Norte, Zona Norte Norte y Coto muestran que, aunque existen prácticas valoradas, predomina la necesidad de estandarizar procedimientos y acompañamiento situado. En términos prácticos, el nudo está en convertir los protocolos en acciones oportunas y trazables (quién activa, por qué canal, en qué plazo y con qué verificación), dado su impacto directo en clima escolar y aprendizajes.

“Muchas veces los padres de familia tienen que llegar a nosotros porque somos los que somos en la atención directa con el estudiante. Pero muchas veces van a puede solucionar tan fácilmente la situación del padre de la familia. Entonces fácil, aquí voy directamente al principal mientras se brindan hasta el director y llegan directamente hasta la supervisión. Entonces ahí es cuando la supervisión empieza a hacer la escala hacia abajo y de cuando tiene el orden de las cosas, pero por lo general los padres de familias brincan el proceso.” (Persona Docente, DRE Coto)

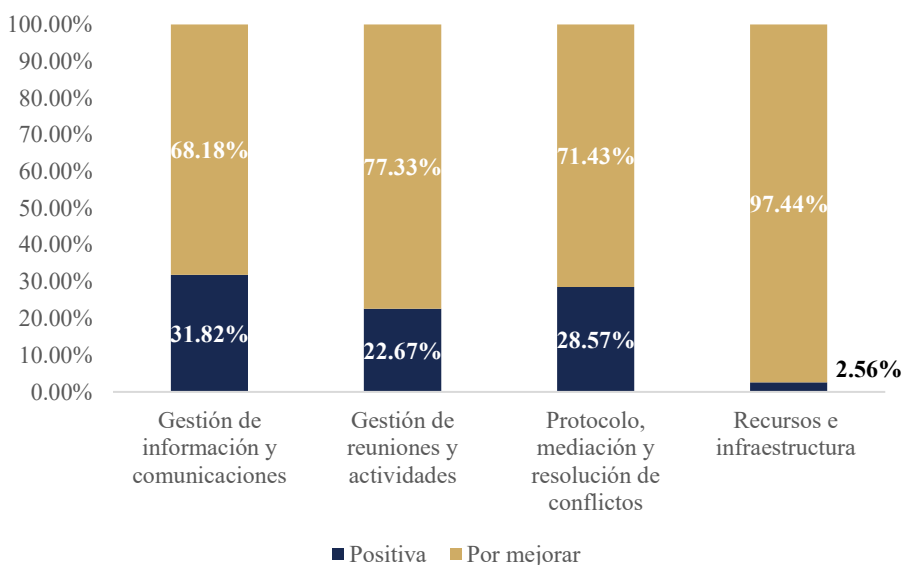
“...nos ha pasado que los padres tienen los números de teléfono del supervisor y a veces se comunican los papás con el supervisor. Y hasta han llamado a dar quejas de papas. Yo pienso que es como una debilidad de los profesores. Deberían tener como ese orden jerárquico que: ¿papá ya usted habló con el director?, si ya el director no pudo hacer nada entonces ahí vamos para arriba. Pero sí en ese sentido yo siento que son como de puertas muy abiertas” (Persona Docente, DRE Coto)

La subcategoría recursos e infraestructura es críticamente deficitario, todas las valoraciones son “por mejorar” (100%) con mayor volumen en Pérez Zeledón, Sulá y Cañas. El hallazgo indica carencias habilitantes (mantenimiento, equipamiento, condiciones físicas) que frenan cualquier mejora pedagógica u organizativa; sin mínimos materiales, la supervisión no logra traducirse en cambios sostenibles. La señal es homogénea entre DRE: más que variabilidad, hay consenso de urgencia.

“Primero me parece que debería tener un presupuesto propio. Porque recargar a los centros educativos, con comida, con plata para arreglar la supervisión, con la pintura, con los docentes, con todo lo que recargan a los centros educativos para la supervisión, no me parece ni apropiado ni justo.” (Persona Docente, DRE Cañas)

“Desafíos. Oficina, internet, implementación de calidad, es un desafío porque ahí abarca todo. Transporte para esta zona, esos son los desafíos que un supervisor enfrenta día con día. Tengo que repartir expedientes, tengo que repartir a esta escuela libre de drogas a centros educativos, pero cómo lo reparto sino tengo disponibilidad de transporte y como dijo el compañero hay escuelas que están a una hora, a dos horas...” (Persona Docente, DRE Sulá)

Figura 18. Interpretación de subcategorías en la categoría " Funciones actuales de la persona supervisora" según personal docente de centros educativos. 2025



Nota: Elaboración propia, 2025.

El conjunto se muestra un sistema de supervisión con insuficiencias operativas en comunicación, reuniones y protocolos poco estandarizados y con baja trazabilidad que producen tiempos de respuesta desiguales y reducen el impacto en aula; a la vez, un cuello de botella estructural en infraestructura limita cualquier mejora pedagógica u organizativa. Aunque existen buenas prácticas en algunas DRE, permanecen aisladas y no se convierten en norma común por falta de una gobernanza operativa con metas e indicadores compartidos.

4.3 Rol de las personas supervisoras

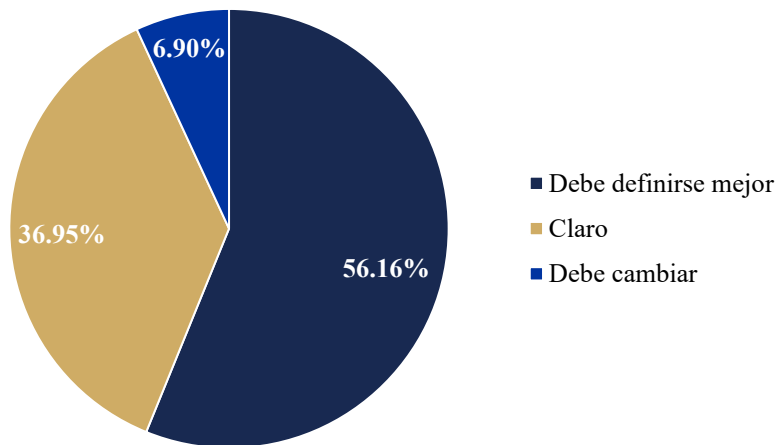
El rol de las personas supervisoras es clave para articular las políticas educativas con la práctica docente en los centros educativos. Este apartado analiza cómo distintos actores perciben dicho rol, identificando coincidencias y brechas que influyen en la calidad del acompañamiento y la gestión escolar.

4.3.1 Personas Supervisoras

El análisis del rol declarado por las personas supervisoras revela una estructura funcional que, si bien cuenta con elementos estabilizados, presenta márgenes significativos de ambigüedad normativa y operativa. Más de la mitad (56,16%) considera que el rol "debe definirse mejor", frente a un 36,95% que lo percibe como "claro" y un 6,9% que estima que "debe cambiar". Esta distribución evidencia la necesidad

de estandarización conceptual y procedimental para reducir la dispersión de expectativas y definir mejor los puntos ambiguos en la práctica cotidiana.

Figura 19. Claridad del rol supervisor, según las personas supervisoras, 2025

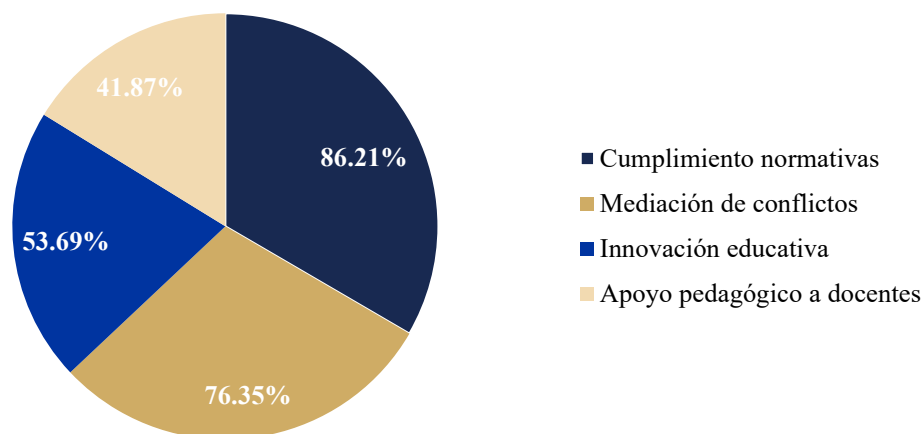


Nota: Elaboración propia, 2025.

En cuanto a los énfasis que describe su propio rol las personas supervisoras, destacan el cumplimiento normativo (32,09%) y la proactividad (31,55%) como rasgos dominantes, seguidos por inclusión y respeto (13,9%) y procesos de indagación (12,3%). Elementos como autoconocimiento y comprensión del contexto aparecen con menor peso. Este patrón perfila un rol orientado principalmente a la gestión administrativa y normativa, con menor protagonismo pedagógico, aunque con apertura hacia la innovación.

La priorización de las responsabilidades del rol supervisor refuerza esta tendencia: el cumplimiento de normativas (86,21%) y la mediación de conflictos (76,35%) son consideradas "muy importantes", mientras que la innovación educativa (53,69%) y el apoyo pedagógico (41,87%) ocupan posiciones secundarias.

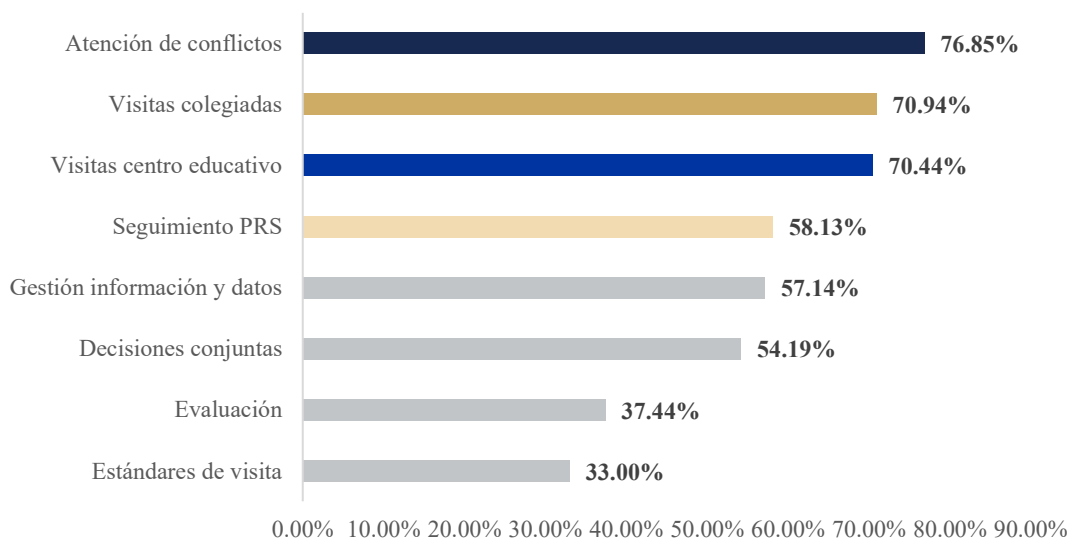
Figura 20. Responsabilidades del rol supervisor y su importancia, según personas supervisoras, 2025



Nota: Elaboración propia, 2025.

De igual forma, los mecanismos de supervisión más frecuentes son: atención de conflictos con 76,85%, visitas colegiadas representadas por el 70,94% y visitas a centros educativos con un 70,44%; estos datos confirman un rol centrado en la presencia territorial y la gestión de la convivencia, con menor énfasis en procesos evaluativos y pedagógicos.

Figura 21. Frecuencia de los mecanismos de supervisión, personal supervisor, 2025



Nota: Elaboración propia, 2025.

Respecto a las capacidades prioritarias, sobresalen liderazgo y toma de decisiones (39,9%), gestión administrativa (24,63%) y habilidades tecnológicas (22,66%), mientras que las competencias pedagógicas apenas alcanzan un 9,85%. Este hallazgo sugiere que el rol se concibe más como mediación técnica con autoridad decisoria que como acompañamiento pedagógico sistemático.

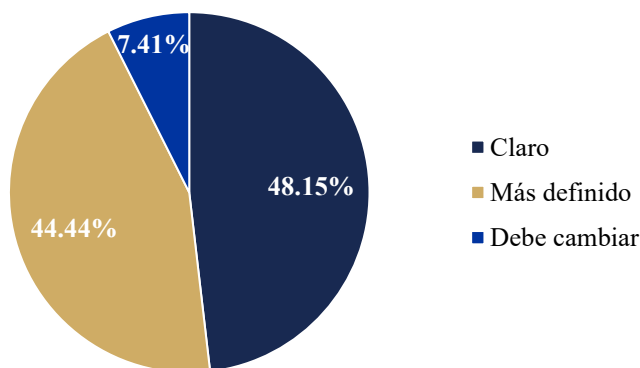
Finalmente, los desafíos identificados por este grupo de informantes se concentran con 32,53% en la movilidad y territorio, el 24,10% con clima relacional y un 13,25% con el marco normativo/legal, esto ponen en evidencia condicionantes contextuales que tensionan la ejecución del rol y limitan la posibilidad de ampliar su dimensión pedagógica.

En conjunto, la evidencia muestra un rol que combina autoridad normativa, gestión administrativa y capacidad de respuesta ante conflictos, sostenido por liderazgo y toma de decisiones, pero con márgenes para fortalecer la innovación y el acompañamiento pedagógico. La claridad operativa y la certidumbre normativa emergen como factores clave para traducir las capacidades declaradas en resultados efectivos.

4.3.2 Directores Regionales

El análisis del rol percibido por los directores regionales muestra una tendencia hacia la claridad funcional, aunque persisten áreas que requieren mayor definición operativa. La mayoría considera el rol como "claro" (48,15%) o la necesidad de un rol "más definido" (44,44%), mientras que solo un 7,41% estima que debe cambiar. Este patrón indica un marco funcional reconocido, con oportunidades para precisar procedimientos y responsabilidades.

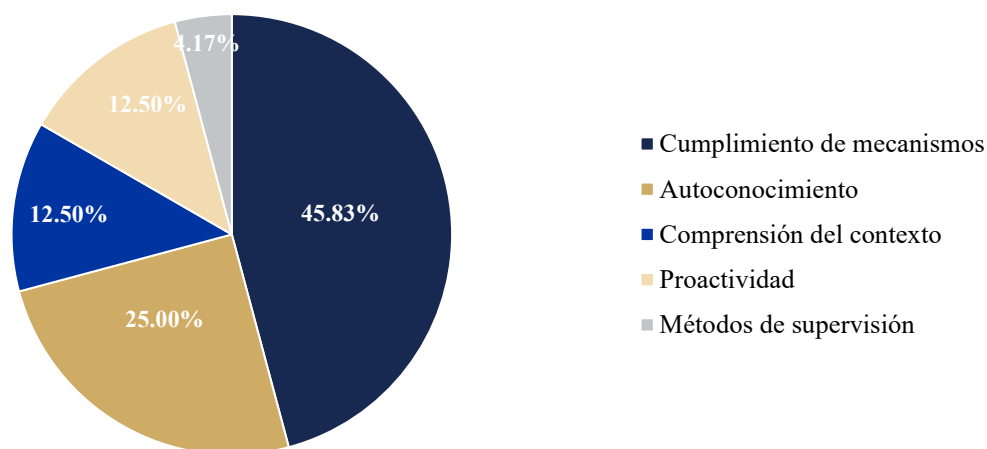
Figura 22. Claridad del rol supervisor, según las personas directoras regionales, 2025



Nota: Elaboración propia, 2025.

Las personas directoras regionales consideran que los roles que predominan en su personal supervisor están encabezados por el cumplimiento de mecanismos de supervisión con 45,83%, seguido por autoconocimiento que obtuvo un 25,00% de las menciones y comprensión del contexto con 12,5%. La proactividad también aparece con un 12,5%, mientras que los métodos de supervisión con 4,16% y la inclusión y respeto (0%) son marginales. Este patrón perfila un rol centrado en la gobernanza y el cumplimiento normativo, con menor énfasis en prácticas pedagógicas explícitas, según figura 23.

Figura 23. *Énfasis del rol supervisor según las personas directoras regionales, 2025*



Nota: Elaboración propia, 2025.

Respecto a los desafíos que enfrentan las personas supervisoras, destacan la sobrecarga de funciones (21,49%) y la falta de recursos (16,82%), junto con resistencia al cambio (12,15%) y limitaciones en formación continua (11,21%). La implementación de nuevas tecnologías (9,34%) y la escasa colaboración entre supervisores y directores (3,73%) completan el panorama. Estos hallazgos evidencian tensiones estructurales que limitan la dedicación a tareas sustantivas y condicionan la capacidad de incidencia pedagógica.

En síntesis, el rol supervisor se percibe, según las personas directoras regionales, mayoritariamente claro y orientado al cumplimiento normativo, con componentes reflexivos que ordenan la acción. Sin embargo, la explicitud de los métodos de supervisión y la incorporación de enfoques de inclusión requieren mayor desarrollo. Las tensiones derivadas de la sobrecarga administrativa y la falta de recursos subrayan la necesidad de priorizar procesos y fortalecer capacidades estratégicas para garantizar un acompañamiento pedagógico efectivo.

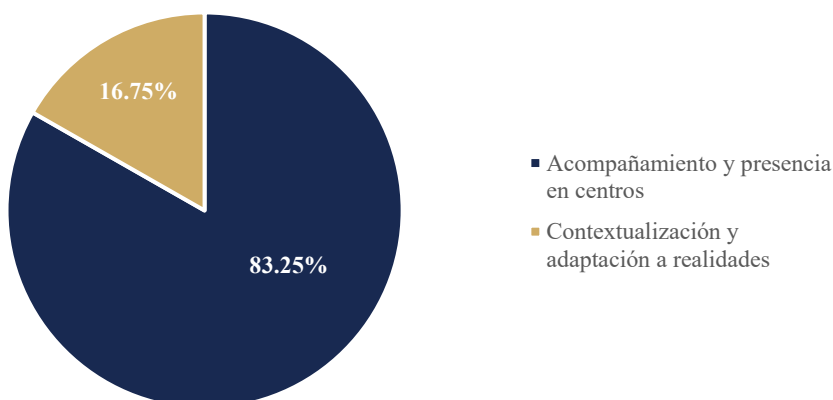
4.3.3 Miembros CAR

Aunque las consultas realizadas a los miembros del CAR no abordaron directamente la definición del rol de las personas supervisoras, sus respuestas aportan señales relevantes sobre expectativas y áreas críticas vinculadas a su desempeño. Estos hallazgos sugieren que, el valor del rol de supervisión se asocia principalmente con la capacidad de generar información confiable para la toma de decisiones, garantizar coherencia con el marco normativo y fortalecer el apoyo pedagógico en los centros. De la pregunta abierta aplicada a los miembros del CAR, surge la subcategoría “Fortalecimiento y reestructuración de funciones CAR y Supervisión” (15,60%), que señala la necesidad de clarificar roles, procesos y alcances operativos. Esta refuerza la importancia de avanzar hacia definiciones más precisas y mecanismos de coordinación interinstitucional que permitan optimizar tiempos y recursos y potenciando la incidencia del trabajo de supervisión.

4.3.4 Directores Centros Educativos

El análisis de las respuestas de los directores de centros educativos, según la figura 24, revela que el rol de la persona supervisora se define, ante todo, por el acompañamiento y la presencia en los centros (83,25%), lo que confirma la importancia de la cercanía y el vínculo directo como práctica valorada. Este componente muestra una valoración positiva mayoritaria (62,20%), aunque persisten áreas “por mejorar” (37,80%) que apuntan a la necesidad de fortalecer la consistencia en las visitas y el seguimiento.

Figura 24. Rol supervisor según las personas directoras de centros educativos, 2025



Nota: Elaboración propia, 2025.

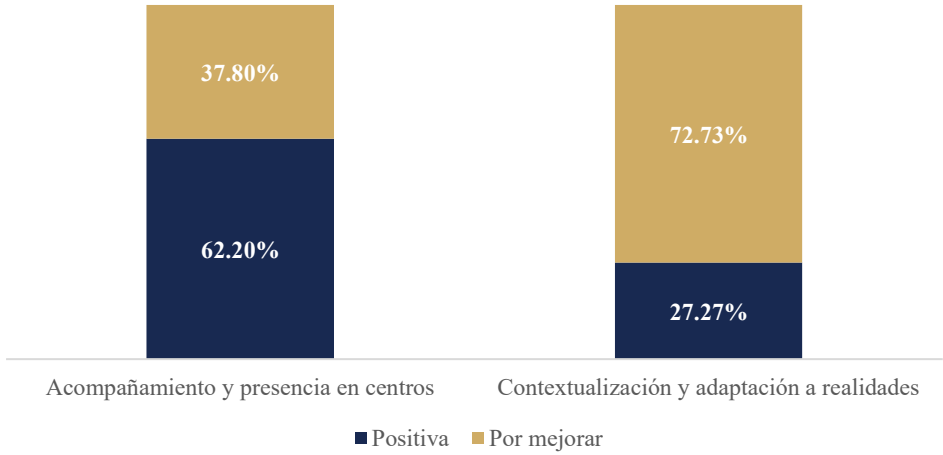
En contraste, como se muestra en la figura 25, la contextualización y adaptación a realidades representa solo el 16,75% de las menciones y evidencia una brecha significativa: 27,27% para las interpretaciones de los informantes de manera “positiva” frente a 72,73% con interpretaciones orientadas a subcategorías “por mejorar”. Esto indica que, si bien la presencia es efectiva, no siempre se traduce en acciones que respondan a las condiciones específicas de cada centro (modalidad, ruralidad, multigrado, disponibilidad de recursos).

“En 5 años, lamentablemente, ha habido cuatro supervisores, he entendido que lamentablemente los directores a veces lo que quisiéramos es que tuviéramos un consejero, un asesor, una persona que se preocupe por la resolución de conflictos”. (Persona directora de centro educativo, DRE San José Central)

“...mi jefa siempre nos dice en reuniones que le encantaría pasar más tiempo con nosotros. Sin embargo, ella dice que el montón de carga laboral no le permite a ella podernos dar el acompañamiento que ella que ella desearía, entonces no sé si eso o sea hay que analizar mucho a nivel de MEP”. (Persona directora de centro educativo, DRE Cartago)

Las respuestas sugieren que la rotación frecuente de supervisores y la falta de protocolos diferenciados limitan la pertinencia del acompañamiento.

Figura 25. Interpretación de subcategorías en la categoría "Rol de la persona supervisora", según personal directivo de centros educativos, 2025



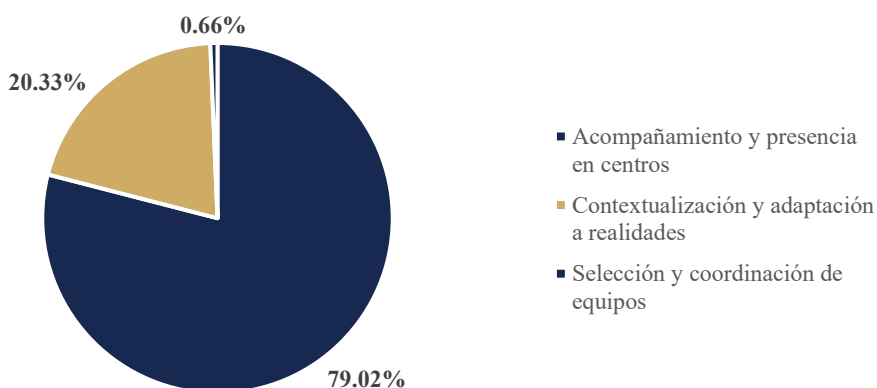
Nota: Elaboración propia, 2025.

En síntesis, la supervisión es presente, pero necesita ser más operativa. Conviene anclar cada visita a un diagnóstico rápido de contexto, usar agendas diferenciadas acorde con la modalidad y contexto de los centros educativos y aplicar guías o protocolos de decisión por escenario, de modo que la presencia conserve su valor relacional mientras incrementa su pertinencia y efecto en los resultados de la gestión.

4.3.5 Personal Docente

El análisis de las respuestas del personal docente muestra que el rol de la persona supervisora desdobra en tres subcategorías: el acompañamiento y la presencia en los centros (79,02%), en contraste, la contextualización y adaptación a realidades representa el 20,33% de las menciones, mientras que la selección u coordinación de equipos de trabajo muestra un 0.66%.

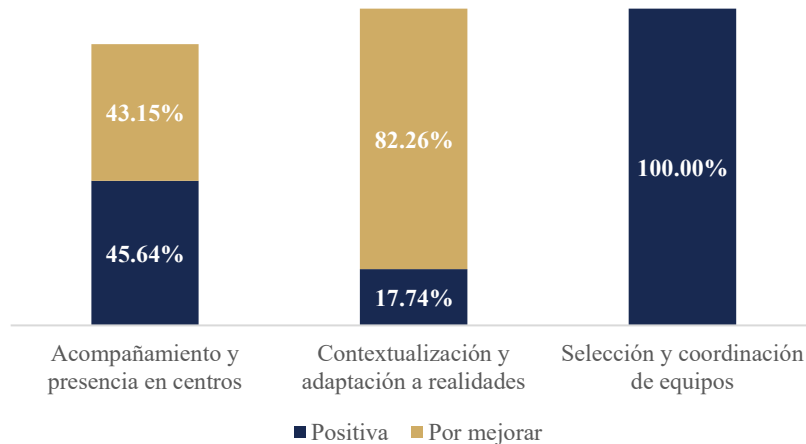
Figura 26. Rol supervisor, según personal docente de centros educativos, 2025



Nota: Elaboración propia, 2025.

La figura 27, muestra un rol percibido en transición: en acompañamiento y presencia en centros el balance de las interpretaciones es mixto, con ligera ventaja de valoraciones “positivas” (45,64%) frente a “por mejorar” (43,15%), señal de prácticas instaladas, pero aún irregulares. En contextualización y adaptación a realidades predomina claramente el “por mejorar” (82,26%), evidenciando dificultades para ajustar el acompañamiento a contextos, niveles y modalidades. En contraste, selección y coordinación de equipos alcanza una interpretación plenamente “positiva” (100,00%), lo que sugiere un punto fuerte a sostener y escalar como buena práctica.

Figura 27. Interpretación de subcategorías en la categoría "Rol de la persona supervisora", según personal docente de centros educativos, 2025



Nota: Elaboración propia, 2025.

En conjunto, el foco de mejora pasa por territorializar y diferenciar el acompañamiento, consolidando la presencia en centros y capitalizando la fortaleza en coordinación de equipos para irradiar criterios y rutinas comunes.

“...bueno se ha logrado como circuito formar excelentes equipos de trabajo en las diferentes organizaciones tanto FEA Institucional, Feria Científica y lo demás, y eso se lo destaco a ella porque sabe seleccionar perfectamente su equipo de trabajo para lograr un trabajo de calidad”. (Persona docente de centro educativo, DRE Cañas)

4.4 Competencias clave de las personas supervisoras

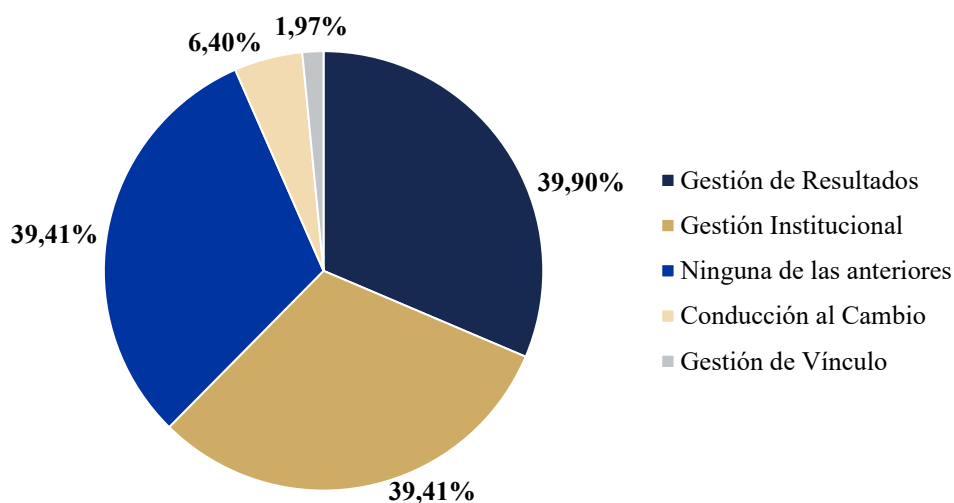
Las competencias clave definen la capacidad de las personas supervisoras para cumplir su rol con eficacia y responder a las demandas del sistema educativo. Este apartado analiza las percepciones de distintos actores sobre las competencias más relevantes, identificando fortalezas y áreas críticas que requieren atención para garantizar un acompañamiento pedagógico y una gestión coherente.

4.4.1 Personas Supervisoras

La capacitación de los últimos dos años en relación con las competencias según el perfil de supervisor educativo se concentra en gestión de resultados (39,90%) y gestión institucional (39,41%), lo que sugiere un énfasis formativo en lo técnico-operativo y en el logro de metas. En contraste, la Conducción al Cambio

se refleja en un 6,40% y la Gestión de Vínculo en un 1,97%. Además, un 39,31% declara no haber recibido formación en ninguna de estas competencias. El patrón evidencia un desbalance: se fortalecen las capacidades para administrar y rendir cuentas, pero quedan rezagadas las competencias para gestionar procesos de cambio y para profundizar el trabajo relacional con actores y comunidades tal y como se muestra en la figura 28.

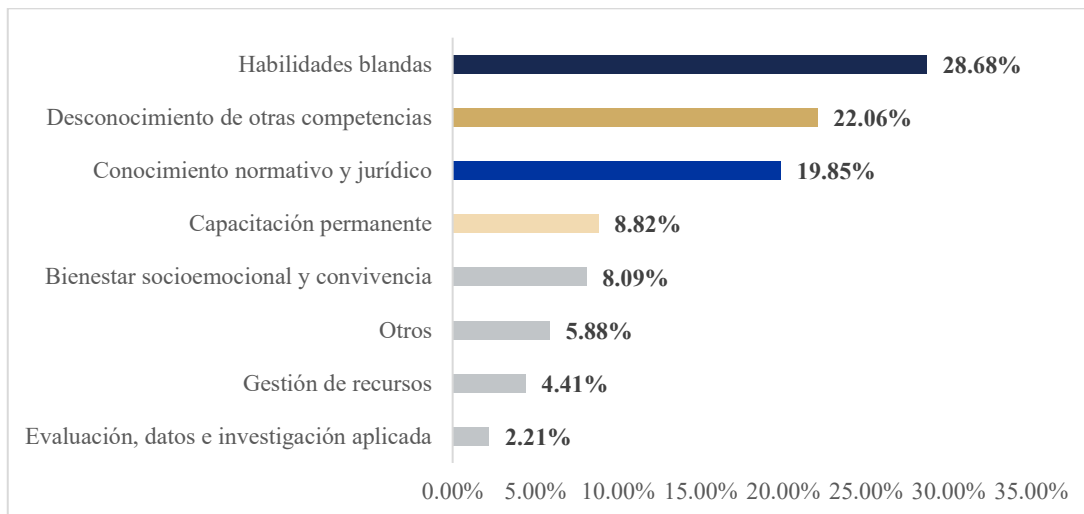
Figura 28. Capacitación recibida en competencias clave del perfil supervisor educativo, según personas supervisoras, 2025



Nota: Elaboración propia, 2025.

En el detalle de la figura 29, las competencias específicas priorizadas son gestión administrativa (75,37%), resolución de conflictos (67,98%), toma de decisiones (53,20%) y uso de tecnologías en educación (48,77%), seguidas por liderazgo pedagógico (43,35%) y ‘evaluación y retroalimentación docente (31,53%). Este patrón describe una supervisión con fuerte densidad organizacional y capacidad de respuesta, pero con márgenes para escalar el liderazgo pedagógico y los procesos evaluativos en clave de mejora.

Figura 29. *Competencias clave específicas priorizadas por las personas supervisoras, 2025*



Nota: Elaboración propia, 2025.

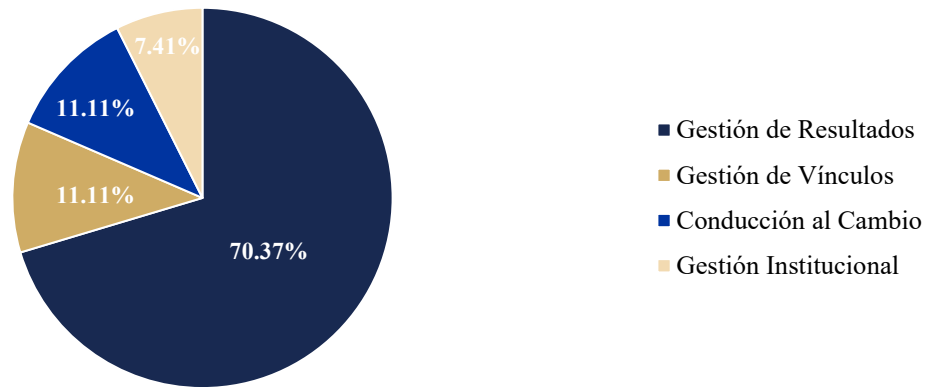
En el componente cualitativo, se destacan en sus menciones otras competencias clave de la persona supervisora, entre ellas habilidades blandas con 28,68%, seguido por el desconocimiento de otras competencias con el 22,06% y conocimiento normativo y jurídico con 19,85% de las menciones, lo que refuerza la necesidad de integrar capacidades socioemocionales y dominio normativo para equilibrar la densidad organizacional con la densidad pedagógica.

En síntesis, el mapa competencial muestra fortalezas en gestión y operación, pero también evidencia la urgencia de articular estas capacidades con liderazgo pedagógico, innovación y trabajo colaborativo, para que la supervisión impacte efectivamente los aprendizajes y la convivencia.

4.4.2 Directores Regionales

Para las personas directoras regionales, la competencia clave del supervisor educativo es gestión de resultados (70,37%), muy por encima de gestión de vínculos y conducción al cambio, ambos con 11,11% y gestión institucional que muestra un 7,41%. Esto perfila una priorización fuertemente orientada a metas y logros, dejando en segundo plano las capacidades relacionales, de liderazgo del cambio y de coordinación administrativa, como se representa en la siguiente figura.

Figura 30. Competencias clave de las personas supervisoras, según las personas directoras regionales, 2025



Nota: Elaboración propia, 2025.

4.4.3 Miembros CAR

Desde la perspectiva de los miembros del CAR, las competencias de las personas supervisoras se vinculan principalmente con la capacidad para realizar diagnósticos precisos, interpretar evaluaciones y generar resultados que orienten la toma de decisiones. Este énfasis, que concentra más del 40% de las menciones en las respuestas analizadas, evidencia la necesidad de fortalecer competencias técnicas en análisis de datos y evaluación educativa, así como habilidades para articular estos insumos con la planificación estratégica. De manera complementaria, emergen demandas relacionadas con el acompañamiento pedagógico y la asesoría, lo que sugiere que las competencias no deben limitarse al ámbito técnico, sino también abarcar dimensiones de liderazgo pedagógico y comunicación efectiva. Finalmente, las observaciones sobre la alineación con las características del sistema educativo y la coordinación interinstitucional refuerzan la importancia de competencias orientadas a la gestión sistémica y la colaboración entre actores.

4.4.4 Directores Centros Educativos

Desde la perspectiva de los directores de centros educativos, la competencia más mencionada corresponde a conocimiento normativo y legal, con el 100% de las menciones. El balance entre la valoración de las interpretaciones en positivas y aspectos por mejorar muestra una ligera inclinación hacia la necesidad de mejora, con 53,06% frente a 46,94% de opiniones positivas.

Este resultado indica que, si bien existe reconocimiento sobre la importancia del conocimiento normativo y legal, persisten brechas significativas en su aplicación práctica, especialmente en la interpretación de normativa y la traducción de disposiciones en orientaciones operativas para la gestión escolar, según lo manifiesta el personal directivo de centros educativos en sus testimonios.

“Creo que se tiene que manejar un poco mejor la política educativa y la política curricular de los diferentes niveles, verdad, nosotros si somos de primaria pues la curricular nuestra pero el supervisor pues tiene que ver todo entonces creo que ese es un tema muy importante porque a partir de ahí a veces se pueden dirigir los proyectos que se quieren de manera más eficiente”. (Persona directora de centro educativo, DRE Sulá)

“...tiene que ser una persona así, con amplia experiencia en administración que conozca las diferentes modalidades, ofertas, horarios y que pueda también tener esa capacidad, el ideal, un examen de idoneidad. A mí me parece que la persona digamos, debe conocer ampliamente las políticas, reglamentos y los lineamientos es un espectro muy amplio porque la responsabilidad, digamos, es grande, y los problemas que hay en los puntos escolares, digamos, son grandes”. (Persona directora de centro educativo, DRE Nicoya)

“El supervisor debe tener una voz -guía- correcta para los procesos que van a enfrentar, porque más que todos los grandes problemas que enfrentamos en los centros educativos son de tipo legal.”. (Persona directora de centro educativo, DRE Guápiles)

Los hallazgos sugieren que la competencia en conocimiento normativo y legal no puede limitarse a la disponibilidad de información, sino que debe transformarse en un saber hacer aplicable que reduzca la incertidumbre en la toma de decisiones. La brecha identificada implica la necesidad de fortalecer mecanismos de acompañamiento técnico y pedagógico, así como la creación de herramientas prácticas (guías, flujogramas y protocolos) que faciliten la interpretación y aplicación de la normativa en los centros educativos.

4.4.5 Personal Docente

Las competencias clave atribuidas a las personas supervisoras desde la perspectiva del personal docente revelan un dominio contundente de la competencia “Liderazgo, empatía y escucha activa”, que concentra el 70,33% de las menciones totales, muy por encima del conocimiento técnico-curricular (15,38%) y del conocimiento normativo y legal (14,29%).

“...tengo la oportunidad de poder disfrutar de una muy efectiva y amplia comunicación entre lo que es el director de la institución donde laboro y del señor supervisor. Y como se acaba de mencionar esto impacta positivamente en los estudiantes y en el personal docente, lo cual va a crear un ambiente armónico tanto en el lugar de trabajo.”. (Persona docente de centro educativo, DRE Grande de Térraba)

Este patrón indica que la supervisión es percibida principalmente como una función relacional, orientada a la cercanía y al acompañamiento, lo que fortalece el clima profesional y la coordinación con los centros educativos. Sin embargo, esta fortaleza convive con déficits críticos en las competencias técnicas y normativas, lo que plantea riesgos para la traducción de la buena relación en mejoras instruccionales verificables y en actuaciones ajustadas a derecho.

Los hallazgos sugieren que, aunque la dimensión socio-relacional constituye un activo significativo para la supervisión, su predominio puede generar un desbalance que comprometa la calidad técnica y normativa de las decisiones. La baja proporción de valoraciones positivas en conocimiento técnico-curricular y normativo (menos del 16% en ambos casos) evidencia brechas sustantivas que limitan la capacidad de la supervisión para incidir en la mejora pedagógica y garantizar seguridad jurídica en los procedimientos.

4.5 Necesidades de formación permanente de las personas supervisoras

La formación permanente es un componente esencial para que las personas supervisoras respondan a los retos del sistema educativo y fortalezcan su capacidad de acompañamiento. Este apartado presenta las percepciones de distintos actores sobre las áreas prioritarias de capacitación, evidenciando brechas y oportunidades para orientar estrategias de desarrollo profesional más pertinentes y sostenibles.

4.5.1 Personas Supervisoras

La autopercepción sobre la suficiencia de la formación revela un consenso amplio respecto a la necesidad de reforzar competencias: el 68,97% indica que hace falta más formación en algunos aspectos, mientras que el 18,72% considera que necesita formación en todos los aspectos. Solo el 12,32% estima que la formación actual es suficiente. Este patrón confirma la existencia de brechas significativas que requieren estrategias modulables y escalables.

Las áreas más demandadas se concentran en competencias para la gestión de la convivencia y la mediación pedagógica: resolución de conflictos (73,9%) y supervisión pedagógica (57,1%) lideran la lista, seguidas por el uso de tecnologías educativas (52,2%), evaluación educativa (47,3%) y liderazgo y gestión escolar (46,8%). Estas cifras reflejan la necesidad de integrar enfoques restaurativos, herramientas pedagógicas basadas en evidencia y recursos tecnológicos en los itinerarios formativos. Al tratarse de una pregunta de opción múltiple, los porcentajes corresponden a la porción de informantes que seleccionó cada área; por ello, la suma total supera el 100%.”

El análisis cualitativo complementa la lectura anterior y la distribución de “otros temas de interés” se concentra, ante todo, en el ámbito legal con 26,34%, que surge como la necesidad más citada, seguida por el desconocimiento de otras necesidades con 21,51%, indicador de vacíos transversales que las y los participantes desean cubrir. En un segundo escalón aparece la gestión administrativa y procesos de supervisión (14,52%), lo que sugiere interés por ordenar procedimientos y estandarizar rutinas. Con menor, pero consistente, presencia se ubican el uso de tecnología en procesos de supervisión (9,14%) y habilidades y liderazgo (9,14%), ambos orientados a potenciar la eficacia operativa y el trabajo con equipos. Más rezagados figuran salud mental y ocupacional (6,45%) y gestión y acompañamiento de procesos pedagógicos (4,84%), mientras que la planificación estratégica (2,15%) y capacitación continua (1,61%) reciben menciones puntuales. En conjunto, el patrón prioriza claridad normativa y dominio de procesos, complementados por herramientas tecnológicas y habilidades de liderazgo, dejando en un plano menor las temáticas de bienestar, pedagogía y planificación.

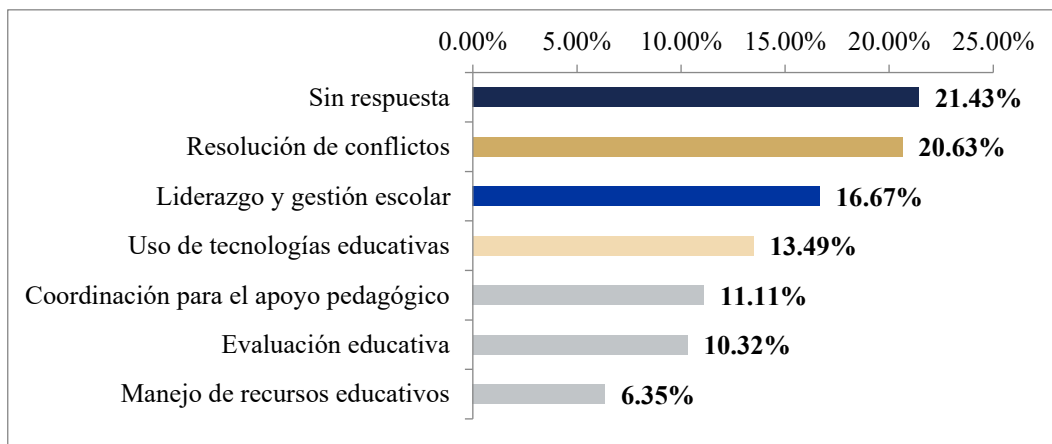
Los hallazgos sugieren que la formación permanente debe orientarse hacia un modelo escalonado, capaz de atender brechas específicas sin perder de vista competencias transversales. La prioridad recae en intervenciones que integren resolución de conflictos, supervisión pedagógica y uso de tecnologías, articuladas con el dominio normativo y la planificación estratégica. Este enfoque permitiría convertir la formación en mejoras sostenibles en centros educativos y circuitos, asegurando coherencia entre las Direcciones Regionales y fortaleciendo la capacidad de la supervisión para incidir en la calidad educativa.

4.5.2 Directores Regionales

Desde la perspectiva integral de las personas directoras regionales sobre las áreas prioritarias y las implicaciones para la gestión directiva en el sistema educativo, la figura 31, muestra una proporción significativa de respuestas en blanco (21,43%), lo que sugiere vacíos en la explicitación de prioridades

formativas. Entre las necesidades declaradas, destaca la resolución de conflictos (20,63%), seguida por liderazgo y gestión escolar (16,7%) y uso de tecnologías educativas (13,5%). Este patrón indica que la formación requerida se orienta tanto a la gestión de la convivencia como al fortalecimiento de capacidades directivas y tecnológicas.

Figura 31. Áreas en las que las personas supervisoras requieren formación continua, según las personas directoras regionales, 2025



Nota: Elaboración propia, 2025.

El análisis cualitativo complementa la lectura anterior al consultar por otras áreas de capacitación priorizan, la planificación estratégica por resultados con 36,84% y marco legal y normativo con 31,58%, señalando la necesidad de fortalecer tanto la conducción hacia metas como la seguridad jurídica de las decisiones. En un segundo nivel aparecen habilidades blandas con 15,79% de las menciones, comunicación, liderazgo, mediación y un bloque de otros aparece con 10,53% con intereses dispersos. El patrón sugiere que, más allá de lo técnico-operativo, las DRE buscan alinear la acción a objetivos verificables y estandarizar criterios legales para evitar inconsistencias.

Los hallazgos sugieren que la formación permanente para supervisores educativos debe orientarse hacia itinerarios modulares que integren tres ejes: planificación estratégica, dominio normativo y habilidades socioemocionales. La presencia de vacíos en las respuestas indica la necesidad de clarificar expectativas y ofrecer guías estandarizadas de dominios formativos.

4.5.3 Miembros CAR

Si bien los miembros del CAR no identificaron explícitamente necesidades de formación para las personas supervisoras, sus respuestas revelan brechas que inciden en la efectividad del rol. Las menciones

recurrentes sugieren que la formación debe fortalecer competencias analíticas y estratégicas. De igual forma, las observaciones sobre coordinación interinstitucional y reestructuración de funciones apuntan a la necesidad de desarrollar habilidades en gestión organizacional y comunicación efectiva.

Las implicaciones de estos hallazgos son claras: la formación permanente no puede limitarse a contenidos pedagógicos, sino que debe incorporar módulos sobre análisis de datos, planificación estratégica y gestión normativa, complementados con herramientas para la coordinación interinstitucional. Esto permitiría que las personas supervisoras actúen como agentes de integración entre políticas nacionales y prácticas locales, asegurando coherencia en la implementación y fortaleciendo la capacidad del sistema para responder a desafíos emergentes. Además, la necesidad de clarificar funciones y procesos refuerza la importancia de incluir componentes sobre liderazgo adaptativo y comunicación efectiva, que faciliten la construcción de redes colaborativas y la resolución de conflictos en entornos complejos.

4.5.4 Directores Centros Educativos

La necesidad más mencionada por las personas directoras de centros educativos corresponde a “Capacitación y formación continua”, con un total de 48 menciones. El balance entre las valoraciones de las interpretaciones positivas y aspectos por mejorar muestra una marcada inclinación hacia la insuficiencia, con 68,75% frente a 31,25% de opiniones positivas. Este resultado indica que las acciones actuales de capacitación no alcanzan en pertinencia, oportunidad y aplicabilidad, lo que genera una demanda explícita de itinerarios formativos más focalizados y transferibles al puesto. De la siguiente manera lo expresa un participante de grupo focal.

“Es establecer, hacer una planificación, hacer una ruta clara de lo que queremos en cada uno de los diferentes puestos y comenzar a capacitar supervisores, directores, pero de una forma ordenada”
(Persona directora de centro educativo, DRE San José Central)

Los hallazgos sugieren que la formación permanente debe migrar hacia formatos flexibles y aplicados, con casos reales y diversidad de modalidades. Además, se requiere incorporar materiales que faciliten la transferencia al puesto.

4.5.5 Personal Docente

A partir de las interpretaciones del personal docente en grupos focales, muestra consenso en que la capacitación y la formación continua son una necesidad prioritaria en el perfil del supervisor: apenas el 19,64% de menciones son positivas y 80,36% se ubican “por mejorar”. El sentido de esta demanda no es

solo “más cursos”, sino competencias técnicas sólidas que combinen actualización permanente, criterio propio y capacidad de orientar con fundamento (usar normativa y evidencia pedagógica para decidir y acompañar). Lo anterior sugiere, el juicio docente valora esfuerzos existentes, pero percibe brechas de especialización y transferencia a la práctica: se requiere formación que aterrice en observación de aula, retroalimentación útil, lectura de datos y aplicación normativa coherente, de modo que la asesoría sea pertinente y verificable en los centros.

Los aportes de las personas docentes evidencian la necesidad de actualización continua al personal supervisor:

“Yo considero que una política debería existir dentro del MEP, es la capacitación, y más la capacitación presencial” (Persona docente de centro educativo, DRE San Carlos)

“Bueno considero importantísimo que a principios de año y durante el proceso, el curso lectivo, los supervisores están siendo capacitados y a su vez ellos capacitan a los directores de cada circuito” (Persona docente de centro educativo, DRE Grande de Térraba)

“Tener claras cuáles son las funciones y estar actualizado con la información del MEP” (Persona docente de centro educativo, DRE Guápiles)

“...durante este tiempo solamente han llegado a la institución hacer verificación de matrícula, pero un acompañamiento en sí pedagógico no he visto” (Persona docente de centro educativo, DRE Santa Cruz)

Este resultado confirma que la oferta formativa actual es insuficiente y poco transferible al trabajo cotidiano, manteniendo brechas en los ámbitos técnico-curricular y normativo-legal y reduciendo el efecto del acompañamiento en aula.

Los hallazgos sugieren que la formación permanente debe reorientarse hacia módulos centrados en problemas reales, retroalimentación basada en evidencias y activación de protocolos con tiempos de respuesta definidos. Pudiendo implementar trabajo entre pares y seguimiento trimestral por las Direcciones Regionales mediante tableros de indicadores (asistencia, práctica implementada, evidencia de cambio). Este enfoque permitiría convertir la capacitación en un ciclo de mejora continua, cerrando la brecha detectada de valoraciones “por mejorar” y asegurando trazabilidad en la implementación.

4.6 Modelos internacionales de supervisión educativa y buenas prácticas aplicables al modelo costarricense

Este apartado presenta una revisión documental comparada de modelos internacionales de supervisión educativa, identificando sus ventajas, desventajas y las buenas prácticas transferibles al contexto costarricense. A partir de esa síntesis, se contrasta lo encontrado con evidencia empírica levantada en los cuestionarios aplicados a personas supervisoras y a direcciones regionales, indagando su nivel de conocimiento su influencia en el desempeño de las funciones de la persona supervisora, además de prácticas que hoy se consideran efectivas. El propósito es doble: por un lado, extraer principios y rutinas comprobadas en otros sistemas; por otro, verificar su pertinencia y factibilidad a fin de proponer un repertorio de buenas prácticas priorizadas, contextualizadas y coherentes con los objetivos de este estudio.

4.6.1 El modelo costarricense como punto de referencia

El Modelo de Supervisión Educativa de Costa Rica concibe la educación como prioridad para el desarrollo y, con ese propósito, propone desconcentrar la gestión para reducir el centralismo, fortalecer la autonomía relativa de los centros y articular los niveles central, regional e institucional. Bajo el enfoque FEP (Funcional, Estructural y Participativo) integra: un componente funcional (gestión y acompañamiento), uno estructural (organización y articulación de niveles) y uno participativo (corresponsabilidad democrática). Opera con lógica de administración estratégica que enlaza organización, planificación (diálogo, acuerdos y resultados) y evaluación, siguiendo el principio “del todo a las partes, de las partes al todo y entre las partes” para asegurar coherencia sistémica. En comparación internacional, se ubica en la intersección de modelos participativos, descentralizados e integrales/estratégicos, manteniendo como tensión histórica el balance entre la función administrativa y la pedagógica de la supervisión.

4.6.2 Una mirada por prácticas internacionales y su aplicabilidad.

A partir de la revisión de experiencias en América Latina, Europa y Asia, se identifican cinco grandes enfoques de supervisión que operan como tipos ideales para interpretar la diversidad de arreglos existentes: modelo tradicional o centralizado, participativo, descentralizado, integral y estratégico y el modelo basado en resultados. En la práctica, los sistemas educativos suelen combinar rasgos de varios de estos enfoques, dando lugar a implementaciones que responden a su historia institucional, a las reformas emprendidas y a las tensiones entre control, autonomía y acompañamiento pedagógico

Modelo tradicional o centralizado

Este modelo se observa con fuerza en países como México y Colombia en América Latina, Francia y España en Europa y, con matices, en Japón y Corea del Sur en Asia. La supervisión se concibe principalmente como inspección: el supervisor verifica el cumplimiento de normas, estándares y procedimientos definidos desde el nivel central, con énfasis en la fiscalización más que en el acompañamiento pedagógico. Tal y como se presenta en la figura 32.

Figura 32. Modelo de Supervisión Tradicional (Centralizado), 2025

Modelo Tradicional (Centralizado)

VENTAJAS

- Define jerarquía, funciones y cadena de mando, lo que facilita la coordinación administrativa.
- Asegura mayor homogeneidad en la aplicación de normas, políticas y procedimientos en todo el sistema.
- Permite un control del cumplimiento administrativo y de los procesos formales (informes, registros, rutas, entre otros).
- Facilita la generación de estadísticas y reportes nacionales estandarizados desde un centro de decisión único.

BUENAS PRACTICAS ADAPTABLES A CR

- Marcos y protocolos comunes: mantenerlos claros, accesibles y conocidos en todos los niveles (central, regional e institucional).
- Seguimiento nacional: desarrollar indicadores y sistemas de monitoreo para equidad, cobertura y cumplimiento de derechos.
- Comunicación y orientación unificadas: consolidar canales formales con devoluciones claras y usar la capacidad central para emitir guías e instrumentos comunes que luego se contextualicen en las regiones.

DESVENTAJAS

- Limita la autonomía de los CE y de las DRE para responder a sus contextos específicos.
- Tiende a priorizar el control y la supervisión burocrática por encima del acompañamiento pedagógico y formativo.
- Puede generar respuestas lentas y poco flexibles ante problemas locales, porque las decisiones dependen del nivel central.
- Aumenta distancia entre la administración central y las realidades de las comunidades educativas.

VINCULACIÓN CON OBJETIVOS

- Refuerza la categoría "Funciones" al centrar la supervisión control administrativo y el cumplimiento normativo desde el nivel central.
- Se vincula con el "Rol" de la persona supervisora, pues evidencia un rol más fiscalizador que de acompañamiento pedagógico, en tensión con lo que demandan los actores.
- Dialoga con "Competencias", "Formación" y con "Buenas prácticas", al requerir dominio del marco legal, gestión de información y uso de sistemas nacionales de seguimiento.

Nota: Elaboración propia, 2025.

Modelo Participativo

La figura 33, presenta el modelo participativo que se ha desarrollado en países como Chile y Costa Rica en América Latina, Suecia y Finlandia en Europa y, de manera más acotada, en Singapur y Hong Kong en Asia. Su rasgo central es que la supervisión se concibe como un proceso colaborativo, donde supervisores, directores, docentes, estudiantes y familias toman parte en el diagnóstico, el análisis de problemas y la definición de planes de mejora.

Figura 33. *Modelo de Supervisión Participativo, 2025*

Modelo Participativo

VENTAJAS

- Promueve la corresponsabilidad en la toma de decisiones, involucrando a equipos directivos, docentes y otros actores de la comunidad educativa.
- Fortalece la confianza y la comunicación horizontal, lo que mejora el clima de trabajo y la disposición a implementar cambios.
- Facilita la identificación de necesidades reales en CE, al incorporar la voz de quienes viven el contexto cotidiano.
- Favorece procesos de aprendizaje colectivo, intercambio de experiencias y construcción conjunta de soluciones.

BUENAS PRACTICAS ADAPTABLES A CR

- Participación formal y representativa: consejos, comisiones y mesas de diálogo con todos los actores.
- Trazabilidad de acuerdos: herramientas colaborativas con actas, responsables y evidencias; vínculos a planes de mejora, indicadores y retroalimentación periódica.
- Capacidades clave en supervisión: formación en facilitación de grupos, mediación y escucha activa para conducir procesos participativos efectivos.

DESVENTAJAS

- Al no existir claridad en los roles, puede generar dilución de responsabilidades.
- Requiere de tiempo y habilidades de conducción de grupos; sin mediación, las reuniones pueden volverse extensas y poco resolutivas.
- Puede existir el riesgo de que algunas voces dominen el espacio y otras queden invisibilizadas.
- Sin un marco normativo y técnico claro, las decisiones participativas pueden alejarse de los lineamientos nacionales o generar prácticas dispares entre CE.

VINCULACIÓN CON OBJETIVOS

- Se articula con "Rol de la persona supervisora", al enfatizar el acompañamiento pedagógico, el liderazgo cercano y el trabajo colaborativo con los centros.
- Se vincula con "Competencias clave" y "Necesidades de formación", pues exige habilidades para la mediación, el uso de información para la mejora y el apoyo situado a los equipos directivos.
- Dialoga con "Buenas prácticas" y "Gestión de vínculos", al fortalecer la participación de las comunidades educativas y la coordinación entre niveles del sistema.

Nota: Elaboración propia, 2025.

Modelo Descentralizado

En el modelo descentralizado, la responsabilidad de la supervisión se transfiere progresivamente desde el nivel central hacia autoridades regionales, locales y los propios centros educativos, como se observa en Brasil, Perú y Uruguay en América Latina, Reino Unido e Italia en Europa, y, en menor medida, en algunos sistemas de India y China. A continuación, la figura 34 muestra aspectos relevantes.

Figura 34. Modelo de Supervisión Descentralizado, 2025

Modelo Descentralizado

VENTAJAS

- Mayor autonomía a las DRE y CE para contextualizar los procesos de supervisión.
- Respuestas más ágiles y oportunas ante problemas locales, al no depender de autorizaciones del nivel central.
- Favorece innovación en estrategias de acompañamiento, por lo que pueden ensayar enfoques y soluciones propias.
- Acerca la toma de decisiones al territorio, fortaleciendo el conocimiento situado de las condiciones socioculturales, geográficas y pedagógicas.

BUENAS PRACTICAS ADAPTABLES A CR

- Definir un Marco nacional mínimo y flexible: estándares, protocolos e indicadores comunes con margen de adaptación territorial.
- Desarrollar programas de fortalecimiento de capacidades y aprendizaje entre pares: programas regionales (gestión, datos, liderazgo, planificación) y redes/comunidades de práctica.
- Implementar sistemas de monitoreo y establecer mecanismos de rendición de cuentas: informes e indicadores comparables para detectar brechas y focalizar apoyos a regiones con mayores desafíos.

DESVENTAJAS

- Puede generar desigualdades entre regiones: aquellas con más capacidades técnicas y recursos avanzan más rápido que otras.
- Riesgo de fragmentación del sistema, con criterios dispares de supervisión, evaluación y acompañamiento pedagógico.
- Exige altos niveles de capacidad de gestión en los equipos regionales; sin formación y apoyo, la autonomía puede convertirse en carga.
- Si no hay mecanismos sólidos de coordinación, se debilita la coherencia nacional de políticas, prioridades y estándares de calidad.

VINCULACIÓN CON OBJETIVOS

- Se relaciona con el "Rol" y las "Funciones de la persona supervisora", al enfatizar decisiones situadas, acompañamiento cercano y trabajo colaborativo en el territorio.
- Vincula las "Competencias" y "Necesidades de formación", porque exige alta capacidad de gestión regional, uso de datos e innovación en las estrategias de supervisión.
- Dialoga con "Buenas prácticas" y "gestión de vínculos", al fortalecer la participación de las comunidades educativas y la articulación entre niveles del sistema.

Nota: Elaboración propia, 2025.

Modelo Integral y Estratégico

El enfoque integral y estratégico concibe la supervisión como un proceso holístico de gestión de calidad, que articula dimensiones pedagógicas, administrativas, organizacionales y comunitarias. Este modelo aparece en países como Ecuador y Venezuela en América Latina, Países Bajos y Dinamarca en Europa y, con énfasis en el desempeño y el acompañamiento, en Japón.

Figura 35. Modelo de Supervisión Integral y Estratégico, 2025

Modelo Integral y Estratégico

VENTAJAS

- Supervisión que integra lo administrativo, pedagógico, gestión de personas, convivencia y vínculo comunitario, conectando hallazgos con decisiones sobre formación, recursos y acompañamiento.
- Enfoque estratégico orientado a mediano y largo plazo, enlazando la supervisión con planes estratégicos, metas regionales y prioridades nacionales.
- Evita acciones aisladas al alinear la labor supervisora con los objetivos del sistema educativo y asegurar continuidad entre visitas, diagnósticos y mejora institucional.

BUENAS PRACTICAS ADAPTABLES A CR

- Planes con foco y diagnóstico: construir planes anuales/plurianuales con prioridades claras derivadas de diagnósticos regionales.
- Decisión basada en datos integrados: unificar evaluaciones, grupos focales, informes y datos administrativos en tableros/matrices para orientar acciones.
- Reflexión estratégica periódica: realizar jornadas y mesas de trabajo DRE-centros para revisar avances, obstáculos y ajustes.
- Del hallazgo al apoyo: articular la supervisión con formación en servicio y acompañamiento para traducir los hallazgos en apoyos concretos.

DESVENTAJAS

- Exigencia de capacidades avanzadas: planificación estratégica, análisis de datos, liderazgo y mediación; no todos los equipos las tienen instaladas.
- Riesgo de "discurso sin práctica": se declara un enfoque integral-estratégico pero se opera de forma reactiva y tramitada.
- Sobrecarga e inviabilidad: sin tiempo, recursos y prioridades claras, el modelo se vuelve difícil de implementar en contextos muy demandantes.
- Planes extensos y poco operativos: documentos que no aterrizan en acciones concretas ni en el seguimiento cotidiano a los centros.

VINCULACIÓN CON OBJETIVOS

- Integra "Funciones", "Rol" y "Gestión de resultados", al articular lo administrativo, pedagógico y de personas en una visión estratégica de la supervisión.
- Se vincula con "Competencias" y "Formación", porque exige capacidades avanzadas en planificación, análisis de datos y liderazgo en los equipos supervisores.
- Dialoga con "Buenas prácticas" y "Conducción del cambio", al traducir diagnósticos en planes de mejora continuos entre DRE y centros.

Nota: Elaboración propia, 2025.

Modelo Basado en Resultados

Este enfoque coloca los resultados de aprendizaje y otros indicadores de desempeño en el centro de la supervisión. En América Latina se observa en México y Colombia, mientras que en Europa lo aplican países como Alemania y Francia, y en Asia adquiere especial fuerza en Corea del Sur y China.

Figura 36. Modelo de Supervisión Basado en Resultados, 2025

Modelo Basado en Resultados

VENTAJAS

- Supervisión centrada en evidencias de aprendizaje y desempeño, orientar decisiones hacia la mejora de resultados educativos.
- Facilita el monitoreo sistemático con indicadores, metas y reportes, dando mayor claridad sobre avances y brechas.
- Prioriza recursos y esfuerzos en los CE o circuitos con mayor rezago, promoviendo la equidad.
- Mayor transparencia y rendición de cuentas, al contar con información objetiva para dialogar con centros, familias y comunidad.

BUENAS PRACTICAS ADAPTABLES A CR

- Indicadores equilibrados y contextualizados: combinar resultados académicos con clima escolar, participación, permanencia, bienestar y evidencias cualitativas.
- Datos para el aprendizaje, no para sancionar: usarlos como base de diálogo pedagógico, reflexión colectiva y planes de mejora.
- Acompañamiento en análisis de datos: desarrollar capacidades en centros para leer tendencias, identificar causas y diseñar respuestas pertinentes.
- Metas realistas y situadas: consensuadas entre supervisión y centros, con seguimiento periódico y apoyos diferenciados según el contexto.

DESVENTAJAS

- Reduccionismo de la calidad: excesivo foco en resultados medibles, descuidando procesos pedagógicos y dimensiones socioemocionales.
- Presión y conductas defensivas: incentiva "enseñar para la prueba", maquillaje de datos y aversión al error en directores y docentes.
- Inequidad por descontextualización: indicadores sin ajuste por contexto penalizan injustamente a centros en mayor vulnerabilidad.
- Desplazamiento del enfoque formativo: el acompañamiento se convierte en control, ranking y comparación entre centros.

VINCULACIÓN CON OBJETIVOS

- Se vincula con la "Gestión de resultados" y rendición de cuentas, al centrar la supervisión en evidencias de aprendizaje, indicadores y metas.
- Relaciona las "Funciones" y el "Rol de la persona supervisora", que debe liderar el uso pedagógico de los datos sin reducir el acompañamiento a control o ranking.
- Dialoga con "Competencias" y "Formación", al exigir capacidades para analizar información, contextualizar indicadores y orientar mejoras en los centros.

Nota: Elaboración propia, 2025.

4.6.3 Una mirada interna del Modelo de Supervisión.

En conjunto desde ambas miradas, personas supervisoras y directoras regionales, predomina la percepción de que no conocen modelos de supervisión internacionales o buenas prácticas claramente formalizados, conocidos y compartidos a nivel nacional. La respuesta mayoritaria se inclina hacia el “no conozco / no hay modelo”, aunque en una fracción menor de casos sí se identifican esquemas, experiencias o referentes locales que funcionan como modelos “de facto”, especialmente en ciertas DRE con mayor trayectoria de organización interna.

Cuando se profundiza en el plano cualitativo, ambos grupos coinciden en cuáles son las prácticas valoradas como “buenas”, entre ellas: mentoría y acompañamiento pedagógico cercano a directores y docentes, el trabajo colaborativo (redes, equipos, comunidades de práctica, visitas colegiadas); el uso de información y resultados (indicadores, seguimiento de acuerdos, lectura conjunta de datos) y el apoyo a la gestión institucional mediante planificación, seguimiento y uso de herramientas (TIC, plantillas, formatos comunes). Es decir, aunque no se reconozcan modelos formalmente nombrados, sí existen núcleos claros de práctica profesional que se repiten y son altamente valorados por ambos informantes.

Los hallazgos dialogan directamente con los grandes ejes del estudio:

- En Gestión Institucional y de Resultados, se constata que las buenas prácticas ayudan a ordenar procesos, dar seguimiento y alinear la supervisión con metas concretas, pero la falta de un marco común limita su proyección.
- En Gestión del Desarrollo de Personas, la mentoría y el acompañamiento emergen como piezas centrales, aunque aún no se reconocen formalmente como “dispositivos” del modelo de supervisión.
- En Conducción del Cambio y Vínculos, las experiencias colaborativas y el trabajo en red muestran un potencial importante para impulsar cambios, pero la escasa sistematización impide que estos aprendizajes se difundan y escalen entre DRE.

4.6.4 Síntesis comparativa y aportes para el perfeccionamiento del modelo costarricense

La lectura comparada permite situar el Modelo de Supervisión FEP de Costa Rica en una posición intermedia y estratégica: comparte con los modelos participativos y descentralizados la apuesta por la autonomía relativa de los centros y la corresponsabilidad entre niveles; se alinea con los enfoques integrales y estratégicos al concebir la supervisión como gestión de calidad y conducción del cambio; mantiene, al

mismo tiempo, elementos del modelo centralizado, en tanto opera dentro de un marco jurídico nacional y de estructuras jerárquicas definidas; y se ve interpelado por la expansión de los enfoques basados en resultados, que tensionan la relación entre acompañamiento pedagógico y rendición de cuentas.

De este contraste emergen algunas buenas prácticas internacionales especialmente relevantes para el caso costarricense:

1. Equilibrar control básico y acompañamiento formativo: Recuperar del modelo tradicional la claridad normativa y los estándares mínimos, pero subordinándolos a una lógica de acompañamiento y mejora continua, como lo muestran experiencias integrales y formativas en Europa y América Latina.

2. Profundizar la participación efectiva en la supervisión: Avanzar desde una participación declarativa hacia métodos, espacios e instrumentos concretos de cogestión de la mejora (comités de evaluación interna, planes de mejora construidos en conjunto, seguimiento compartido de acuerdos), en línea con experiencias de Chile y Finlandia.

3. Descentralizar con soporte y criterios comunes: Fortalecer la capacidad técnica de las DRE y de las personas supervisoras para que la autonomía no derive en inequidad, asegurando al mismo tiempo criterios nacionales comunes de supervisión pedagógica, administrativa y comunitaria.

4. Consolidar el enfoque integral y estratégico en la práctica cotidiana: Traducir el diseño FEP en rutinas claras de trabajo supervisor (ciclos de visita, análisis de datos, retroalimentación, seguimiento) apoyadas por herramientas tecnológicas y procesos de formación continua.

5. Usar los resultados como herramienta de mejora, no de presión: Integrar los datos de rendimiento en una cultura de evaluación formativa, donde la supervisión apoye a los centros en la lectura contextualizada de los resultados y en la definición de respuestas pedagógicas y de gestión.

En conjunto, estas lecciones sugieren que el desafío del modelo costarricense no es adoptar un “nuevo” modelo, sino profundizar su carácter participativo, descentralizado e integral, reforzando el rol de la supervisión como acompañamiento estratégico a los centros educativos y como engranaje clave para articular política, gestión regional y prácticas pedagógicas, en coherencia con los objetivos del estudio sobre funciones, rol, perfil y competencias de las personas supervisoras. El sistema costarricense ya dispone de buenas prácticas significativas, pero carece de un andamiaje institucional que las nombre, las organice y las convierta en un modelo compartido de supervisión.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Este apartado presenta las conclusiones del estudio, articulando los resultados en torno a los objetivos planteados y al marco conceptual que orientó la investigación. Más que reiterar hallazgos, se organizan las ideas fuerza que emergen del cruce de información, señalando patrones consistentes, tensiones estructurales y áreas de mejora clave para el sistema. El propósito es ofrecer una lectura integradora y clara del significado de los resultados, sus alcances y límites, y las implicaciones que se desprenden para la mejora de la supervisión educativa en el país.

Perfil sociodemográfico de las personas supervisoras

El perfil sociodemográfico de las personas supervisoras se caracteriza por una alta cualificación académica y una edad media-alta, lo que constituye un capital experto disponible para el acompañamiento a centros educativos y la gestión por evidencias; sin embargo, se convive con asimetrías de estabilidad laboral que derivan en capacidades de ejecución heterogéneas entre equipos. A ello se suma una formación inicial predominantemente orientada a I y II Ciclo, que obliga a modular la asesoría hacia secundaria y modalidades técnicas para asegurar pertinencia disciplinar y didáctica. Finalmente, persisten brechas entre direcciones regional de educación en variables como sexo, condición de interinidad y experiencia, lo que demanda una planificación de apoyos diferenciados, tanto en distribución de cargas como en acompañamiento y desarrollo profesional para nivelar capacidades y garantizar estándares mínimos comunes en los procesos de supervisión educativa.

Funciones de las personas supervisoras

La inducción al puesto existe, pero su cobertura y calidad varían entre direcciones regionales de educación. En los procesos de inducción dirigidos del Departamento de Supervisión Educativa se observa un piso común de conceptos, lenguaje y expectativas que acorta la curva de aprendizaje y reduce la dependencia de arreglos informales. En los casos donde la inducción es parcial o delegada sin un guion claro, emergen criterios dispares y prácticas de entrada desiguales. Esta asimetría inicial no es menor: impacta la velocidad con que se consolida el desempeño, la coherencia del acompañamiento y la equidad del servicio entre territorios.

Las tareas rutinarias y reactivas como reuniones, atención de consultas y denuncias, actividades propias del cargo están fuertemente institucionalizadas y sostienen la continuidad del quehacer. En contraste, las funciones que conectan lo pedagógico con lo administrativo (POA, coordinación con DAP/DSAF, visitas colegiadas, comunicación centro educativo-nivel central, cumplimiento normativo) muestran mayor dispersión entre direcciones regionales. El resultado es un desempeño estable en lo operativo, pero desigual en la traducción de la política a la práctica, con efectos en la calidad y trazabilidad del acompañamiento.

Predominan las visitas iniciales/diagnósticas y de acompañamiento, mientras que las modalidades de valoración y las colegiadas tienen baja presencia. Este sesgo limita el cierre de ciclos de mejora y la generación de evidencia comparable sobre efectos del acompañamiento. Para las visitas colegiadas este patrón es coherente con la demanda cotidiana de los centros, pero deja margen para fortalecer modalidades de valoración y para incorporar criterios de riesgo-impacto que anticipen necesidades. En paralelo, la coordinación muestra mayor efectividad con actores cercanos (Dirección Regional, DAP) que con instancias especializadas (IDP) o externas, lo que sugiere la necesidad de reglas y productos compartidos que faciliten la co-gestión.

La carga administrativa sigue abarcando la agenda y resta tiempo al acompañamiento pedagógico in situ, empujando el rol hacia lo reactivo (cumplimiento y resolución de conflictos) y dejando en segundo plano la valoración y el cierre de ciclos de mejora. Esta presión también diluye la adopción efectiva del modelo y manual de supervisión al utilizarse de forma parcial y sin traducirse plenamente en rutinas. Además, las tareas de articulación técnico-administrativa varían mucho entre dirección, lo que evidencia baja estandarización y limita la coherencia del acompañamiento. Es decir, la gestión de comunicación e información no solo tensiona el tiempo pedagógico, sino que encubre la falta de protocolos comunes que conviertan la norma en práctica verificable.

Las personas directoras regionales perciben a la supervisión educativa como una instancia muy valorada y de alto impacto, especialmente en la gestión administrativa y el liderazgo educativo. La supervisión se reconoce sobre todo por su rol de resguardo normativo, realización de reuniones y coordinación de procesos, mientras que el acompañamiento pedagógico, la gestión de proyectos de mejora y la movilización de recursos tienen menos protagonismo. Aunque la mayoría ha recibido inducción formal, persisten algunos casos sin ese apoyo inicial, y cerca de dos tercios de las respuestas señalan que las funciones se alinean solo parcialmente o no se alinean con el perfil definido. Todo ello configura una

supervisión sólida y legitimada, pero con un rol aún muy cargado hacia lo normativo - administrativo y con espacio para fortalecerse como líder pedagógico y agente de mejora en los territorios.

Desde la mirada del CAR, las visitas colegiadas son una práctica frecuente y compartida: la gran mayoría de sus miembros y de las personas supervisoras declara participar “siempre”, con muy poca ausencia. La mayoría de DRE se ubica entre 10 y 20 visitas al año, en línea con la norma, lo que refleja una alta intensidad de acompañamiento. Sin embargo, el enfoque de las visitas se concentra en lo exploratorio, lo que indica un rol más orientado a corregir y gestionar problemas que a anticipar y proyectar cambios. La priorización de centros educativos combina el juicio profesional de la persona supervisora, la atención a situaciones conflictivas, el bajo rendimiento escolar y la equidad territorial entre circuitos, configurando una supervisión conjunta a nivel regional activa, pero todavía con limitada mirada estratégica de mediano plazo.

El patrón observado por el grupo de personas directoras de centros educativos perfila una supervisión predominantemente administrativa y comunicacional: gran parte del tiempo se concentra en gestionar información, comunicaciones y reuniones, mientras que el acompañamiento pedagógico directo y la mediación formativa quedan en segundo plano. En la mayoría de las subcategorías predomina una valoración “por mejorar”, con reuniones extensas y poco decisivas, rutas de mediación y resolución de conflictos poco claras y tiempos desiguales entre territorios. A ello se suman carencias materiales como espacios adecuados, apoyo administrativo, viáticos, transporte y presupuesto que condicionan el servicio y la dinámica escolar donde operan las oficinas de supervisión. En conjunto, emerge un desequilibrio entre coordinación operativa y acción pedagógica verificable, así como avances heterogéneos entre DRE, que demandan estandarización de procesos y condiciones o factores necesarios para que las personas supervisoras desempeñen sus funciones de manera práctica y acorde al contexto.

Rol de las personas supervisoras

El rol de las personas supervisoras se configura como una función esencial para la gobernanza educativa, pero presenta tensiones entre lo normativo-administrativo y lo pedagógico. Si bien existe consenso sobre la importancia del cumplimiento normativo y la mediación de conflictos, persisten márgenes de ambigüedad en su definición y limitaciones para integrar prácticas pedagógicas sistemáticas. Las percepciones de los distintos actores coinciden en valorar la presencia territorial y el acompañamiento, aunque advierten la necesidad de mayor pertinencia contextual y consistencia en las acciones. En conjunto,

el rol actual privilegia la autoridad normativa y la gestión operativa, lo que demanda avanzar hacia un perfil más equilibrado que articule liderazgo pedagógico, innovación y trabajo colaborativo, garantizando coherencia entre expectativas y prácticas.

Competencias de las personas supervisoras

El análisis de las competencias clave confirma que el perfil actual de las personas supervisoras se sustenta principalmente en capacidades administrativas, normativas y de resolución de conflictos, mientras que las competencias pedagógicas, de innovación y colaboración presentan un desarrollo limitado. Esta configuración responde a la tradición histórica del rol, pero contrasta con las demandas del sistema educativo actual, que exige liderazgo pedagógico, uso estratégico de datos y habilidades socioemocionales para impulsar la mejora continua. Las percepciones de los distintos actores refuerzan esta brecha: mientras los supervisores y directores regionales valoran la gestión institucional, los centros educativos y el personal docente priorizan competencias relacionales y de acompañamiento. En conjunto, el mapa competencial evidencia la necesidad de transitar hacia un equilibrio que articule la densidad organizacional con la densidad pedagógica, integrando innovación, trabajo colaborativo y dominio normativo para garantizar que la gestión impacte en los aprendizajes y la convivencia escolar.

Necesidades de formación permanente

Las necesidades de formación permanente evidencian una brecha significativa entre las competencias requeridas para el rol de supervisión y la oferta formativa actual. La mayoría de los actores coincide en que la capacitación es insuficiente, tanto en pertinencia como en transferencia al puesto, lo que limita la capacidad de la supervisión para incidir en la mejora pedagógica y garantizar coherencia normativa. Las áreas prioritarias se concentran en resolución de conflictos, supervisión pedagógica, uso de tecnologías, liderazgo y dominio normativo, complementadas por habilidades estratégicas y socioemocionales. Los hallazgos sugieren que la capacitación debe migrar hacia formatos situados y modulares, con enfoque práctico y seguimiento de resultados. Sin esta transformación, la formación corre el riesgo de convertirse en un evento aislado, sin impacto real en la mejora de la gestión y la práctica pedagógica.

Modelos de Supervisión y buenas prácticas

El Modelo de supervisión FEP de Costa Rica se ubica en una posición híbrida: articula participación, descentralización y mirada integral y estratégica, pero conserva rasgos centralizados que pueden subordinar la función pedagógica a lo administrativo. La evidencia internacional coincide en que la supervisión aporta

cuando actúa como acompañamiento sistemático, basado en datos y centrado en el centro educativo, no como inspección episódica. Aunque el marco costarricense está alineado con ese enfoque, su potencial aún no se traduce en rutinas consolidadas (ciclos de visita, uso de evidencias, participación comunitaria) ni en un equilibrio estable entre control y apoyo. Asimismo, los enfoques basados en resultados son útiles, pero si se aplican rígidamente generan presiones y reduccionismos; el desafío no es añadir más indicadores, sino integrarlos de forma contextualizada con procesos de autoevaluación y planes de mejora participativos, evitando que se conviertan en el único criterio para valorar la gestión.

Tanto las personas supervisoras como las directoras regionales coinciden en que no existe un modelo de buenas prácticas de supervisión claramente definido, socializado y reconocido a nivel nacional, pese a que en la práctica cotidiana se desarrollan experiencias valiosas de acompañamiento pedagógico, trabajo colaborativo y uso de información. Esta brecha entre lo que se hace y lo que está formalmente explicitado como modelo debilita la coherencia de la supervisión, dificulta la transferencia interregional de aprendizajes y limita la posibilidad de construir una cultura común de mejora continua en el sistema de supervisión educativa.

5.2 Recomendaciones

Sobre la base de las conclusiones, este apartado propone las recomendaciones organizadas según los objetivos del presente estudio con criterios orientadores para la acción, priorizando la factibilidad, la pertinencia y la coherencia con el encuadre institucional. No se trata de un listado exhaustivo de tareas, sino de un marco de decisión que ayude a ordenar esfuerzos, asignar recursos y monitorear avances con indicadores simples y comparables. Las recomendaciones están dirigidas al Despacho de Planificación Institucional y Coordinación Regional desde donde se debe gestionar rutas claras para el fortalecimiento de la supervisión educativa.

Perfil Sociodemográfico

Adoptar un marco estratégico de profesionalización de la Supervisión Educativa que establezca estándares nacionales y reduzca brechas territoriales, basado en tres principios:

- Pertinencia y especialización. Alinear el acompañamiento con las realidades de primaria, secundaria y modalidades técnicas.
- Equidad y coherencia territorial. Garantizar criterios y mecanismos de seguimiento para reducir asimetrías entre DRE.

- Transferencia del conocimiento a la práctica. Convertir el capital formativo en prácticas verificables mediante protocolos, indicadores simples y monitoreo.

Este marco debe promover una cultura de aprendizaje continuo, asegurar estabilidad frente a la rotación y liberar tiempo para el acompañamiento pedagógico mediante ajustes en la carga administrativa.

Funciones de las personas supervisoras

Diseñar un marco nacional de inducción y estándares de desempeño que garantice un piso común para todo nuevo supervisor/a, con criterios claros de competencias, hitos del primer año y evidencias verificables. Este marco debe: Unificar protocolos y criterios de calidad para reducir ambigüedades. Equilibrar procesos administrativos y de acompañamiento pedagógico, liberando tiempo para visitas in situ y retroalimentación. Incorporar comunidades de práctica y protocolos claros para coordinación, visitas técnicas y comunicación entre niveles. Implementar un tablero nacional de seguimiento con indicadores simples para medir equidad territorial y calidad del acompañamiento. El objetivo es convertir procesos en prácticas institucionales estandarizadas con trazabilidad y ajustes basados en evidencia.

Equilibrar funciones normativas y pedagógicas, reduciendo la carga administrativa y redirigiendo tiempo hacia: Acompañamiento pedagógico y retroalimentación en aula. Gestión de proyectos de mejora y movilización de recursos. Comunicados de práctica para intercambio de experiencias. Esto implica simplificar trámites, delegar tareas y revisar descripciones de puesto, criterios de evaluación y distribución de funciones, alineándolos con las características del sistema educativo. El objetivo es pasar de una supervisión centrada en control normativo a una figura de liderazgo educativo, capaz de articular diagnóstico, acompañamiento y mejora continua con el fin de estimular un rol enfocado en acompañamiento y la gestión en los centros educativos de su circuito escolar.

Dotar a todas las oficinas de supervisión un espacio físico adecuado, personal de apoyo administrativo, viáticos, transporte y presupuesto operativo, implementado mediante un plan de cierre de brechas con enfoque de equidad territorial. El plan debe basarse en un diagnóstico por DRE/circuito, calendarizar la dotación y establecer reglas para asignación de recursos. Además, incluir indicadores de seguimiento y

trazabilidad para garantizar que estas condiciones se traduzcan en más tiempo para acompañamiento pedagógico y mejora de procesos.

Rol de las personas supervisoras

Crear un marco normativo y conceptual unificado para la supervisión educativa que integre funciones administrativas, pedagógicas y de liderazgo, con protocolos diferenciados por contexto y agendas de visita orientadas a la mejora pedagógica. Incorporar indicadores de impacto, trazabilidad y alineación con el Modelo FEP, para que la presencia territorial se traduzca en acompañamiento efectivo y liderazgo pedagógico.

Competencias clave de las personas supervisoras

Diseñar un programa nacional de desarrollo profesional para personas supervisoras que fortalezca liderazgo pedagógico, uso de datos, innovación y habilidades socioemocionales, complementado con módulos enfocados en conducción del cambio y gestión de vínculos. El programa debe incluir estándares nacionales con flexibilidad territorial, mentoría inter-DRE, indicadores de transferencia y seguimiento periódico para garantizar impacto en la práctica.

Necesidades de formación permanente

Diseñar un plan nacional de desarrollo profesional que integre formación continua con seguimiento e itinerarios modulares orientados a problemas reales, incluyendo resolución de conflictos, supervisión pedagógica, tecnologías, normativa y liderazgo. Incorporar indicadores de transferencia y modalidades flexibles para asegurar pertinencia, equidad territorial y sostenibilidad.

Modelo de Supervisión y Buenas Prácticas

Consolidar el Modelo FEP como marco estratégico, precisando funciones pedagógicas del supervisor en prácticas observables, simplificando instrumentos y priorizando tiempo en centros educativos. Articular supervisión con evidencia y participación, incorporando protocolos formativos, espacios colegiados con todos los actores del proceso educativo y herramientas digitales para que la supervisión sea un proceso colaborativo de mejora.

Crear un marco nacional de buenas prácticas que sistematice mentorías, acompañamiento pedagógico, redes y uso de TIC, defina estándares e indicadores comunes con flexibilidad territorial, y utilice plantillas únicas y repositorios digitales para convertir prácticas dispersas en patrimonio compartido del sistema.

6. Referencias

- Aguilar, J. Y Fonseca, E. (2010) *Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen del Servicio Civil Costarricense*. Revista Centroamericana de Administración Pública. <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/253>
- Arismendis, P. (2022). Supervisión educativa y formación permanente del director escolar: acercamiento al estado del arte. *Revista Caribeña de Investigación Educativa*. <https://doi.org/10.32541/recie.2022.v6i1.pp91-103>
- Ausin, T. (2018). *Buenas prácticas*. Revista en cultura de la legalidad. <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/es/article/view/4354/2898>
- Castro, R. (2018). Necesidades de formación permanente en educación para el desarrollo sostenible. Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. https://idp.mep.go.cr/sites/all/files/idp_mep_go_cr/publicaciones/necesidades_formacion_desarrollo.pdf
- Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica. (2022). *Manual descriptivo de clases de puestos docentes*. Gobierno de Costa Rica. https://www.dgsc.go.cr/ts_clase_docente/Clases%20Docentes/Supervisor_de_Educacion.pdf
- González, E. (2007). Un modelo de supervisión educativa. *Laurus Revista de Educación*. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111479002.pdf>
- Jiménez, W., & Chavarría, D. (2022). Consecuencias de la pandemia en el cumplimiento de las recomendaciones de la OCDE emitidas en el año 2017 a Primera Infancia, Educación General Básica y Educación Diversificada. Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2023-10/ocde-deie-2022.pdf>
- Masis, M., Rojas, S., & Ulloa, C. (2024). Líneas de trabajo para la cobertura de objetivos didácticos de materias complementarias, a partir de los recursos tecnológicos, las condiciones de gestión y las competencias digitales que poseen los centros educativos unidocentes y su personal, en el año 2024. Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.

- Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. (2015). *Fundamentación pedagógica en la transformación curricular: educar para una nueva ciudadanía*. Gobierno de Costa Rica. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2022-07/transf-curricular-v-academico-vf.pdf>
- Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. (2017). *Política Educativa La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. Gobierno de Costa Rica. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2022-06/politicaeducativa.pdf>
- Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. (2018). *Modelo de supervisión funcional, estructural y participativo. Un modelo integral, pertinente y coherente con la educación costarricense*. Gobierno de Costa Rica. https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2022-07/modelo-supervision_0.pdf
- Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. (2020). *Manual de Supervisión de Centros Educativos*. Gobierno de Costa Rica. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/manual-supervision-2020.pdf>
- Olivo, J. (2020). Modelo de supervisión educativa para dinamizar instituciones educativas hacia una educación de calidad. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación HORIZONTES*. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/466/4664514001/html/>
- Podcamsky, M. (2005). *El rol desde una perspectiva vincular*. Revista Reflexiones. <https://www.redalyc.org/pdf/729/72920817012.pdf>
- Poder Ejecutivo de Costa Rica. (2009). *Decreto Ejecutivo 35513-MEP. Establece Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) del Ministerio de Educación Pública (MEP)*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=66309&nValor3=119752&strTipM=TC
- Poder Ejecutivo de Costa Rica. (2014). *Decreto Ejecutivo No. 38170-MEP. Reforma Organización administrativa de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública (MEP)*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=92980&nValor3=123241&strTipM=TC

- Ruiz, W., y Solano, A. (2024). Supervisión educativa: Estrategia para acompañar los procesos de gestión de las organizaciones escolares. UNED - CINED Costa Rica. <https://investiga.uned.ac.cr/cined/wp-content/uploads/sites/9/2024/11/SUPERVISION-EDUCATIVA-DIGITAL.pdf>
- Vargas, Á. (2017). La influencia del personal supervisor educativo en la mejora de las capacidades de gestión de los centros educativos. Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.
- Vargas, Á. (2019). La utilidad del Manual de Supervisión de Centros Educativos en la interpretación y ejecución de la Política Educativa, en el cumplimiento de las funciones y el desempeño de la gestión educativa. Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.
- Secretaría de Educación Honduras. (2018). *Modelo de Supervisión Educativa de Honduras*. Gobierno de Honduras.
https://www.se.gob.hn/media/files/sinaseh/documentos/Modelo_de_Supervision_Educativa_de_Honduras_2018__con_instrumentos.pdf
- Torres, M. (2008). Metodología para definir funciones profesionales. *Revista Cubana de Salud Pública*.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21419854017>

Anexo 1

Dirección Regional de Educación de Aguirre



En esta DRE no hubo grupos focales, la evidencia proviene de los tres cuestionarios.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se describen principalmente desde la mirada de las personas supervisoras, la Dirección Regional y el CAR. Los cuestionarios muestran una supervisión que cumple de forma frecuente con tareas de gestión de información, ejecución de políticas y programas, acompañamiento a la planificación institucional y participación en visitas colegiadas a centros educativos.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Perfil muy alineado con la tendencia nacional en cuanto a énfasis en funciones administrativas y de coordinación.
- Se observa un uso relevante de las visitas colegiadas, pero con un enfoque más ligado al cumplimiento y seguimiento de requerimientos que al acompañamiento pedagógico sistemático.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se percibe como clave en la articulación con los centros educativos y en la implementación de la política educativa. Las personas supervisoras reportan que su trabajo combina coordinación administrativa, monitoreo de la gestión y apoyo a la toma de decisiones, aunque reconocen tensiones entre el rol pedagógico y la carga de tareas formales.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Se subraya la importancia de la supervisión como enlace con la Dirección Regional, pero aparece menos desarrollada la dimensión de acompañamiento directo a la práctica docente.
- Se repite la idea de que el rol requiere mayor claridad y delimitación en algunos aspectos, en línea con lo que señalan otras DRE.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias claves identificadas se concentran en el manejo normativo, la coordinación y el liderazgo administrativo. Las personas supervisoras señalan que sus funciones críticas para la mejora educativa se vinculan a la gestión de la institución, la resolución de conflictos, la organización del trabajo y el seguimiento de lineamientos.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El énfasis está fuertemente puesto en competencias técnico–administrativas más que en habilidades relacionales o pedagógicas, que aparecen de manera más implícita.
- La información disponible no permite profundizar tanto en aspectos como la empatía, escucha activa o retroalimentación pedagógica, que sí emergen con más claridad en DRE con grupos focales.
- Existe oportunidad de hacer más visible y explícito el componente relacional y pedagógico del perfil.

Necesidades de formación permanente

La mayoría de las personas supervisoras reconoce que su formación no es suficiente para enfrentar los desafíos actuales. Se destacan necesidades de actualización en supervisión pedagógica, evaluación, uso de datos, liderazgo y gestión por resultados, así como en manejo de conflictos y herramientas tecnológicas.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La pauta de respuestas es muy similar a la nacional: poca proporción que se percibe “plenamente preparada” y alta demanda de formación en casi todos los aspectos.
- Se identifica con claridad el deseo de contar con procesos de formación estructurados y continuos.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento de modelos internacionales de supervisión es limitado: la mayoría de las personas supervisoras declara no conocer modelos de otros países. Aun así, se formulan ideas que se vinculan con buenas prácticas: fortalecer el acompañamiento pedagógico, sistematizar visitas con enfoque formativo, utilizar evidencias para la toma de decisiones y clarificar el perfil profesional de la supervisión.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Nivel de conocimiento de modelos internacionales muy similar al promedio nacional.
- Las propuestas de mejora aparecen formuladas de manera más general, sin referencias a nombres de modelos, pero en sintonía con enfoques de supervisión participativa y orientada a resultados.

- Se presenta como un contexto donde sería especialmente útil acercar referentes externos que ayuden a diversificar las prácticas más allá del componente administrativo.

Conclusiones específicas para la DRE Aguirre

1. La supervisión se muestra operativamente instalada, con cumplimiento frecuente de funciones administrativas, de coordinación y seguimiento. Sin embargo, la ausencia de grupos focales y la predominancia de fuentes cuantitativas hacen que la dimensión de acompañamiento pedagógico, vivida por centros educativos y personal docente, quede poco descrita, lo que no permitió hacer una más profunda valoración del impacto formativo de la supervisión en la mejora de los aprendizajes.
2. Se presenta un perfil competencial centrado en lo normativo y organizativo, con reconocimiento del propio equipo sobre brechas formativas en supervisión pedagógica, evaluación, liderazgo y uso de tecnologías. El bajo conocimiento de modelos internacionales de supervisión limita la posibilidad de nutrir el modelo local con buenas prácticas externas que ayuden a reequilibrar el énfasis desde lo administrativo hacia lo pedagógico.

Recomendaciones específicas para la DRE Aguirre

1. Reorientar gradualmente las visitas a los centros educativos y acciones de supervisión para que incluyan objetivos formativos explícitos (observación, retroalimentación, apoyo a la planificación y evaluación) y no solo tareas de verificación y seguimiento. Esto supone:
 - Definir criterios claros para visitas con propósito pedagógico, además de las visitas por requerimiento o por situaciones conflictivas.
 - Incorporar instrumentos simples de retroalimentación para centros educativos.
 - Promover espacios de diálogo con personas directoras sobre mejora de procesos pedagógicos y de convivencia.
2. Impulsar un plan de formación permanente específico para Aguirre que:
 - Priorice supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo educativo, gestión por resultados y uso de tecnologías.
 - Incluya el análisis guiado de modelos internacionales de supervisión (participativa, integral, basada en resultados) y su adaptación a la realidad local.
 - Articule la formación con espacios de seguimiento práctico, de modo que las nuevas herramientas se traduzcan en cambios concretos en la manera de supervisar.

Dirección Regional de Educación de Alajuela



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales, en un territorio con centros educativos urbanos, periurbanos y rurales de muy diversa complejidad.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como ampliamente instaladas en la gestión cotidiana de los centros educativos. Se destacan la gestión de información, la organización de reuniones colegiadas, el seguimiento del PAO, la participación en visitas colegiadas y la atención de situaciones administrativas y de convivencia en un territorio con centros educativos urbanos con alta matrícula, periurbanos y rurales. La supervisión se percibe como un enlace clave entre los centros educativos, la Dirección Regional y el nivel central.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Se combina centros educativos urbanos de alta matrícula con escuelas rurales, lo que exige una planificación flexible de las funciones.
- Se observa un uso intensivo de la supervisión para ordenar procesos, responder a requerimientos y canalizar apoyos.
- El acompañamiento pedagógico está presente, pero compite con la carga de gestiones administrativas y la atención de múltiples demandas.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se concibe como articulador, mediador y acompañante entre centros educativos, dirección regional y nivel central. Personal docente y director valoran la presencia de la supervisión cuando esta es cercana, escucha, orienta y media en situaciones complejas. Al mismo tiempo, se señala que la intensidad de las tareas administrativas puede reducir el tiempo disponible para un rol pedagógico más profundo y sistemático.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La tensión entre dimensión administrativa y pedagógica del rol aparece con claridad en circuitos y centros educativos con alta matrícula.
- La supervisión es vista como un referente para interpretar normativa y acompañar decisiones en contextos complejos.
- Se espera un liderazgo más visible en procesos de mejora pedagógica y convivencia, articulado con los equipos directivos.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen el conocimiento normativo, la organización de procesos, la mediación y habilidades relacionales. Las comunidades educativas valoran la disponibilidad, la capacidad de escucha y el apoyo para resolver situaciones complejas, pero identifican la necesidad de fortalecer competencias asociadas al liderazgo pedagógico, al uso de información para la toma de decisiones y a la conducción de procesos de cambio educativo.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Perfil competencial sólido en lo normativo y organizativo, muy alineado con el patrón nacional.
- Existen diferencias en la frecuencia y calidad del acompañamiento que reciben los centros educativos.
- Se requiere fortalecer el uso estratégico de datos y evidencias para priorizar apoyos y orientar mejoras pedagógicas.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras de Alajuela identifican necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, convivencia, resolución de conflictos y uso de tecnologías. Las voces de los informantes en los centros educativos refuerzan esta demanda, al solicitar una supervisión con herramientas más robustas para acompañar procesos pedagógicos en aulas, escuelas urbanas grandes y contextos rurales con recursos limitados.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El patrón de necesidades es similar al nacional, con énfasis en contextos mixtos urbano–rurales.
- Se valora la formación situada, con ejemplos y estrategias aplicables a escuelas con alta matrícula, colegios y escuelas rurales.

- La formación en tecnologías y uso de datos se percibe como una oportunidad para organizar mejor el acompañamiento y el seguimiento.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado, pero las ideas de mejora que emergen en Alajuela se alinean con enfoques de supervisión formativa y basada en evidencias: fortalecimiento del acompañamiento pedagógico, trabajo colegiado, uso de datos para orientar decisiones y profesionalización del perfil de la persona supervisora.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Ofrece condiciones para adaptar modelos de supervisión a contextos urbanos y rurales dentro de una misma región.
- Existen experiencias de coordinación y trabajo colegiado que podrían sistematizarse como buenas prácticas.
- La región puede beneficiarse de referentes internacionales que integren acompañamiento pedagógico, uso de datos y trabajo en red entre centros educativos.

Conclusiones específicas para la DRE Alajuela

1. La supervisión desempeña un papel central en la coordinación de procesos institucionales y en la atención de situaciones administrativas y de convivencia en centros educativos urbanos, periurbanos y rurales. Sin embargo, la carga de tareas y la diversidad de contextos tensionan la posibilidad de desplegar un acompañamiento pedagógico sistemático y equitativo entre centros educativos y circuitos.
2. El equipo supervisor muestra competencias sólidas en conocimiento normativo, organización y mediación, además de habilidades relacionales valoradas por las comunidades educativas. No obstante, se identifican brechas en formación para la supervisión pedagógica, la evaluación, la gestión por resultados y el uso de información, lo que limita el potencial de la supervisión para convertirse en un motor claro de mejora de los aprendizajes y de la gestión escolar en toda la región.

Recomendaciones específicas para la DRE Alajuela

1. Se recomienda desarrollar un esquema de acompañamiento pedagógico que:

- Establezca criterios diferenciados para colegios con alta matrícula, escuelas urbanas, periurbanas y rurales.
 - Vincule las visitas de supervisión con observación de prácticas, retroalimentación y seguimiento sistemático.
 - Utilice información disponible (resultados, diagnósticos internos, indicadores de convivencia) para priorizar centros educativos y circuitos que requieran mayor apoyo.
2. Desarrollar un plan de formación continua para la supervisión que:
- Aborde liderazgo educativo, evaluación para la mejora, gestión del cambio y análisis de datos.
 - Incluya el estudio y adaptación de modelos internacionales de supervisión formativa y participativa a la realidad urbana - rural de la región.
 - Genere espacios de intercambio entre supervisiones y centros educativos para documentar y compartir experiencias exitosas, de modo que se consoliden como buenas prácticas regionales.

Dirección Regional de Educación de Cañas



Esta DRE cuenta con grupos focales, además de los tres cuestionarios.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como muy presentes en la vida cotidiana de los centros educativos, según supervisores, directores y docentes. Se enfatizan la gestión de información y comunicaciones, la organización de reuniones colegiadas, el acompañamiento en temas administrativos y la mediación ante situaciones complejas, en un territorio con fuerte presencia de centros educativos rurales.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Se percibe una cercanía operativa importante entre supervisión y centros educativos, especialmente en la articulación con la Dirección Regional.
- La mediación de conflictos y el apoyo ante situaciones difíciles de convivencia o gestión aparece como función recurrente en los relatos cualitativos.

- El acompañamiento pedagógico está presente, pero con menor sistematicidad que la atención de gestiones administrativas y urgencias.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se configura como el de acompañante y enlace entre centros educativos, dirección regional y nivel central. Docentes y directores de centros educativos valoran positivamente cuando la supervisión se hace presente, conoce su realidad y acompaña en la resolución de problemas; sin embargo, también se identifican momentos en los que el rol se ve reducido a “portador de instrucciones” dejando de lado otras funciones que definan mejor el rol.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El rol se percibe con un componente relacional significativo cuando la presencia es constante, algo muy destacado en las voces de grupos focales.
- Aparece con claridad la tensión entre el rol de aliado pedagógico y el rol de control y fiscalización, tensión similar a otras DRE, pero muy nombrada en Cañas.
- Se observa una expectativa fuerte de que la supervisión oriente y sostenga procesos de mejora, no solo transmita requerimientos.

Competencias clave de la persona supervisora

Se destaca el conocimiento normativo, la capacidad de organización y la mediación como competencias clave. A ello se suman, desde los grupos focales, atributos relacionales como la cercanía, la disponibilidad para escuchar y la disposición a construir soluciones conjuntas, especialmente valoradas en contextos rurales dispersos.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Fuerte reconocimiento de la supervisión como referente de apoyo y resguardo normativo.
- Competencias relacionales bien valoradas cuando la supervisión mantiene continuidad en la interacción con los centros educativos.
- Se identifican necesidades de fortalecer competencias asociadas al uso de datos para la toma de decisiones y a la conducción del cambio pedagógico.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras consideran que su formación es insuficiente en varios ámbitos clave. Las áreas más demandadas son: supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, gestión por resultados, resolución de conflictos, liderazgo y uso de tecnologías. Personal directivo y docente apuntan a la necesidad de que la supervisión cuente con herramientas más robustas para acompañar procesos pedagógicos en centros educativos con realidades rurales y contextos socioeconómicos desafiantes.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Alta coincidencia entre la autoevaluación del equipo supervisor y las expectativas de las comunidades educativas.
- Se percibe la formación permanente como palanca central para que la supervisión pueda ir más allá de lo administrativo.
- Surgen demandas específicas relacionadas con la atención a contextos rurales, multigrado y condiciones de vulnerabilidad.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales es limitado, pero las ideas de mejora que emergen del territorio se alinean con buenas prácticas de supervisión: acompañamiento en aula, visitas planificadas con criterios pedagógicos, trabajo colegiado entre centros educativos y retroalimentación constructiva a la gestión y a la práctica docente.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Se percibe un fuerte potencial para conectar las prácticas ya existentes con marcos más sistemáticos de supervisión orientada al acompañamiento.
- Hay disposición a reforzar el carácter participativo de la supervisión, involucrando a los centros educativos en el análisis y mejora de procesos.
- La región podría beneficiarse de sistematizar y compartir internamente sus propias buenas prácticas como referente para otras DRE.

Conclusiones específicas para la DRE Cañas

1. La supervisión se percibe como cercana y presente, especialmente en la gestión de información, coordinación de reuniones y atención de conflictos. Sin embargo, el énfasis principal sigue ubicado

en el plano operativo y administrativo, mientras que el acompañamiento pedagógico, aunque valorado, aún no se consolida como un proceso sistemático en todos los centros educativos.

2. Las competencias normativas y relacionales del equipo supervisor son claramente reconocidas por las comunidades educativas. No obstante, persisten brechas formativas en supervisión pedagógica, evaluación, gestión por resultados y uso de tecnologías, lo que limita el potencial de la supervisión para impulsar cambios sostenidos en las prácticas de aula y en la gestión escolar en un territorio mayoritariamente rural.

Recomendaciones específicas para la DRE Cañas

1. A partir de la cercanía ya existente, se recomienda diseñar un esquema de visitas que incluya:
 - Objetivos pedagógicos explícitos (observación de prácticas, retroalimentación, análisis de resultados).
 - Criterios específicos para centros educativos rurales, multigrado y en condición de mayor vulnerabilidad.
 - Articulación de las visitas con compromisos de mejora que queden vinculados al PAO y sean revisados periódicamente.
2. Impulsar procesos de formación continua para las personas supervisoras enfocados en:
 - Liderazgo para la mejora de los aprendizajes.
 - Uso de datos (resultados, indicadores, evidencias) para orientar decisiones y retroalimentar a los centros educativos.
 - Estrategias de acompañamiento en aula y retroalimentación docente. Esto permitiría que las competencias relacionales y normativas ya existentes se traduzcan en mayor capacidad para conducir procesos de cambio pedagógico.

**Dirección Regional de
Educación de Cartago**



**Dirección Regional
de Educación
Cartago**

Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales con actores del territorio.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como consolidadas y visibles tanto en centros educativos urbanos como en contextos más periféricos. Se destacan la gestión de información, la organización de espacios colegiados, el seguimiento del PAO, la participación en visitas colegiadas y la atención de situaciones administrativas y de convivencia.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Fuerte presencia de la supervisión en la coordinación de procesos institucionales y colegiados, en un territorio con alta densidad de centros educativos.
- El peso de la gestión de información y reuniones es similar al patrón nacional, pero con un componente más intenso de coordinación entre centros educativos.
- El enfoque de las visitas combina lo exploratorio y lo correctivo, con oportunidades para avanzar hacia un esquema más claramente formativo.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se percibe como clave para sostener la comunicación entre centros educativos y Dirección Regional, dar seguimiento a lineamientos y orientar en la gestión. Docentes y directores valoran el apoyo cuando la supervisión se acerca a los centros educativos y escucha sus necesidades, pero señalan que la intensidad de las demandas administrativas puede restar tiempo al rol pedagógico.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La tensión entre lo administrativo y lo pedagógico es muy visible, especialmente en centros educativos urbanos de alta matrícula.
- Se reconoce el valor del rol de mediación y orientación, pero se demanda mayor continuidad en el acompañamiento formativo.
- La Dirección Regional coincide en que el rol requiere ajustes para equilibrar tareas y profundizar en la dimensión pedagógica.

Competencias clave de la persona supervisora

Se destacan competencias en conocimiento normativo, organización, liderazgo y mediación, tanto desde la autoevaluación de las personas supervisoras como desde la mirada de las comunidades educativas. Las

competencias relacionales (trato, escucha, apoyo) son valoradas cuando existe presencia constante de la supervisión en los centros educativos.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Presenta un perfil de supervisión con fuerte solvencia normativa y organizativa, semejante al nacional.
- Se identifican diferencias entre circuitos en la expresión de competencias relacionales y de acompañamiento pedagógico, lo que sugiere desigualdades internas en la experiencia de los centros educativos.
- Se requiere reforzar la capacidad de la supervisión para usar información pedagógica y de resultados como base de la toma de decisiones.



Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras consideran que necesitan más formación en supervisión pedagógica, evaluación, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos y uso de tecnologías. La Dirección Regional también manifiesta necesidades de formación en gestión, liderazgo y uso de datos para la toma de decisiones, reflejando un campo de desarrollo compartido.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El patrón de necesidades es similar al nacional, pero se hace énfasis en la necesidad de formación aplicada a contextos de alta complejidad organizativa (centros educativos de alta matrícula, diversidad de modalidades).
- Se valora la formación que ofrezca herramientas concretas y aplicables, más que contenidos generales.
- Aparece como tema recurrente la importancia de herramientas para gestionar el cambio y los procesos de mejora escolar.



Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento de modelos internacionales de supervisión es reducido, pero las ideas de mejora recogidas en los instrumentos apuntan a prácticas de supervisión formativa: priorizar la observación y retroalimentación pedagógica, fortalecer el trabajo colegiado, usar información de resultados para orientar decisiones y clarificar el perfil profesional de la supervisión.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Se muestra como un contexto donde la densidad y diversidad de centros educativos haría especialmente valiosa la adopción de prácticas de supervisión más sistemáticas y basadas en evidencia.

- Existe un potencial importante para vincular prácticas ya existentes con enfoques internacionales de supervisión participativa e integral.
- Podría convertirse en una región de referencia si se sistematizan y documentan experiencias de acompañamiento exitosas.

Conclusiones específicas para la DRE Cartago

1. La supervisión cumple un rol central en la gestión de información, coordinación y atención de problemáticas, y su presencia es clara para los centros educativos. No obstante, la carga administrativa y la complejidad organizativa del territorio dificultan que esta presencia se traduzca de forma suficiente en procesos de acompañamiento pedagógico sistemático y equitativo entre circuitos y centros educativos.
2. El equipo supervisor muestra competencias robustas en conocimiento normativo, liderazgo y organización. Sin embargo, reconoce, junto con la Dirección Regional, la necesidad de fortalecer su formación en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, gestión por resultados y uso de información, para convertir su rol en un motor más claro de mejoras en la práctica docente y la gestión escolar.

Recomendaciones específicas para la DRE Cartago

1. Se recomienda desarrollar un esquema de acompañamiento pedagógico que:
 - Establezca criterios claros y diferenciados para centros educativos urbanos de alta matrícula, centros educativos periféricos y otras modalidades.
 - Vincule la supervisión con la observación de prácticas, la retroalimentación y el seguimiento de acuerdos de mejora.
 - Use la información disponible (resultados, indicadores internos) para priorizar circuitos y centros educativos que requieran mayor intensidad de acompañamiento.
2. Promover un plan de formación para la supervisión y la Dirección Regional que:
 - Aborde liderazgo educativo, gestión del cambio, evaluación para la mejora y análisis de datos.
 - Incluya estudio y adaptación de modelos internacionales de supervisión formativa y participativa a la realidad de su contexto.
 - Incorpore espacios de intercambio entre supervisiones y centros educativos para documentar y compartir experiencias exitosas dentro de la región.

Dirección Regional de Educación de Coto



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales con actores del territorio.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como muy presentes en la dinámica cotidiana de los centros educativos. Desde los cuestionarios y los grupos focales se describe una supervisión que articula la gestión de información, la ejecución de políticas y programas, la organización de reuniones colegiadas y la atención de situaciones administrativas y de convivencia, en un territorio con centros educativos rurales dispersos y realidades socioeconómicas diversas.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Perfil alineado con la tendencia nacional en cuanto a énfasis en funciones administrativas y de coordinación, pero con un peso relevante de la mediación ante problemáticas complejas.
- Las voces de los grupos focales resaltan la importancia de la supervisión como figura de apoyo en contextos donde los recursos materiales y humanos son limitados.
- El acompañamiento pedagógico aparece mencionado, aunque con menor sistematicidad que la respuesta a urgencias y requerimientos administrativos.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se concibe principalmente como el de acompañante, mediadora y enlace entre la Dirección Regional, los centros educativos y el nivel central. Docentes y directores valoran la presencia de la supervisión en los centros educativos, especialmente cuando escucha, orienta y apoya en la resolución de problemas, aunque señalan que la carga administrativa limita el tiempo disponible para un acompañamiento más pedagógico y preventivo.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La tensión entre rol pedagógico y rol administrativo se expresa con fuerza, debido a la combinación de distancia geográfica, dispersión de centros educativos y múltiples demandas.

- Se valora el rol de la supervisión como “puente” para gestionar apoyos y respuestas desde la Dirección Regional.
- Se espera que el rol evolucione hacia una presencia más sistemática en procesos pedagógicos y no solo en la gestión de trámites y conflictos.

Competencias clave de la persona supervisora

Se reconocen competencias clave en el manejo normativo, la organización de procesos y la mediación de conflictos. Desde las comunidades educativas se valoran también habilidades relacionales como la cercanía, la disponibilidad y la capacidad de orientar en situaciones complejas, especialmente en escuelas pequeñas y rurales.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La supervisión es percibida como referente importante para interpretar y aplicar la normativa en contextos con alta demanda de apoyo.
- Las competencias relacionales tienen un impacto significativo en la confianza que los centros educativos depositan en la supervisión.
- Persisten desafíos en el uso de datos para la toma de decisiones y en la conducción de procesos de cambio pedagógico de mediano plazo.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras indican que requieren más formación para enfrentar los desafíos actuales del sistema educativo. Se priorizan necesidades en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos y uso de tecnologías, especialmente adaptadas a contextos rurales y de difícil acceso.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El patrón de necesidades es similar al nacional, pero con énfasis en herramientas aplicables a centros educativos con condiciones de vulnerabilidad y dispersión geográfica.
- Se valora la formación situada, que considere las particularidades del territorio y no solo marcos generales.
- Se identifica como clave el fortalecimiento de capacidades para apoyar procesos pedagógicos en escuelas pequeñas y multigrado.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado, pero las propuestas de mejora recogidas se alinean con buenas prácticas de supervisión formativa: acompañamiento más frecuente y planificado, trabajo colegiado, uso de información para orientar decisiones y profesionalización del perfil de la persona supervisora.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Se percibe disposición a incorporar referentes externos siempre que sean adaptados a la realidad rural de la región.
- Existen prácticas locales de acompañamiento que podrían ser sistematizadas como experiencias de referencia.
- La región ofrece condiciones para pilotear enfoques de supervisión participativa e integral en contextos rurales.

Conclusiones específicas para la DRE Coto

1. Se cuenta con una supervisión visible y cercana para los centros educativos, especialmente en la gestión de información, la organización de procesos y la atención de conflictos. Sin embargo, el énfasis principal se concentra en lo operativo y en la respuesta a urgencias, mientras que el acompañamiento pedagógico sistemático aún se encuentra en una fase de consolidación, particularmente en escuelas pequeñas y rurales.
2. Las competencias normativas y relacionales de la supervisión son bien valoradas por las comunidades educativas. No obstante, se identifican brechas importantes en formación para la supervisión pedagógica, la evaluación para la mejora, la gestión por resultados y el uso de tecnologías, lo que limita la capacidad de la supervisión para conducir procesos de cambio pedagógico sostenido en un territorio complejo y diverso.

Recomendaciones específicas para la DRE Coto

1. A partir de la presencia ya instalada de la supervisión en los centros educativos, se recomienda diseñar un modelo de visitas que:
 - Defina objetivos pedagógicos claros (observación de prácticas, retroalimentación, apoyo a la planificación y evaluación).

- Considere criterios diferenciados para escuelas rurales, multigrado y en condición de mayor vulnerabilidad.
 - Vincule las visitas con acuerdos de mejora incorporados en el PAO y revisados periódicamente junto con las direcciones.
2. Impulsar un plan de formación permanente específico que:
- Priorice supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo educativo y gestión por resultados.
 - Incluya formación en uso de tecnologías y análisis de datos para apoyar la toma de decisiones.
 - Integre el estudio y adaptación de modelos internacionales de supervisión a la realidad rural de la región, con espacios para compartir y sistematizar buenas prácticas locales.

Dirección Regional de Educación de Desamparados



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales, en un territorio mayoritariamente urbano y periurbano.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como consolidadas y muy visibles en centros educativos con alta matrícula y complejidad. Se destacan la gestión de información, la organización de reuniones y espacios colegiados, el seguimiento del PAO, la participación en visitas colegiadas y la atención de situaciones administrativas y de convivencia en contextos urbanos y periurbanos.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Fuerte intensidad en la coordinación de procesos institucionales debido al alto volumen de centros educativos y estudiantes.
- La supervisión opera con alta demanda de respuesta a problemáticas de convivencia y gestión interna.
- El componente de acompañamiento pedagógico compite con la presión de múltiples requerimientos administrativos y de atención de casos.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se percibe como fundamental para ordenar, comunicar y mediar en un territorio con alta complejidad social y educativa. Docentes y directores valoran el acompañamiento cuando la supervisión logra estar presente en los centros educativos, pero señalan que la magnitud de las demandas puede reducir este rol al de gestor de trámites y transmisor de instrucciones.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La tensión entre lo administrativo y lo pedagógico se expresa de forma muy marcada, asociada a la complejidad urbana del territorio.
- El rol de mediación frente a conflictos y situaciones de riesgo adquiere particular relevancia.
- Existe una expectativa clara de mayor presencia de la supervisión en procesos pedagógicos y de convivencia escolar.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen el manejo normativo, la organización de procesos, la coordinación de actores y la mediación de conflictos. Las comunidades educativas valoran la capacidad de respuesta, la disposición al diálogo y la habilidad para apoyar en situaciones complejas, aunque identifican oportunidades para fortalecer las competencias asociadas al liderazgo pedagógico y al uso de información para la mejora.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Se reconoce un perfil competente en lo organizativo y en la gestión de situaciones críticas.
- La presión del contexto hace más visible la necesidad de competencias en conducción del cambio y trabajo con equipos docentes.
- Se identifican diferencias entre centros educativos en la experiencia de acompañamiento que reciben de la supervisión.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras manifiestan necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos y uso de tecnologías. La Dirección Regional refuerza este diagnóstico, señalando la importancia de contar con herramientas específicas para contextos urbanos con alta complejidad social y organizativa.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Se enfatiza la necesidad de formación en abordaje de conflictos, convivencia y gestión de contextos de riesgo.
- Se valora la formación que ofrezca estrategias concretas para trabajar con centros educativos de alta matrícula, respetando la heterogeneidad de las modalidades.
- La formación permanente se visualiza como un recurso clave para sostener el rol de liderazgo pedagógico en escenarios de alta demanda.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es reducido, pero las ideas de mejora planteadas en la región coinciden con enfoques de supervisión formativa y participativa: mayor acompañamiento en aula, retroalimentación constructiva, uso de datos para la toma de decisiones, fortalecimiento del trabajo colegiado y clarificación del perfil profesional de la supervisión.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Se proyecta como un escenario clave para aplicar enfoques de supervisión basados en evidencia y trabajo en red entre centros educativos.
- Existe potencial para documentar y compartir buenas prácticas de acompañamiento desarrolladas en contextos de alta complejidad.
- La región podría beneficiarse de la adaptación de modelos internacionales que equilibren control y apoyo formativo.

Conclusiones específicas para la DRE Desamparados

1. La supervisión ocupa un lugar central en la gestión institucional y en la mediación de conflictos en contextos urbanos y periurbanos complejos. No obstante, la magnitud de las demandas administrativas y de convivencia limita la posibilidad de consolidar un acompañamiento pedagógico sistemático y equitativo, especialmente en centros educativos con mayor vulnerabilidad.
2. El equipo supervisor muestra competencias sólidas en organización, coordinación y mediación, pero requiere fortalecer su formación en supervisión pedagógica, evaluación, gestión por resultados y uso de información. Estas brechas limitan el potencial de la supervisión como motor de mejora de los aprendizajes y de la convivencia escolar en contextos de alta complejidad.

Recomendaciones específicas para la DRE Desamparados

1. Se recomienda revisar la organización del trabajo de la supervisión para:
 - Definir tiempos protegidos para visitas con foco pedagógico.
 - Priorizar centros educativos con mayores desafíos de aprendizaje y convivencia.
 - Articular el acompañamiento con acuerdos claros de mejora incluidos en el PAO, con seguimiento periódico.
2. Desarrollar un plan de formación para la supervisión y la Dirección Regional que:
 - Priorice liderazgo pedagógico, evaluación para la mejora, gestión de conflictos y trabajo con comunidades educativas diversas.
 - Incluya formación en uso de datos para la toma de decisiones y monitoreo de resultados.
 - Considere el estudio y adaptación de modelos internacionales de supervisión aplicables a contextos urbanos de alta complejidad.

Dirección Regional de Educación de Grande de Térraba



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales, en un territorio mayoritariamente rural y con gran diversidad cultural.

Funciones actuales de la persona supervisor

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como fundamentales para articular la gestión educativa en un territorio extenso y con centros educativos rurales e indígenas. Se destacan la gestión de información, la coordinación de reuniones, el seguimiento de programas y proyectos, y la atención de situaciones administrativas y de convivencia en contextos de difícil acceso.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La supervisión cumple un rol clave en asegurar la llegada de información y apoyos a centros educativos alejados y de diversidad cultural.

- La gestión logística y la coordinación interinstitucional tienen un peso particular por las características del territorio.
- El acompañamiento pedagógico enfrenta desafíos vinculados a las distancias, los tiempos de traslado y las condiciones de acceso.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se percibe como mediador, articulador y referente en un contexto con gran diversidad cultural y territorial. Las comunidades educativas valoran la presencia de la supervisión cuando logra llegar a los centros educativos, comprender sus realidades y apoyar en la gestión y la resolución de problemáticas, aunque señalan que la frecuencia de las visitas puede verse afectada por las distancias y condiciones de infraestructura.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El rol de la supervisión está muy asociado a la tarea de enlazar los centros educativos rurales e indígenas al sistema educativo.
- La presencia en los centros educativos se valora especialmente en términos de reconocimiento y legitimación de sus realidades.
- Se espera un fortalecimiento del rol pedagógico, respetando las particularidades culturales y lingüísticas del territorio.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen el conocimiento normativo, la organización de procesos, la mediación y, de forma muy relevante, las habilidades relacionales para trabajar con comunidades diversas. Se valora la capacidad de escucha, el respeto por los contextos locales y la disposición a construir soluciones conjuntas con centros educativos rurales e indígenas.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El componente intercultural adquiere un peso particular en las competencias requeridas.
- La construcción de confianza con comunidades alejadas es central para el ejercicio efectivo de la supervisión.
- Se identifican necesidades de fortalecer competencias en liderazgo pedagógico y en el uso de información para la toma de decisiones en contextos diversos.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras señalan necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos y uso de tecnologías, así como en temas de interculturalidad y trabajo con comunidades rurales e indígenas.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Se suma a las necesidades generales del país la demanda específica de formación en enfoque intercultural y trabajo con comunidades indígenas.
- Se requiere formación que considere las condiciones logísticas del territorio y el uso de herramientas flexibles.
- La formación en tecnologías tiene el potencial de apoyar el acompañamiento a distancia cuando el acceso presencial es limitado.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es reducido, pero las propuestas de mejora se alinean con enfoques de supervisión participativa, comunitaria e intercultural. Se plantean ideas como el fortalecimiento de la presencia en los centros educativos, la construcción de alianzas con actores comunitarios y el desarrollo de estrategias de acompañamiento respetuosas de las culturas locales.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El territorio ofrece condiciones para explorar enfoques de supervisión con fuerte énfasis comunitario e intercultural.
- Las buenas prácticas pueden articularse con modelos internacionales de supervisión en contextos rurales e indígenas.
- Existe potencial para sistematizar experiencias locales como referentes para otras regiones del país.

Conclusiones específicas para la DRE Grande de Térraba

1. La supervisión es un actor clave para articular el sistema educativo con centros educativos rurales e indígenas en un territorio amplio y diverso. Su presencia permite canalizar información, coordinar apoyos y mediar en situaciones complejas. Sin embargo, las distancias, las condiciones de acceso y la carga de tareas dificultan la consolidación de un acompañamiento pedagógico permanente y equitativo.

2. Las competencias relacionales e interculturales de la supervisión son especialmente valoradas, pero se identifican brechas en formación para la supervisión pedagógica, la evaluación, la gestión por resultados y el uso de información. Estas brechas limitan la capacidad de la supervisión para impulsar, junto con las comunidades educativas, procesos de mejora pedagógica sostenidos y contextualizados.

Recomendaciones específicas para la DRE Grande de Térraba

1. Se recomienda diseñar estrategias de acompañamiento pedagógico que:
 - Consideren la planificación de visitas con criterios de priorización según distancia, vulnerabilidad y características culturales.
 - Incluyan tiempos para el trabajo colaborativo con docentes y equipos directivos en temas pedagógicos y de convivencia.
 - Articulen acuerdos de mejora con el PAO, respetando las particularidades de cada comunidad educativa.
2. Desarrollar un plan de formación para la supervisión que:
 - Incorpore contenidos de interculturalidad, trabajo con comunidades indígenas y enfoques pedagógicos pertinentes al territorio.
 - Fortalezca competencias en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, gestión por resultados y uso de datos.
 - Promueva el uso de tecnologías como apoyo al acompañamiento a distancia, cuando las condiciones de acceso presencial sean limitadas.

Dirección Regional de Educación de Guápiles



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales con directores y docentes y centros educativos dispersos.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como muy presentes en la dinámica cotidiana de los centros educativos, especialmente en la gestión de información, la organización de reuniones, el seguimiento de acuerdos y la coordinación con la Dirección Regional. Las personas participantes describen a la supervisión como un enlace constante entre el nivel regional, el nivel central y las comunidades educativas, en un territorio con centros educativos urbanos y rurales de diversa complejidad.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Perfil alineado con la tendencia nacional en cuanto al énfasis en funciones administrativas y de coordinación, con alta visibilidad en los centros educativos.
- Se destaca el papel de la supervisión en la atención de situaciones de convivencia y en la gestión de trámites asociados a los servicios de apoyo.
- El acompañamiento pedagógico aparece presente, pero frecuentemente tensionado por la cantidad de requerimientos administrativos y casos que atender.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se concibe como el de acompañante, mediadora y articuladora de procesos entre los centros educativos y la Dirección Regional. Personal docente y director valoran la presencia de la supervisión cuando llega a los centros educativos, escucha las realidades locales y apoya la resolución de problemas, pero señalan que la carga de gestiones y la atención de conflictos limitan el tiempo disponible para un acompañamiento pedagógico sistemático.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El rol de mediación frente a problemáticas de convivencia y gestión aparece con fuerza en el discurso de las personas informantes.
- Se identifica una expectativa clara de mayor presencia en procesos pedagógicos y de mejora de los aprendizajes.
- La diversidad urbana - rural de la región refuerza la necesidad de un rol flexible y contextualizado de la supervisión.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen el manejo normativo, la organización de procesos, la coordinación y la mediación de conflictos. Las comunidades educativas valoran especialmente las

habilidades relacionales, como la cercanía, la empatía y la disposición a acompañar en situaciones complejas, aunque también plantean la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico y el uso de información para la toma de decisiones.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Se percibe a la supervisión como referente importante para interpretar la normativa en contextos de alta demanda.
- Las competencias relacionales son un factor clave de confianza, pero no siempre se traducen en procesos pedagógicos sostenidos.
- Se identifican brechas en el uso de datos y en la conducción de procesos de mejora pedagógica en el mediano plazo.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras señalan que requieren más formación para afrontar los desafíos actuales. Se priorizan áreas como supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos y uso de tecnologías. Desde los centros educativos se refuerza esta percepción, al demandar una supervisión con herramientas más robustas para acompañar procesos pedagógicos y de convivencia.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El patrón de necesidades es similar al nacional, pero con énfasis en contextos con alta diversidad social y territorial.
- Se valora la formación situada, que traduzca los contenidos en estrategias concretas para centros educativos urbanos y rurales.
- La formación en tecnologías se visualiza como una oportunidad para mejorar la comunicación y el seguimiento a distancia.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado, pero las ideas de mejora planteadas se alinean con enfoques de supervisión formativa y participativa: acompañamiento más frecuente y planificado, trabajo colegiado, uso de datos para la toma de decisiones, y clarificación del perfil profesional de la persona supervisora.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La región muestra interés en fortalecer prácticas de supervisión que integren acompañamiento pedagógico y apoyo a la gestión.
- Existe potencial para sistematizar experiencias locales y conectarlas con referentes internacionales apropiados.
- Guápiles podría aprovechar su diversidad de contextos como laboratorio para adaptar buenas prácticas de supervisión a realidades distintas.

Conclusiones específicas para la DRE Guápiles

1. La supervisión es visible y cercana para los centros educativos, especialmente en la gestión de información, coordinación y mediación de conflictos. Sin embargo, el énfasis principal sigue estando en la respuesta a demandas administrativas y casos complejos, mientras que el acompañamiento pedagógico sostenido aún se encuentra en proceso de consolidación, especialmente en centros educativos con mayores desafíos de convivencia y resultados educativos.
2. Las competencias normativas y relacionales de la supervisión son ampliamente reconocidas por las comunidades educativas. No obstante, persisten brechas en formación para la supervisión pedagógica, la evaluación, la gestión por resultados y el uso de información, lo que limita el potencial de la supervisión para convertirse en un motor claro de mejora de la práctica docente y de la gestión escolar.

Recomendaciones específicas para la DRE Guápiles

1. Se recomienda diseñar e implementar un modelo de acompañamiento pedagógico que:
 - Establezca criterios diferenciados para centros educativos urbanos de alta matrícula, rurales y contextos de mayor vulnerabilidad.
 - Vincule las visitas de supervisión con observación de prácticas, retroalimentación y seguimiento de acuerdos de mejora.
 - Integre la información disponible (resultados, diagnósticos internos) para priorizar centros educativos que requieran mayor intensidad de apoyo.
2. Impulsar un plan de formación para la supervisión y la Dirección Regional que:
 - Priorice supervisión pedagógica, evaluación para la mejora y gestión por resultados.

- Incorpore estrategias de uso de tecnologías para la comunicación, el seguimiento y el análisis de información.
- Considere el estudio y adaptación de modelos internacionales de supervisión formativa y participativa al contexto local.

Dirección Regional de Educación de Heredia



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales en un territorio mayoritariamente urbano y periurbano, con zonas rurales.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como consolidadas en la gestión institucional: coordinación de información, organización de reuniones, seguimiento del PAO, participación en visitas colegiadas y atención de situaciones administrativas y de convivencia. La supervisión es percibida como un actor clave para ordenar procesos y canalizar lineamientos en un territorio con centros educativos urbanos de alta matrícula y zonas rurales periféricas.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Fuerte énfasis en la coordinación y en la organización de procesos colegiados, en un contexto de alta densidad de centros educativos.
- Las funciones de supervisión están asociadas a la garantía de cumplimiento de normas y procedimientos.
- El componente formativo de las funciones tiene presencia, pero se ve tensionado por la cantidad de gestiones y requerimientos que atender.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se concibe como articulador, mediador y acompañante, especialmente en la relación entre centros educativos y la Dirección Regional. El grupo de docentes y directores valoran el apoyo que reciben cuando la supervisión se hace presente, escucha las realidades de los centros educativos

y orienta la toma de decisiones, aunque señalan que la intensidad de las tareas administrativas puede desplazar el rol pedagógico.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La tensión entre las dimensiones administrativa y pedagógica del rol es muy visible, particularmente en centros educativos de alta matrícula.
- Se espera que la supervisión ejerza un liderazgo pedagógico más visible y sostenido en los procesos de mejora.
- La Dirección Regional reconoce la necesidad de clarificar y equilibrar el rol para potenciar su impacto en los aprendizajes.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen conocimiento normativo, organización, liderazgo y mediación. Desde las comunidades educativas se valoran las habilidades de comunicación, la disposición al diálogo y el apoyo en situaciones complejas, aunque se identifican oportunidades para fortalecer las competencias asociadas al liderazgo pedagógico, al uso de información y a la gestión del cambio.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Perfil competencial sólido en lo normativo y organizativo, similar al patrón nacional.
- Se observan diferencias entre centros educativos en la experiencia de acompañamiento que reciben de la supervisión.
- Se requieren competencias más robustas para conducir procesos de mejora pedagógica basados en evidencias.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras manifiestan necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos y uso de tecnologías. La Dirección Regional refuerza este diagnóstico y destaca la importancia de contar con estrategias formativas aplicadas a contextos de alta complejidad organizativa y diversidad de modalidades.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El patrón de necesidades es similar al nacional, con énfasis en formación para contextos urbanos grandes y complejos.

- Se valora la formación que proporcione herramientas concretas y de aplicación inmediata en los centros educativos.
- La formación en uso de datos y tecnologías se percibe como clave para la gestión y el seguimiento de procesos de mejora.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado, pero las ideas de mejora que emergen se alinean con enfoques de supervisión formativa: fortalecimiento del acompañamiento pedagógico, trabajo colegiado, uso de datos para orientar decisiones y profesionalización del perfil de la persona supervisora.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Se proyecta como una región con potencial para adaptar modelos de supervisión basados en evidencias y trabajo en red.
- Existen prácticas locales que podrían sistematizarse como referentes para otras DRE.
- La diversidad de centros educativos ofrece oportunidades para pilotear enfoques de supervisión integral y participativa.

Conclusiones específicas para la DRE Heredia

1. La supervisión cumple un rol central en la coordinación de procesos institucionales, el seguimiento del PAO y la atención de situaciones administrativas y de convivencia. No obstante, la carga de tareas y la complejidad organizativa limitan las posibilidades de desplegar un acompañamiento pedagógico sistemático y equitativo en todos los centros educativos.
2. El equipo supervisor muestra competencias robustas en conocimiento normativo, liderazgo y organización, pero se identifican brechas en formación para la supervisión pedagógica, la evaluación, la gestión por resultados y el uso de información. Estas brechas limitan la capacidad de la supervisión para convertirse en un motor claro de mejora de los aprendizajes y de la gestión escolar.

Recomendaciones específicas para la DRE Heredia

1. Se recomienda desarrollar un esquema de acompañamiento pedagógico que:
 - Establezca criterios diferenciados para centros educativos urbanos de alta matrícula, periféricos y zonas rurales.

- Vincule la supervisión con observación de prácticas, retroalimentación y seguimiento de acuerdos de mejora.
 - Utilice información disponible (resultados, diagnósticos internos) para priorizar los circuitos y centros educativos que requieran mayor intensidad de apoyo.
2. Desarrollar un plan de formación para la supervisión y la Dirección Regional que:
- Aborde liderazgo educativo, evaluación para la mejora, gestión del cambio y análisis de datos.
 - Incluya estudio y adaptación de modelos internacionales de supervisión formativa y participativa a la realidad de Heredia.
 - Genere espacios de intercambio entre supervisiones y centros educativos para documentar y compartir experiencias exitosas.

Dirección Regional de Educación de Liberia



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales en un territorio con centros educativos urbanos y rurales, y zonas de alta movilidad.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como relevantes para articular la gestión educativa en centros educativos con características urbanas y rurales, así como en contextos con alta movilidad estudiantil. Se destacan la gestión de información, la organización de reuniones, el seguimiento del PAO, la participación en visitas colegiadas y la atención de situaciones administrativas y de convivencia.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La supervisión tiene un papel importante en coordinar procesos entre centros educativos con dinámicas muy distintas (urbanos, rurales, turísticos).
- Se enfatiza la necesidad de responder a problemáticas asociadas a movilidad, asistencia y permanencia estudiantil.
- El componente formativo de las funciones se encuentra presente, pero no siempre con la misma intensidad en todos los centros educativos.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se percibe como acompañante, mediadora y articuladora entre centros educativos y Dirección Regional. Docentes y directores valoran la presencia de la supervisión, especialmente cuando ofrece orientación y apoyo frente a situaciones complejas, aunque indican que la multiplicidad de tareas puede hacer que el rol se concentre más en la gestión administrativa que en el acompañamiento pedagógico.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La diversidad de contextos (urbanos, rurales y zonas turísticas) exige un rol flexible y adaptativo.
- El rol de mediación frente a problemáticas de asistencia y convivencia adquiere relevancia particular.
- Se espera mayor presencia de la supervisión en procesos de mejora pedagógica, especialmente en centros educativos con mayores desafíos.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen conocimiento normativo, organización, liderazgo y mediación. Las comunidades educativas valoran la capacidad de la supervisión para orientar en la aplicación de normativa, coordinar procesos y apoyar la resolución de conflictos, a la vez que se identifican oportunidades para fortalecer las competencias asociadas al liderazgo pedagógico y al uso de información para la toma de decisiones.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Perfil competencial en lo normativo y organizativo alineado con el patrón nacional.
- Se destaca la necesidad de competencias para trabajar con contextos de alta movilidad y diversidad social.
- Se requiere fortalecer el uso sistemático de datos para orientar las acciones de acompañamiento y seguimiento.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras expresan necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos y uso de tecnologías. La Dirección Regional coincide en la importancia de contar con herramientas formativas adaptadas a la diversidad de contextos y a los retos asociados a la movilidad estudiantil y a la convivencia.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El patrón de necesidades es similar al nacional, con énfasis en formación situada para contextos heterogéneos.
- Se valora la formación que permita traducir conceptos en estrategias prácticas de acompañamiento a centros educativos con realidades distintas.
- La formación en tecnologías y análisis de datos se ve como un recurso clave para el monitoreo y la toma de decisiones.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado, pero las propuestas de mejora se alinean con enfoques de supervisión formativa y basada en evidencias: fortalecimiento del acompañamiento pedagógico, trabajo colegiado, uso de datos y clarificación del perfil de la persona supervisora.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Ofrece condiciones para adaptar buenas prácticas de supervisión a contextos con alta movilidad y diversidad social.
- Existen experiencias que podrían sistematizarse como referentes para otras regiones con características similares.
- La región puede beneficiarse de la adaptación de modelos internacionales que integren acompañamiento pedagógico, uso de datos y trabajo en red entre centros educativos.

Conclusiones específicas para la DRE Liberia

1. La supervisión cumple un rol relevante para articular la gestión educativa en contextos urbanos, rurales y de alta movilidad estudiantil. No obstante, el énfasis principal se mantiene en la gestión de información, la coordinación y la atención de problemáticas administrativas y de convivencia, mientras que el acompañamiento pedagógico sistemático requiere mayor desarrollo y continuidad.
2. El equipo supervisor presenta competencias normativas y de liderazgo organizativo reconocidas por las comunidades educativas, pero se identifican brechas en formación para la supervisión pedagógica, la evaluación, la gestión por resultados y el uso de información. Estas brechas limitan el impacto potencial de la supervisión en la mejora de los aprendizajes y de la gestión escolar en un territorio diverso.

Recomendaciones específicas para la DRE Liberia

1. Se recomienda diseñar e implementar un esquema de acompañamiento pedagógico que:
 - Diferencie estrategias para centros educativos urbanos, rurales y zonas de alta movilidad.
 - Vincule las visitas de supervisión con observación de prácticas, retroalimentación y seguimiento de acuerdos.
 - Considere indicadores de asistencia, permanencia y resultados para priorizar acciones de apoyo.
2. Desarrollar un plan de formación continua para la supervisión y la Dirección Regional que:
 - Aborde supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, gestión por resultados y análisis de datos.
 - Incluya el estudio y adaptación de modelos internacionales de supervisión formativa y basada en evidencias a la realidad del contexto.
 - Promueva espacios de trabajo colegiado entre supervisiones y centros educativos para compartir experiencias y construir estrategias conjuntas.

Dirección Regional de Educación de Limón



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales en un territorio costero, diverso y con alta complejidad social.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como muy vinculadas a la gestión de información, la coordinación de procesos administrativos, la atención de situaciones de convivencia y el seguimiento de lineamientos institucionales. En un territorio con centros educativos costeros, urbanos y rurales dispersos, la supervisión es percibida como un enlace clave entre la Dirección Regional, el nivel central y las comunidades educativas.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Fuerte presencia de la supervisión en la gestión de situaciones de convivencia y de riesgo social.
- Alta demanda de coordinación interinstitucional para canalizar apoyos hacia centros educativos con contextos complejos.

- El acompañamiento pedagógico aparece presente, pero tensionado por la carga de gestiones administrativas y atención de casos críticos.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se concibe como mediador, articulador y acompañante en un entorno de alta diversidad cultural y social. Docentes y directores valoran el apoyo de la supervisión cuando logra estar presente en el centro educativo, comprender las particularidades de los centros educativos y gestionar soluciones frente a problemáticas de convivencia, infraestructura y recursos.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El rol de mediación frente a conflictos y situaciones de riesgo tiene un peso muy relevante en la región.
- Se percibe a la supervisión como interlocutora clave con otras instancias del sistema y con actores comunitarios.
- Existe una expectativa fuerte de que el rol pedagógico se fortalezca, sin dejar de atender las urgencias propias del territorio.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen el conocimiento normativo, la organización de procesos, la mediación de conflictos y, de manera significativa, las habilidades relacionales para trabajar con comunidades diversas. Las comunidades educativas valoran la cercanía, la capacidad de escuchar y la búsqueda de soluciones conjuntas, aunque se identifican desafíos para consolidar un liderazgo pedagógico más visible.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El componente relacional y de mediación adquiere un peso particular por la complejidad social del territorio.
- Se requiere fortalecer competencias en supervisión pedagógica y uso de información para la mejora.
- La gestión de contextos de riesgo y diversidad cultural demanda competencias específicas que van más allá de lo normativo.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras manifiestan necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos, convivencia y uso de tecnologías.

La Dirección Regional refuerza este diagnóstico, señalando la importancia de herramientas formativas adaptadas a contextos de alta vulnerabilidad y diversidad cultural.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Se enfatiza la necesidad de formación en abordaje de conflictos, convivencia y trabajo con comunidades en riesgo.
- Se valora la formación situada, que ofrezca estrategias concretas para contextos urbanos costeros y rurales dispersos.
- La formación en uso de datos y tecnologías se percibe como clave para el seguimiento y la articulación con otras instancias.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado, pero las propuestas de mejora se alinean con enfoques de supervisión formativa, comunitaria y basada en evidencias: fortalecimiento del acompañamiento pedagógico, trabajo colegiado, uso de información para orientar decisiones y articulación con actores comunitarios y otras instituciones.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Limón ofrece un escenario clave para adaptar modelos de supervisión con énfasis en convivencia, inclusión y trabajo intersectorial.
- Existe potencial para sistematizar experiencias locales de acompañamiento en contextos de alta vulnerabilidad.
- La región puede beneficiarse de referentes internacionales en supervisión para contextos multiculturales y de riesgo social.

Conclusiones específicas para la DRE Limón

1. La supervisión desempeña un papel central en la gestión institucional y en la atención de problemáticas de convivencia y riesgo social. No obstante, la magnitud de estas demandas y la diversidad de contextos limita la posibilidad de desarrollar un acompañamiento pedagógico sistemático y equitativo en todos los centros educativos, especialmente en aquellos con mayores desafíos.
2. Las competencias relacionales y de mediación de la supervisión son altamente valoradas por las comunidades educativas. Sin embargo, persisten brechas en formación para la supervisión

pedagógica, la evaluación, la gestión por resultados y el uso de información, lo que limita el impacto potencial de la supervisión en la mejora de los aprendizajes y de la gestión escolar.

Recomendaciones específicas para la DRE Limón

1. Se recomienda revisar la organización del trabajo de la supervisión para:
 - Definir tiempos protegidos para visitas con foco pedagógico, sin descuidar la atención de casos críticos.
 - Priorizar centros educativos con mayores desafíos de convivencia y resultados educativos.
 - Articular el acompañamiento con acuerdos de mejora incluidos en el PAO, con seguimiento periódico.
2. Desarrollar un plan de formación continua para la supervisión y la Dirección Regional que:
 - Priorice liderazgo pedagógico, evaluación para la mejora, gestión de conflictos y trabajo con comunidades diversas.
 - Incluya formación en uso de datos para la toma de decisiones y el monitoreo de procesos.
 - Considere el estudio y adaptación de modelos internacionales de supervisión aplicables a contextos multiculturales y de riesgo social.

Dirección Regional de Educación de Los Santos



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales en un territorio mayoritariamente rural y de pequeñas comunidades.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como cercanas a la realidad cotidiana de centros educativos pequeños y rurales. Se enfatizan la gestión de información, la organización de reuniones, el acompañamiento a la planificación institucional y la atención de situaciones administrativas y de convivencia en comunidades donde las relaciones son estrechas y de alta visibilidad.

- La supervisión tiene una presencia muy cercana y personalizada en muchos centros educativos, debido a la escala del territorio.
- La coordinación de procesos se apoya en vínculos de confianza y conocimiento mutuo entre supervisión y centros educativos.
- El acompañamiento pedagógico tiene condiciones favorables para desarrollarse, aunque compite con la carga de gestiones administrativas.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se concibe como acompañante, guía y referente en un entorno de pequeñas comunidades educativas. Cuerpo docente y director valoran el apoyo recibido, así como la cercanía y el conocimiento del contexto local. A la vez, se reconoce que la multiplicidad de requerimientos formales puede limitar el tiempo destinado al trabajo pedagógico directo.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El rol relacional y de acompañamiento se destaca como una fortaleza natural en un territorio de menor escala.
- La supervisión es vista como aliada en la gestión y en la resolución de problemas, más que solo como instancia de control.
- Se espera que este rol se traduzca con mayor fuerza en procesos sistemáticos de mejora pedagógica y de convivencia.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen el conocimiento normativo, la organización, la mediación y, de modo destacado, las habilidades relacionales: cercanía, escucha, disponibilidad y apoyo en situaciones complejas. Estas competencias favorecen un clima de confianza entre la supervisión y las comunidades educativas.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La escala del territorio facilita relaciones más estrechas y continuas entre supervisión y centros educativos.
- Las competencias relacionales se perciben como un activo que podría potenciar el acompañamiento pedagógico.

- Se identifican necesidades en competencias vinculadas al uso de datos y a la conducción de procesos de cambio pedagógico.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras expresan necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos y uso de tecnologías. La región demanda que esta formación esté adaptada a contextos rurales, escuelas pequeñas y, en muchos casos, multigrado.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El patrón de necesidades es similar al nacional, con énfasis en contextos rurales y de baja matrícula.
- Se valora la formación que ofrezca herramientas prácticas y sencillas para apoyar a docentes en condiciones de aislamiento.
- La formación en tecnologías se visualiza como una oportunidad para acercar recursos a comunidades alejadas.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado, pero las ideas de mejora que emergen se alinean con enfoques de supervisión formativa, colaborativa y situada: fortalecimiento del acompañamiento en aula, trabajo colegiado entre escuelas, uso de información para la toma de decisiones y reconocimiento de las particularidades de cada comunidad educativa.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La región ofrece condiciones favorables para implementar modelos de supervisión participativa en contextos rurales.
- Existen prácticas de colaboración entre centros educativos que podrían sistematizarse como buenas prácticas.
- Puede beneficiarse de referentes internacionales en supervisión de escuelas rurales y multigrado.

Conclusiones específicas para la DRE Los Santos

1. La supervisión se caracteriza por su cercanía y conocimiento de las realidades locales, lo que favorece la construcción de confianza con las comunidades educativas. Sin embargo, esta fortaleza

relacional aún no se traduce plenamente en procesos sistemáticos de acompañamiento pedagógico, en parte por la carga de tareas administrativas y la falta de herramientas específicas.

2. Las competencias relacionales de la supervisión son una base importante para el acompañamiento a las escuelas. No obstante, se evidencian brechas en formación para la supervisión pedagógica, la evaluación, la gestión por resultados y el uso de información, lo que limita el potencial de la supervisión para impulsar cambios sostenidos en la práctica docente y en la gestión escolar.

Recomendaciones específicas para la DRE Los Santos

1. Se recomienda diseñar estrategias de acompañamiento pedagógico que:
 - Aprovechen la cercanía y conocimiento del contexto para definir objetivos pedagógicos claros en cada visita.
 - Incluyan observación de prácticas, retroalimentación y seguimiento de acuerdos con docentes y direcciones.
 - Articulen las acciones de supervisión con el PAO y con procesos de mejora a mediano plazo.
2. Desarrollar un plan de formación que:
 - Priorice supervisión pedagógica, evaluación para la mejora y gestión por resultados en contextos rurales y multigrado.
 - Incluya el uso de tecnologías para el acompañamiento y la comunicación con escuelas alejadas.
 - Considere el estudio de modelos internacionales de supervisión en contextos rurales como insumo para la adaptación local.

Dirección Regional de Educación de Nicoya



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales en un territorio mayoritariamente rural y costero, con centros educativos urbanos de tamaño intermedio.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como clave para articular la gestión educativa en centros educativos rurales y costeros, así como en núcleos urbanos medianos. Se destacan la gestión de

información, la organización de reuniones, el seguimiento de programas y del PAO, y la atención de situaciones administrativas y de convivencia, en un territorio con realidades socioeconómicas diversas.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La supervisión tiene un papel importante en conectar centros educativos rurales y costeros con la Dirección Regional.
- Se enfatiza la coordinación de procesos en contextos con limitaciones de recursos y de infraestructura.
- El acompañamiento pedagógico está presente, pero aún no se consolida como eje estructurante de todas las visitas.



Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se concibe como acompañante, mediadora y articuladora de procesos entre centros educativos y Dirección Regional. Las personas directoras y docentes de centros educativos valoran la presencia de la supervisión cuando ofrece orientación, apoyo y escucha, aunque identifican que la multiplicidad de tareas y distancias puede limitar la frecuencia de visitas y el tiempo dedicado al trabajo pedagógico.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El rol de la supervisión está fuertemente asociado a la gestión de necesidades de recursos y apoyos para los centros educativos.
- La diversidad territorial exige un rol flexible y adaptativo, capaz de responder a contextos escolares muy distintos.
- Se espera un fortalecimiento del rol pedagógico y de acompañamiento en aula, especialmente en centros educativos con mayores desafíos de aprendizaje.



Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen conocimiento normativo, organización, liderazgo y mediación. Las comunidades educativas valoran también la cercanía, la disposición al diálogo y el apoyo en la resolución de situaciones complejas, aunque señalan la necesidad de fortalecer competencias vinculadas al liderazgo pedagógico y al uso de información para orientar decisiones.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Perfil competencial en lo normativo y organizativo alineado con el patrón nacional.

- Se requiere profundizar en competencias para conducir procesos de mejora pedagógica adaptados a contextos rurales y costeros.
- El uso de datos para la toma de decisiones aún no se encuentra plenamente instalado como práctica cotidiana.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras expresan necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos y uso de tecnologías. La región demanda que esta formación esté adaptada a contextos rurales, costeros y, en algunos casos, de difícil acceso.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El patrón de necesidades es similar al nacional, con énfasis en contextos rurales y costeros.
- Se valora la formación que entregue estrategias concretas para acompañar escuelas con limitaciones de recursos.
- La formación en tecnologías se concibe como apoyo para la comunicación y el seguimiento a distancia.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado, pero las ideas de mejora recogidas se alinean con enfoques de supervisión formativa y basada en evidencias: fortalecimiento del acompañamiento pedagógico, trabajo colegiado entre centros educativos, uso de datos y clarificación del perfil profesional de la persona supervisora.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Nicoya ofrece condiciones para adaptar buenas prácticas de supervisión a contextos rurales y costeros.
- Existen experiencias que podrían sistematizarse como referentes para otras regiones con características similares.
- La región puede beneficiarse de la adaptación de modelos internacionales que integren acompañamiento pedagógico, uso de datos y trabajo en red entre centros educativos rurales y costeros.

Conclusiones específicas para la DRE Nicoya

1. La supervisión cumple un rol relevante en la articulación de la gestión educativa en centros educativos rurales y costeros, así como en núcleos urbanos medianos. Sin embargo, el énfasis

principal se mantiene en la gestión de información, la coordinación y la atención de problemáticas administrativas y de convivencia, mientras que el acompañamiento pedagógico sistemático requiere mayor desarrollo y continuidad.

2. El equipo supervisor presenta competencias normativas y de liderazgo organizativo reconocidas por las comunidades educativas, pero se identifican brechas en formación para la supervisión pedagógica, la evaluación, la gestión por resultados y el uso de información. Estas brechas limitan el impacto potencial de la supervisión en la mejora de los aprendizajes y de la gestión escolar en un territorio diverso y disperso.

Recomendaciones específicas para la DRE Nicoya

1. Se recomienda diseñar e implementar un esquema de acompañamiento pedagógico que:
 - Diferencie estrategias para centros educativos rurales, costeros y urbanos.
 - Vincule las visitas de supervisión con observación de prácticas, retroalimentación y seguimiento de acuerdos.
 - Considere indicadores de resultados y condiciones de contexto para priorizar acciones de apoyo.
2. Desarrollar un plan de formación continua para la supervisión y la Dirección Regional que:
 - Aborde supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, gestión por resultados y análisis de datos.
 - Incluya el estudio y adaptación de modelos internacionales de supervisión formativa y basada en evidencias de su realidad.
 - Promueva espacios de trabajo colegiado entre supervisiones y centros educativos para compartir experiencias y construir estrategias conjuntas.

Dirección Regional de Educación de Occidente



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales en un territorio con centros educativos urbanos, rurales y periurbanos.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como consolidadas en la gestión cotidiana de los centros educativos. Se destacan la gestión de información, la organización de reuniones colegiadas, el seguimiento del PAO, la participación en visitas colegiadas y la atención de situaciones administrativas y de convivencia, en un territorio con centros educativos urbanos y rurales de mediana y alta complejidad.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Fuerte presencia de la supervisión en la coordinación de procesos y en la canalización de lineamientos institucionales.
- La combinación de centros educativos urbanos y rurales exige un trabajo flexible en la planificación de visitas y acompañamientos.
- El componente de acompañamiento pedagógico está presente, pero tensionado por la carga de gestiones administrativas y la atención de múltiples requerimientos.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se concibe como articulador, mediador y acompañante entre centros educativos, Dirección Regional y nivel central. Docentes y directores valoran la presencia de la supervisión cuando esta se hace cercana, escucha y orienta, aunque señalan que la intensificación de tareas administrativas y de reporte puede reducir el tiempo disponible para un acompañamiento pedagógico más profundo.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La tensión entre rol administrativo y rol pedagógico se expresa con fuerza en centros educativos de alta matrícula.
- Se reconoce a la supervisión como referente importante para interpretar la normativa y mediar ante situaciones complejas.
- Existe una expectativa clara de fortalecer la dimensión pedagógica y de liderazgo educativo del rol.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen el conocimiento normativo, la organización de procesos, el liderazgo y la mediación. Las comunidades educativas valoran las habilidades de comunicación, la disposición al diálogo y el apoyo ante situaciones complejas, a la vez que identifican oportunidades para fortalecer competencias asociadas al liderazgo pedagógico y al uso de información para orientar decisiones.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Perfil competencial sólido en lo normativo y organizativo, alineado con el patrón nacional.
- Se observan diferencias entre centros educativos en la experiencia de acompañamiento que reciben de la supervisión.
- Se requiere fortalecer el uso de datos para la toma de decisiones y la conducción de procesos de cambio pedagógico.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras manifiestan necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos y uso de tecnologías. La Dirección Regional refuerza este diagnóstico, destacando la importancia de estrategias formativas aplicadas a contextos de diversidad social y organizativa.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El patrón de necesidades es similar al nacional, con énfasis en contextos de alta diversidad de centros educativos.
- Se valora la formación con enfoque práctico y aplicable a la realidad de centros educativos urbanos, rurales y periurbanos.
- La formación en uso de datos y tecnologías se percibe como clave para el seguimiento y la toma de decisiones.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado, pero las ideas de mejora se alinean con enfoques de supervisión formativa y basada en evidencias: fortalecimiento del acompañamiento pedagógico, trabajo colegiado, uso de datos para orientar decisiones y clarificación del perfil profesional de la persona supervisora.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Occidente ofrece condiciones para adaptar modelos de supervisión a contextos mixtos urbano–rurales.
- Existen experiencias de trabajo colegiado que podrían sistematizarse como buenas prácticas regionales.
- La región puede beneficiarse de referentes internacionales que integren acompañamiento pedagógico, uso de datos y trabajo en red.

Conclusiones específicas para la DRE Occidente

1. La supervisión desempeña un papel central en la coordinación de procesos institucionales y en la atención de situaciones administrativas y de convivencia. No obstante, la carga de tareas y la diversidad de contextos limitan la posibilidad de desplegar un acompañamiento pedagógico sistemático y equitativo entre circuitos y centros educativos.
2. Las competencias normativas, organizativas y relacionales de la supervisión son reconocidas por las comunidades educativas. Sin embargo, se identifican brechas en formación para la supervisión pedagógica, la evaluación, la gestión por resultados y el uso de información, lo que limita el impacto potencial de la supervisión en la mejora de los aprendizajes y de la gestión escolar.

Recomendaciones específicas para la DRE Occidente

1. Se recomienda desarrollar un esquema de acompañamiento pedagógico que:
 - Establezca criterios diferenciados para centros educativos urbanos grandes de alta matrícula, rurales y contextos periurbanos.
 - Vincule las visitas de supervisión con observación de prácticas, retroalimentación y seguimiento de acuerdos de mejora.
 - Utilice información disponible (resultados, diagnósticos internos) para priorizar centros educativos y circuitos que requieran mayor intensidad de apoyo.
2. Desarrollar un plan de formación permanente para la supervisión y la Dirección Regional que:
 - Aborde liderazgo educativo, evaluación para la mejora, gestión del cambio y análisis de datos.
 - Incluya el estudio y adaptación de modelos internacionales de supervisión formativa y participativa a la realidad regional.
 - Genere espacios de intercambio entre supervisiones y centros educativos para documentar y compartir experiencias exitosas.

Dirección Regional de Educación de Peninsular



En esta DRE no se realizaron grupos focales; la evidencia proviene de los tres cuestionarios aplicados a supervisores, directores regionales y CAR, según corresponda.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se describen principalmente desde la mirada de los cuestionarios: gestión de información, ejecución de políticas y programas, coordinación de reuniones colegiadas, participación en visitas a centros educativos y seguimiento del PAO. La supervisión aparece como un enlace relevante entre la Dirección Regional y centros educativos con realidades rurales, costeras y de difícil acceso.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Perfil alineado con la tendencia nacional, con énfasis en funciones administrativas y de coordinación.
- La descripción se apoya en fuentes cuantitativas, por lo que la experiencia vivida por docentes y directores en los centros educativos queda menos detallada.
- La logística y las distancias propias del territorio peninsular condicionan la planificación de visitas y acompañamientos.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se percibe, según los cuestionarios, como articulador de procesos, responsable de la aplicación de lineamientos y acompañante en la gestión institucional. Se menciona la combinación de tareas de coordinación administrativa, seguimiento de la gestión y apoyo a la toma de decisiones, con tensiones entre el rol pedagógico y la carga de trámites y reportes.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El rol se describe en términos más generales, al no contar con voces cualitativas de docentes y directores de centros educativos.
- Se subraya la importancia del rol como puente entre centros educativos geográficamente dispersos y la Dirección Regional.

- Aparece la necesidad de clarificar y fortalecer la dimensión pedagógica del rol, más allá del cumplimiento administrativo.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias señaladas como clave se concentran en el manejo normativo, la coordinación, la organización de procesos y la gestión administrativa. Se reconoce la importancia de la supervisión en la interpretación de normativa y en la guía para la gestión institucional, aunque aspectos como habilidades relacionales y competencias pedagógicas aparecen de forma más implícita.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Énfasis fuerte en competencias técnico - administrativas, similar al patrón nacional.
- Menor nivel de detalle sobre competencias relacionales y pedagógicas, al no contar con insumos cualitativos.
- Se abre una oportunidad para visibilizar y fortalecer el componente relacional y pedagógico del perfil de supervisión.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras reconocen que su formación es parcial para enfrentar los desafíos actuales. Se destacan necesidades de actualización en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos y uso de tecnologías, en un territorio con centros educativos rurales y costeros dispersos.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La pauta de necesidades es similar a la nacional, con énfasis en contextos de difícil acceso.
- La mirada sobre la formación proviene principalmente de la autoevaluación de la supervisión, sin contraste con voces de centros educativos.
- Se identifica el deseo de contar con procesos de formación estructurados, continuos y adaptados a la realidad territorial.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento de modelos internacionales de supervisión es limitado. No obstante, las ideas de mejora formuladas se vinculan con buenas prácticas: fortalecer el acompañamiento pedagógico, planificar visitas

con criterios formativos, utilizar evidencias para la toma de decisiones y clarificar el perfil profesional de la supervisión en contextos rurales y costeros.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Nivel de conocimiento de modelos internacionales similar al promedio nacional.
- Propuestas de mejora formuladas en términos generales, sin referencias a modelos específicos, pero alineadas con enfoques formativos y participativos.
- El territorio peninsular se presenta como un contexto donde resultaría especialmente útil acercar referentes externos adaptados a la realidad local.

Conclusiones específicas para la DRE Peninsular

1. La supervisión se muestra operativamente instalada, con cumplimiento frecuente de funciones de gestión de información, coordinación y seguimiento. Sin embargo, la ausencia de grupos focales y la predominancia de fuentes cuantitativas hacen que la dimensión de acompañamiento pedagógico vivida en los centros educativos quede poco descrita, dificultando una valoración más fina de su impacto formativo.
2. La DRE presenta un perfil competencial centrado en lo normativo y organizativo, con reconocimiento de brechas formativas en supervisión pedagógica, evaluación, liderazgo y uso de tecnologías. El bajo conocimiento de modelos internacionales de supervisión limita la posibilidad de nutrir el modelo local con buenas prácticas que ayuden a equilibrar el énfasis desde lo administrativo hacia lo pedagógico.

Recomendaciones específicas para la DRE Peninsular

1. Se recomienda reorientar gradualmente las visitas y acciones de supervisión para que incluyan objetivos formativos explícitos (observación, retroalimentación, apoyo a la planificación y evaluación), además de las tareas de verificación y seguimiento. Esto supone:
 - Definir criterios para visitas con propósito pedagógico en centros educativos rurales y costeros.
 - Incorporar instrumentos simples de retroalimentación para centros educativos.
 - Promover espacios de diálogo con personas directoras sobre mejora de procesos pedagógicos y de convivencia.
2. Impulsar un plan de formación permanente que:

- Priorice supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo educativo, gestión por resultados y uso de tecnologías.
- Incluya el análisis guiado de modelos internacionales de supervisión (participativa, integral, basada en resultados) y su adaptación a la realidad peninsular.
- Articule la formación con espacios de seguimiento práctico, de modo que las nuevas herramientas se traduzcan en cambios concretos en la manera de supervisar.

Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales en un territorio mayoritariamente rural y montañoso, con centros educativos urbanos medianos.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como fundamentales para articular la gestión educativa en un territorio extenso y con centros educativos rurales, de montaña y urbanos medianos. Se destacan la gestión de información, la coordinación de reuniones, el seguimiento del PAO, la participación en visitas colegiadas y la atención de situaciones administrativas y de convivencia en contextos de difícil acceso.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La supervisión cumple un rol clave para asegurar la llegada de lineamientos y apoyos a centros educativos alejados.
- La planificación de visitas está condicionada por distancias, tiempos de traslado y otras situaciones que requieren atención inmediata (ejemplo: condiciones de infraestructura).
- El acompañamiento pedagógico enfrenta desafíos logísticos, aunque es valorado cuando se hace presente en los centros educativos.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se percibe como mediador, articulador y acompañante en un territorio de gran extensión y diversidad. Las comunidades educativas valoran la presencia de la supervisión cuando llega a los centros educativos, comprende sus realidades y apoya en la gestión y la resolución de problemáticas, aunque señalan que la frecuencia de las visitas puede verse limitada por factores geográficos y carga de trabajo.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El rol de enlace entre centros educativos rurales/zona montañosa y el sistema educativo es especialmente relevante.
- La presencia en los centros educativos se valora como un acto de reconocimiento y legitimación de sus condiciones.
- Se espera un fortalecimiento del rol pedagógico, respetando y aprovechando las particularidades del territorio.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen el conocimiento normativo, la organización de procesos, la mediación y habilidades relacionales para trabajar con comunidades rurales y de difícil acceso. Se valora la capacidad de escucha, el respeto por los contextos locales y la disposición a construir soluciones conjuntas.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La construcción de confianza con comunidades alejadas es central para el ejercicio efectivo de la supervisión.
- Se requiere fortalecer competencias en liderazgo pedagógico y uso de información para orientar decisiones.
- Las competencias logísticas y de planificación son especialmente importantes por las características geográficas del territorio.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras señalan necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos, uso de tecnologías y trabajo con comunidades rurales y de montaña.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- A las necesidades generales del país se suma la demanda específica de formación para contextos rurales y de difícil acceso.
- Se requiere formación que considere las condiciones logísticas del territorio y el uso de herramientas flexibles.
- La formación en tecnologías se percibe como una oportunidad para apoyar el acompañamiento a distancia.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado, pero las propuestas de mejora se alinean con enfoques de supervisión participativa y contextualizada: fortalecimiento de la presencia en los centros educativos, construcción de alianzas con actores comunitarios y desarrollo de estrategias de acompañamiento respetuosas de las realidades locales.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El territorio ofrece condiciones para explorar enfoques de supervisión con fuerte énfasis comunitario y rural.
- Las buenas prácticas locales pueden articularse con modelos internacionales de supervisión en contextos rurales y de montaña.
- Existe potencial para sistematizar experiencias de acompañamiento exitosas como referentes para otras regiones.

Conclusiones específicas para la DRE Pérez Zeledón

1. La supervisión es un actor clave para articular el sistema educativo con centros educativos rurales, de montaña y urbanos medianos. Su presencia permite canalizar información, coordinar apoyos y mediar en situaciones complejas. Sin embargo, las distancias, las condiciones de acceso y la carga de tareas dificultan la consolidación de un acompañamiento pedagógico permanente y equitativo.

2. Las competencias relacionales de la supervisión son especialmente valoradas, pero se identifican brechas en formación para la supervisión pedagógica, la evaluación, la gestión por resultados y el uso de información. Estas brechas limitan la capacidad de la supervisión para impulsar, junto con las comunidades educativas, procesos de mejora pedagógica sostenidos y contextualizados.

Recomendaciones específicas para la DRE Pérez Zeledón

1. Se recomienda diseñar estrategias de acompañamiento pedagógico que:
 - Consideren la planificación de visitas con criterios de priorización según distancia, vulnerabilidad y características del contexto.
 - Incluyan tiempos para el trabajo colaborativo con docentes y equipos directivos en temas pedagógicos y de convivencia.
 - Articulen acuerdos de mejora con el PAO, respetando las particularidades de cada comunidad educativa.
2. Desarrollar un plan de formación para la supervisión que:
 - Incorpore contenidos de supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, gestión por resultados y análisis de datos.
 - Considere enfoques y herramientas específicas para trabajar con comunidades rurales y de montaña.
 - Promueva el uso de tecnologías como apoyo al acompañamiento a distancia cuando las condiciones de acceso presencial sean limitadas.

Dirección Regional de Educación de Puntarenas



En esta DRE no se realizaron grupos focales; la evidencia proviene de los tres cuestionarios aplicados a personas supervisoras, directores regionales y miembros del CAR, según corresponda.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se describen, a partir de los cuestionarios, como fuertemente ligadas a la gestión de información, la coordinación de procesos administrativos, la organización de reuniones colegiadas, la participación en visitas a centros educativos y el seguimiento del PAO. La supervisión aparece como un enlace clave entre la Dirección Regional y centros educativos con realidades costeras, urbanas, rurales e insulares.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Perfil alineado con la tendencia nacional, con énfasis en funciones administrativas, de coordinación y de enlace institucional.
- La descripción de funciones proviene principalmente de fuentes cuantitativas, por lo que la experiencia vivida en los centros educativos no queda tan detallada como en DRE con grupos focales.
- Las particularidades geográficas (costa, islas, puertos) condicionan la logística de visitas y el alcance operativo de las funciones.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se percibe, según los cuestionarios, como articulador de procesos, responsable de implementar lineamientos y acompañar la gestión institucional. Se combinan tareas de coordinación administrativa, seguimiento de la gestión, atención de requerimientos y apoyo a la toma de decisiones, con tensiones reconocidas entre el rol pedagógico y la carga de trámites.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El rol aparece descrito en términos generales (coordinación, enlace, seguimiento), sin relatos cualitativos de centros educativos que lo profundicen.
- Se resalta la importancia del rol como puente con centros educativos costeros e insulares, donde las distancias y el transporte son un factor.
- Se evidencia la necesidad de reforzar la dimensión pedagógica del rol, más allá de la respuesta a requerimientos formales.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias identificadas como clave se concentran en el manejo normativo, la coordinación, la organización de procesos y la gestión administrativa. Se reconoce el papel de la supervisión para interpretar normativa, orientar trámites y organizar el trabajo institucional, mientras que aspectos como competencias relacionales y pedagógicas aparecen de forma más implícita.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Fuerte énfasis en competencias técnico–administrativas, similar al patrón nacional.
- Menor nivel de detalle sobre competencias relacionales y de acompañamiento pedagógico, al no haber insumos de grupos focales.
- Se abre una oportunidad para visibilizar y fortalecer el componente relacional y pedagógico del perfil, particularmente en centros educativos costeros y de acceso complejo.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras reconocen que su formación requiere fortalecerse para enfrentar los retos actuales. Se reportan necesidades de actualización en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos y uso de tecnologías, en un territorio con centros educativos dispersos, costeros e insulares.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El patrón de necesidades es similar al nacional, con énfasis en contextos de difícil acceso y alta movilidad.
- La autoevaluación de la supervisión es la fuente principal, sin contraste cualitativo desde docentes y directores de centros educativos.
- Se identifica el deseo de contar con procesos de formación estructurados, continuos y adaptados a las particularidades territoriales.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento de modelos internacionales de supervisión es limitado. Aun así, las ideas de mejora formuladas se vinculan con buenas prácticas como: fortalecer el acompañamiento pedagógico, planificar visitas con criterios formativos, utilizar evidencias para la toma de decisiones y clarificar el perfil profesional de la supervisión en contextos costeros e insulares.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Nivel de conocimiento de modelos internacionales similar al promedio nacional.
- Propuestas de mejora planteadas en términos generales, sin referencia a modelos específicos, pero alineadas con enfoques formativos y participativos.
- La región se presenta como un contexto donde sería útil adaptar referentes externos a realidades costeras, portuarias e insulares.

Conclusiones específicas para la DRE Puntarenas

1. La supervisión se muestra operativamente instalada, con fuerte énfasis en la gestión de información, la coordinación de procesos y el seguimiento de lineamientos. Sin embargo, la ausencia de grupos focales y la predominancia de fuentes cuantitativas hacen que la dimensión de acompañamiento pedagógico vivida por los centros educativos quede poco descrita, lo que dificulta valorar con mayor precisión su impacto formativo.
2. La DRE presenta un perfil competencial centrado en lo normativo y organizativo, con reconocimiento de brechas formativas en supervisión pedagógica, evaluación, liderazgo y uso de tecnologías. El bajo conocimiento de modelos internacionales de supervisión limita la posibilidad de nutrir el modelo local con buenas prácticas que ayuden a reequilibrar el énfasis desde lo administrativo hacia lo pedagógico, especialmente en contextos costeros e insulares.

Recomendaciones específicas para la DRE Puntarenas

1. Se recomienda reorientar gradualmente las visitas y acciones de supervisión para que incluyan objetivos formativos explícitos (observación, retroalimentación, apoyo a la planificación y evaluación), además de las tareas de verificación y seguimiento. Esto supone:
 - Definir criterios para visitas con propósito pedagógico, priorizando centros educativos costeros e insulares.
 - Incorporar instrumentos simples de retroalimentación para centros educativos.
 - Promover espacios de diálogo con directores de centros educativos sobre mejora de procesos pedagógicos y de convivencia.
2. Impulsar un plan de formación permanente que:
 - Priorice supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo educativo, gestión por resultados y uso de tecnologías.

- Incluya el análisis guiado de modelos internacionales de supervisión (participativa, integral, basada en resultados) y su adaptación a la realidad costera e insular.
- Articule la formación con espacios de seguimiento práctico, de modo que las nuevas herramientas se traduzcan en cambios concretos en la manera de supervisar.

Dirección Regional de Educación de Puriscal



En esta DRE no se realizaron grupos focales; la evidencia proviene de los tres cuestionarios aplicados a personas supervisoras, directores regionales y miembros del CAR, según corresponda.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se describen, a partir de los cuestionarios, como centradas en la gestión de información, la coordinación de procesos administrativos, la organización de reuniones colegiadas, la participación en visitas a centros educativos y el seguimiento del PAO. La supervisión se configura como un enlace relevante entre la Dirección Regional y centros educativos mayoritariamente rurales y de montaña.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Perfil alineado con la tendencia nacional, con énfasis en funciones administrativas y de coordinación.
- La descripción de funciones se basa en fuentes cuantitativas, por lo que la vivencia de docentes y directores en los centros educativos no se detalla tanto como en direcciones regionales con grupos focales.
- Las condiciones geográficas (zonas montañosas y rurales) condicionan la planificación de visitas y el despliegue operativo de las funciones.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se concibe, según los cuestionarios, como articulador de procesos, responsable de la implementación de lineamientos y acompañante en la gestión institucional. Se combinan tareas de coordinación administrativa, seguimiento de la gestión y apoyo a la toma de decisiones, con tensiones entre el rol pedagógico y la carga de trámites y reportes.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El rol se describe con categorías generales (coordinación, enlace, seguimiento), sin el detalle cualitativo que aportarían voces de centros educativos.
- Se resalta la importancia del rol como puente con centros educativos rurales y de montaña, donde la presencia de la supervisión genera seguridad institucional.
- Se evidencia la necesidad de reforzar la dimensión pedagógica del rol, más allá del cumplimiento administrativo.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias señaladas como clave se concentran en el manejo normativo, la coordinación, la organización y la gestión administrativa. La supervisión es reconocida como referente para interpretar normativa y organizar el trabajo institucional, mientras que las competencias relacionales y pedagógicas se mencionan de manera más implícita en las respuestas.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Predominio de competencias técnico–administrativas, similar al patrón nacional.
- Menor detalle sobre competencias relacionales y de acompañamiento pedagógico, al no contar con insumos de grupos focales.
- Se abre una oportunidad para visibilizar y fortalecer el componente relacional y pedagógico del perfil, clave en centros educativos rurales.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras reconocen necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos y uso de tecnologías. La región demanda que esta formación esté adaptada a contextos rurales, escuelas pequeñas y, en algunos casos, de difícil acceso.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El patrón de necesidades es similar al nacional, con énfasis en contextos rurales y de montaña.
- La mirada sobre la formación proviene principalmente de la autoevaluación de la supervisión.
- Se identifica el deseo de contar con procesos formativos continuos y contextualizados, que ofrezcan herramientas concretas para escuelas pequeñas y multigrado.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado. No obstante, las ideas de mejora sugeridas se alinean con buenas prácticas como: fortalecer el acompañamiento pedagógico, planificar visitas con criterios formativos, favorecer el trabajo colegiado entre centros educativos rurales y utilizar la información para orientar decisiones.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Nivel de conocimiento de modelos internacionales similar al promedio nacional.
- Propuestas de mejora formuladas en términos generales, pero coherentes con enfoques formativos y participativos.
- La región ofrece condiciones para adaptar modelos de supervisión rural y de escuelas pequeñas como referentes de trabajo.

Conclusiones específicas para la DRE Puriscal

1. La supervisión se muestra sólidamente instalada en la coordinación de procesos, la gestión de información y el seguimiento de lineamientos. Sin embargo, la ausencia de grupos focales y la predominancia de datos cuantitativos hacen que la dimensión de acompañamiento pedagógico y relacional en los centros educativos quede poco descrita, lo que limita una comprensión más profunda de su impacto en la mejora educativa.
2. Se presenta un perfil competencial centrado en lo normativo y organizativo, con reconocimiento de brechas formativas en supervisión pedagógica, evaluación, liderazgo y uso de tecnologías. Estas brechas limitan el potencial de la supervisión para impulsar procesos de mejora pedagógica sostenida en escuelas rurales y de montaña.

Recomendaciones específicas para la DRE Puriscal

1. Se recomienda diseñar estrategias de acompañamiento pedagógico que:
 - Establezcan objetivos pedagógicos claros en cada visita.
 - Incluyan observación de prácticas, retroalimentación y seguimiento de acuerdos con docentes y direcciones.
 - Articulen las acciones de supervisión con el PAO y con procesos de mejora a mediano plazo en escuelas rurales y multigrado.
2. Desarrollar un plan de formación que:

- Priorice supervisión pedagógica, evaluación para la mejora y gestión por resultados en contextos rurales y de difícil acceso.
- Incluya el uso de tecnologías para el acompañamiento y la comunicación con escuelas alejadas.
- Considere el estudio de modelos internacionales de supervisión en contextos rurales como insumo para la adaptación local.

Dirección Regional de Educación de San Carlos



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales, en un territorio de fuerte actividad agropecuaria, con centros educativos rurales y urbanos en expansión.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como muy presentes en la vida cotidiana de centros educativos rurales y urbanos en crecimiento. Se destacan la gestión de información, la organización de reuniones colegiadas, el seguimiento del PAO, la participación en visitas colegiadas y la atención de situaciones administrativas y de convivencia, en un territorio amplio y dinámico.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La supervisión cumple un rol central en articular procesos entre centros educativos rurales, agropecuarios y núcleos urbanos en expansión.
- Las voces de los grupos focales resaltan la importancia de la supervisión como figura de apoyo en contextos de alta carga laboral y cambios demográficos.
- El acompañamiento pedagógico aparece presente, aunque tensionado por la atención de gestiones administrativas y urgencias del día a día.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se concibe como acompañante, mediadora y articuladora de procesos en un territorio de gran extensión y diversidad socioeconómica. Personas directoras y docentes valoran la presencia de la supervisión cuando esta conoce las realidades locales, escucha y orienta en la búsqueda de

soluciones, aunque señalan que la cantidad de tareas puede reducir el tiempo disponible para el trabajo pedagógico directo.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El rol de enlace entre centros educativos rurales/agropecuarios y el sistema educativo es especialmente relevante.
- La presencia en los centros educativos se asocia a reconocimiento y apoyo en contextos de alta demanda laboral.
- Se espera que el rol pedagógico se fortalezca y se haga más sistemático, especialmente en escuelas con mayores desafíos de aprendizaje.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen el conocimiento normativo, la organización de procesos, la mediación y habilidades relacionales para trabajar con comunidades rurales y urbanas en expansión. Se valora la capacidad de escucha, el respeto por los contextos locales y la disposición a construir soluciones conjuntas.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La construcción de confianza con comunidades rurales y urbanas en crecimiento es central para el ejercicio efectivo de la supervisión.
- Se requiere fortalecer competencias en liderazgo pedagógico y uso de información para orientar decisiones y priorizar apoyos.
- Las competencias logísticas y de planificación son relevantes por la extensión territorial y la diversidad de centros educativos.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras señalan necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos, uso de tecnologías y trabajo con comunidades rurales y urbano–rurales.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- A las necesidades generales del país se suma la demanda específica de formación para contextos agropecuarios y territorios en crecimiento urbano.

- Se requiere formación que considere las condiciones logísticas del territorio y el uso de herramientas flexibles.
- La formación en tecnologías se percibe como una oportunidad para apoyar el acompañamiento a distancia y el análisis de información.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado, pero las propuestas de mejora se alinean con enfoques de supervisión participativa y basada en evidencias: fortalecimiento del acompañamiento en aula, uso de datos para la toma de decisiones, construcción de redes entre centros educativos y desarrollo de estrategias contextualizadas a la realidad rural y agropecuaria.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El territorio ofrece condiciones para explorar modelos de supervisión con énfasis comunitario y rural–urbano.
- Las buenas prácticas locales pueden articularse con modelos internacionales de supervisión en contextos rurales y de transición urbano - rural.
- Existe potencial para sistematizar experiencias exitosas como referentes para otras regiones con características similares.

Conclusiones específicas para la DRE San Carlos

1. La supervisión es un actor clave para articular el sistema educativo con centros educativos rurales, agropecuarios y urbanos en expansión. Su presencia permite canalizar información, coordinar apoyos y mediar en situaciones complejas. Sin embargo, la extensión territorial, las condiciones de acceso y la carga de tareas dificultan la consolidación de un acompañamiento pedagógico permanente y equitativo.
2. Las competencias relacionales de la supervisión son especialmente valoradas en San Carlos, pero se identifican brechas en formación para la supervisión pedagógica, la evaluación, la gestión por resultados y el uso de información. Estas brechas limitan la capacidad de la supervisión para impulsar, junto con las comunidades educativas, procesos de mejora pedagógica sostenidos y contextualizados.

Recomendaciones específicas para la DRE San Carlos

1. Se recomienda diseñar estrategias de acompañamiento pedagógico que:

- Consideren la planificación de visitas con criterios de priorización según distancia, vulnerabilidad y características del contexto.
 - Incluyan tiempos para el trabajo colaborativo con docentes y equipos directivos en temas pedagógicos y de convivencia.
 - Articulen acuerdos de mejora con el PAO, respetando las particularidades de cada comunidad educativa.
2. Desarrollar un plan de formación para la supervisión que:
- Incorpore contenidos de supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, gestión por resultados y análisis de datos.
 - Incluya el uso de tecnologías para el acompañamiento y la comunicación con escuelas alejadas.

Dirección Regional de Educación de Santa Cruz



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales, en un territorio mayoritariamente rural y costero, con presencia turística y escuelas pequeñas.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como clave para articular la gestión educativa en un territorio rural y costero, con escuelas pequeñas, multigrado y centros educativos ubicados en comunidades dispersas. Se destacan la gestión de información, la organización de reuniones colegiadas, el seguimiento del PAO, la coordinación de programas y la atención de situaciones administrativas y de convivencia asociadas a dinámicas agrícolas y turísticas.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La supervisión cumple un rol importante en conectar escuelas rurales y costeras con la Dirección Regional y el nivel central.
- Se enfatiza la necesidad de responder a problemáticas de permanencia, movilidad familiar y acceso a apoyos en comunidades alejadas.
- El acompañamiento pedagógico está presente, pero se ve tensionado por las distancias y la carga de gestiones administrativas.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se concibe como acompañante, mediadora y articuladora de procesos entre escuelas rurales, costas turísticas y la Dirección Regional. Personal directivo y docente valoran la presencia de la supervisión cuando escucha las realidades locales, orienta decisiones y apoya la resolución de situaciones complejas, aunque señalan que la multiplicidad de tareas limita la frecuencia de visitas y la profundidad del trabajo pedagógico.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El rol está fuertemente asociado a la gestión de condiciones mínimas de funcionamiento en escuelas pequeñas y alejadas.
- Se espera que la supervisión impulse con mayor fuerza procesos de mejora pedagógica ligados a la realidad rural y costera.
- La confianza construida con comunidades educativas es un activo para fortalecer el liderazgo pedagógico regional.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen conocimiento normativo, organización de procesos, coordinación y habilidades relacionales para trabajar con comunidades rurales y costeras. Se valora la cercanía, la disponibilidad y el respeto por los contextos locales, a la vez que se identifican oportunidades para fortalecer el liderazgo pedagógico y el uso de información para orientar decisiones.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La capacidad de adaptación a escuelas pequeñas, multigrado y contextos turísticos es especialmente relevante.
- Las competencias relacionales son un factor clave para construir confianza y sostenibilidad en los procesos de acompañamiento.
- Se requiere avanzar en el uso sistemático de datos y evidencias para priorizar apoyos y focalizar el trabajo.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras señalan necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos, trabajo con comunidades rurales y uso de tecnologías. Los grupos focales refuerzan esta demanda, al pedir una supervisión con herramientas más robustas para acompañar escuelas pequeñas y contextos con fuerte estacionalidad laboral por la actividad turística.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El patrón de necesidades es similar al nacional, con énfasis en contextos rurales, costeros y de alta dependencia de actividades productivas.
- Se valora la formación situada, que ofrezca ejemplos y estrategias aplicables a escuelas multigrado y comunidades dispersas.
- La formación en tecnologías se visualiza como una oportunidad para reforzar el acompañamiento a distancia.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado, pero las propuestas de mejora se alinean con enfoques de supervisión formativa y contextualizada: acompañamiento en aula, trabajo colegiado entre escuelas rurales, uso de información para la toma de decisiones y fortalecimiento del rol pedagógico de la persona supervisora.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Santa Cruz ofrece condiciones para adaptar buenas prácticas de supervisión en contextos rurales y costeros.
- Existen experiencias locales de trabajo colaborativo entre escuelas que podrían sistematizarse como referentes.
- La región puede beneficiarse de modelos internacionales que integren acompañamiento pedagógico, comunidad y pertinencia territorial.

Conclusiones específicas para la DRE Santa Cruz

1. En Santa Cruz, la supervisión juega un papel relevante en la articulación de la gestión educativa en escuelas rurales y costeras, así como en centros educativos urbanos pequeños. Sin embargo, el

énfasis principal continúa en la gestión de información, la coordinación y la atención de problemáticas administrativas y de convivencia, mientras que el acompañamiento pedagógico sistemático requiere mayor consolidación y continuidad.

2. El equipo supervisor presenta competencias relacionales y organizativas valoradas por las comunidades educativas, pero se observan brechas en formación para la supervisión pedagógica, la evaluación, la gestión por resultados y el uso de información. Estas brechas limitan el impacto potencial de la supervisión en la mejora de los aprendizajes en un territorio marcado por la ruralidad, la actividad turística y la dispersión geográfica.

Recomendaciones específicas para la DRE Santa Cruz

1. Se recomienda diseñar e implementar un esquema de acompañamiento pedagógico que:
 - Diferencie estrategias para escuelas rurales, costeras y centros educativos urbanos pequeños.
 - Vincule las visitas de supervisión con observación de prácticas, retroalimentación y seguimiento de acuerdos.
 - Considere indicadores de resultados y condiciones de contexto (ruralidad, estacionalidad laboral, acceso) para priorizar acciones de apoyo.
2. Desarrollar un plan de formación continua para la supervisión y la DRE que:
 - Aborde supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, gestión por resultados y análisis de datos.
 - Incluya el estudio y adaptación de modelos internacionales de supervisión formativa y contextualizada a la realidad de la región.
 - Promueva espacios de trabajo colegiado entre supervisiones y centros educativos para compartir experiencias y construir estrategias conjuntas.

Dirección Regional de Educación de Sarapiquí



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales, en un territorio fronterizo, de alta ruralidad y diversidad cultural.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como estrechamente vinculadas a la gestión de información, la coordinación de programas, el seguimiento del PAO y la atención de situaciones administrativas y de convivencia en contextos rurales, fronterizos y de alta vulnerabilidad social. Las escuelas y colegios dependen en buena medida de la supervisión para canalizar apoyos y gestionar respuestas desde la Dirección Regional.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La supervisión cumple un rol central en territorios donde el acceso a servicios es limitado y las distancias son significativas.
- Se destaca la atención de casos de convivencia, movilidad y condiciones socioeconómicas complejas.
- El acompañamiento pedagógico aparece como una necesidad reiterada, pero se ve tensionado por la carga de gestiones operativas.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se concibe como mediador, articulador y acompañante, especialmente en la relación entre centros educativos rurales y la Dirección Regional. Personal directivo y docente valoran la presencia de la supervisión cuando llega a los centros educativos, escucha sus realidades y gestiona soluciones frente a situaciones de riesgo, aunque señalan que la frecuencia de visitas y el tiempo disponible para procesos pedagógicos aún son insuficientes.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El rol de “puente” con instituciones y programas de apoyo resulta particularmente relevante en contextos de frontera.
- Se espera que la supervisión fortalezca su presencia pedagógica en aula y en procesos de acompañamiento docente.
- La complejidad social y territorial aumenta las expectativas sobre la capacidad de la supervisión para articular respuestas integrales.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen conocimiento normativo, organización de procesos, mediación de conflictos y habilidades relacionales para trabajar con comunidades rurales, fronterizas y culturalmente diversas. Se valora la capacidad de escucha, la cercanía y la disposición para acompañar situaciones complejas.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El componente relacional y de mediación adquiere un peso especial por las condiciones de vulnerabilidad de varias comunidades.
- Se identifican necesidades de fortalecer competencias en liderazgo pedagógico, evaluación y gestión basada en evidencias.
- Las competencias logísticas y de planificación son relevantes para cubrir un territorio extenso y disperso.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras reportan necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos, trabajo con comunidades rurales y uso de tecnologías. Los grupos focales refuerzan esta demanda, enfatizando la importancia de herramientas para abordar contextos de vulnerabilidad y diversidad cultural.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- A las necesidades generales del país se suma la demanda específica de formación para contextos fronterizos y de alta ruralidad.
- Se valora la formación situada, que considere realidades de acceso, movilidad y recursos limitados.
- La formación en tecnologías se percibe como un recurso para fortalecer la comunicación y el seguimiento a distancia.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado, pero las propuestas de mejora se alinean con enfoques de supervisión participativa y comunitaria: fortalecimiento de la presencia en los centros educativos, trabajo articulado con actores locales y uso de información para orientar decisiones en contextos de alta vulnerabilidad.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El territorio es propicio para explorar enfoques de supervisión con fuerte énfasis en comunidad y protección de derechos.
- Las experiencias locales de articulación con otras instituciones pueden sistematizarse como buenas prácticas.
- La región puede nutrirse de modelos internacionales orientados a contextos rurales y de frontera.

Conclusiones específicas para la DRE Sarapiquí

1. La supervisión es un actor clave para articular la respuesta educativa en contextos rurales y fronterizos de alta vulnerabilidad. Su trabajo se concentra en la gestión de información, la coordinación de programas y la atención de problemáticas de convivencia y acceso. Esta centralidad operativa, sin embargo, limita los tiempos para desarrollar un acompañamiento pedagógico sistemático y equitativo en los centros educativos.
2. Las competencias relacionales y de mediación de la supervisión son valoradas por las comunidades educativas, pero se identifican brechas en formación para la supervisión pedagógica, la evaluación, la gestión por resultados y el uso de información. Estas brechas acotan el potencial de la supervisión para conducir procesos de mejora pedagógica sostenida en un territorio complejo y diverso.

Recomendaciones específicas para la DRE Sarapiquí

1. Se recomienda diseñar estrategias de acompañamiento pedagógico que:
 - Prioricen centros educativos en contextos de mayor vulnerabilidad social y dificultades de acceso.
 - Incluyan observación de prácticas, retroalimentación y seguimiento de acuerdos con equipos docentes y directivos.
 - Articulen acuerdos de mejora con el PAO, considerando las particularidades de cada comunidad educativa.
2. Desarrollar un plan de formación para la supervisión de Sarapiquí que:
 - Incorpore contenidos de supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, gestión por resultados y análisis de datos.
 - Incluya módulos específicos sobre convivencia, abordaje de contextos de riesgo y trabajo interinstitucional.

- Considere referentes internacionales de supervisión en territorios rurales y de frontera como insumo para la adaptación local.

Dirección Regional de Educación de San José Central



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales, en un territorio altamente urbano, con centros educativos de alta matrícula y diversidad de modalidades.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como consolidadas en la gestión institucional: coordinación de información, organización de reuniones colegiadas, seguimiento del PAO, participación en visitas colegiadas y atención de situaciones administrativas y de convivencia en centros educativos grandes, complejos y con alta matrícula. La supervisión aparece como pieza clave para ordenar procesos en un entorno urbano de alta densidad.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Fuerte énfasis en la coordinación y en la organización de procesos en centros educativos de gran tamaño.
- Elevada presión por garantizar el cumplimiento de normas, procedimientos y respuestas a requerimientos múltiples.
- El componente formativo de las funciones está presente, pero compite con la intensidad de las gestiones administrativas y de convivencia.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se concibe como articulador, mediador y acompañante, especialmente en la relación entre centros educativos de gran tamaño, la Dirección Regional y el nivel central. Docentes y directores de centros educativos valoran el apoyo cuando la supervisión logra estar presente, escuchar y orientar, aunque señalan que la magnitud de la demanda puede reducir el rol a la gestión de trámites y la transmisión de instrucciones.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La tensión entre las dimensiones administrativa y pedagógica del rol es muy visible en centros educativos grandes y complejos.
- Se espera que la supervisión ejerza un liderazgo pedagógico más visible y sostenido, especialmente en educación secundaria.
- La DRE se percibe como referente para impulsar lineamientos y experiencias de supervisión que luego se expanden a otras regiones.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen conocimiento normativo, organización, liderazgo, mediación y habilidades de comunicación en contextos de alta complejidad organizativa. Las comunidades educativas valoran la capacidad de la supervisión para orientar, coordinar y apoyar en situaciones críticas, aunque identifican oportunidades para fortalecer las competencias asociadas al liderazgo pedagógico, al uso de información y a la gestión del cambio.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Perfil competencial robusto en lo normativo y organizativo, similar al patrón nacional, pero en contextos de mayor escala.
- Se observan diferencias entre centros educativos en la experiencia de acompañamiento que reciben, asociadas a la carga de trabajo de cada supervisión.
- Se requieren competencias más fuertes para conducir procesos de mejora pedagógica basados en evidencias y en trabajo colegiado.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras expresan necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos y uso de tecnologías. La Dirección Regional subraya la importancia de estrategias formativas orientadas a contextos urbanos complejos, con alta matrícula, diversidad de modalidades y múltiples actores.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El patrón de necesidades es similar al nacional, pero con énfasis en herramientas aplicables a centros educativos de alta matrícula y respetando la heterogeneidad de las modalidades educativas.

- Se valora la formación que ofrezca estrategias para trabajar con equipos docentes numerosos y estructuras complejas.
- La formación en uso de datos y tecnologías se percibe como clave para la gestión y el seguimiento de procesos en gran escala.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado, pero las ideas de mejora que emergen se alinean con enfoques de supervisión formativa y basada en evidencias: fortalecimiento del acompañamiento pedagógico, trabajo colegiado, uso de datos para orientar decisiones y profesionalización del perfil de la persona supervisora.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- San José Central se proyecta como región con potencial para pilotear modelos de supervisión basados en evidencias y trabajo en red.
- Existen prácticas que podrían sistematizarse como referentes para otras DRE en contextos urbanos.
- La cantidad de centros educativos y diversidad modalidades ofrece un laboratorio natural para adaptar modelos internacionales al contexto costarricense.

Conclusiones específicas para la DRE San José Central

1. La supervisión cumple un rol central en la coordinación de procesos institucionales y en la atención de situaciones administrativas y de convivencia en centros educativos grandes y complejos. Sin embargo, la carga de tareas y la magnitud de la demanda tensionan las posibilidades de desplegar un acompañamiento pedagógico sistemático y equitativo entre circuitos y centros educativos.
2. El equipo supervisor muestra competencias robustas en conocimiento normativo, liderazgo y organización, pero se identifican brechas en formación para la supervisión pedagógica, la evaluación, la gestión por resultados y el uso de información. Estas brechas limitan la capacidad de la supervisión para convertirse en motor claro de mejora de los aprendizajes y de la gestión escolar en un contexto urbano altamente demandante.

Recomendaciones específicas para la DRE San José Central

1. Se recomienda desarrollar un esquema de acompañamiento pedagógico que:

- Establezca criterios diferenciados para colegios grandes, centros educativos académicos y técnicos, así como escuelas urbanas de alta matrícula.
 - Vincule la supervisión con observación de prácticas, retroalimentación y seguimiento de acuerdos de mejora.
 - Utilice información disponible (resultados, diagnósticos internos, indicadores de convivencia) para priorizar circuitos y centros educativos que requieran mayor intensidad de apoyo.
2. Desarrollar un plan de formación para la supervisión que:
- Aborde liderazgo educativo, evaluación para la mejora, gestión del cambio y análisis de datos.
 - Incluya estudio y adaptación de modelos internacionales de supervisión formativa y participativa a la realidad urbana de la región.
 - Genere espacios de intercambio entre supervisiones y centros educativos para documentar y compartir experiencias exitosas que puedan servir de referencia nacional.
 - Considere enfoques y herramientas específicas para trabajar con comunidades rurales y territorios en expansión urbana.
 - Promueva el uso de tecnologías como apoyo al acompañamiento a distancia y al seguimiento de información clave para la toma de decisiones.

Dirección Regional de Educación de San José Norte



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales, en un territorio predominantemente urbano y periurbano, con centros educativos grandes y medianos.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como consolidadas en la gestión institucional de centros educativos urbanos y periurbanos. Se destacan la gestión de información, la organización de reuniones colegiadas, el seguimiento del PAO, la participación en visitas colegiadas y la atención de situaciones administrativas y de convivencia en contextos con alta matrícula y diversidad de población estudiantil.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Fuerte énfasis en la coordinación de procesos y en la respuesta oportuna a múltiples requerimientos institucionales.
- Elevada presión por garantizar cumplimiento normativo en centros educativos grandes y con estructuras complejas.
- El componente formativo de las funciones está presente, pero tensionado por la carga de gestiones administrativas y de convivencia.



Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se concibe como articulador, mediador y acompañante, especialmente en la relación entre centros educativos urbanos, la Dirección Regional y el nivel central. Docentes y directores valoran el apoyo que reciben cuando la supervisión logra estar presente, escuchar y orientar, aunque señalan que la magnitud de la demanda y el volumen de tareas pueden reducir el rol a la gestión de trámites y la transmisión de lineamientos.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La tensión entre rol administrativo y rol pedagógico es muy visible en centros educativos con alta matrícula.
- Se espera que la supervisión asuma un liderazgo pedagógico más visible y sostenido en procesos de mejora.
- La DRE es percibida como referente para ordenar procesos y apoyar la implementación de políticas en contextos urbanos complejos.



Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen conocimiento normativo, organización, liderazgo, mediación y habilidades de comunicación. Las comunidades educativas valoran la capacidad de la supervisión para orientar, coordinar y apoyar en situaciones complejas, a la vez que identifican oportunidades para fortalecer competencias asociadas al liderazgo pedagógico, al uso de información y a la gestión del cambio.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Perfil competencial robusto en lo normativo y organizativo, alineado con el patrón nacional en contextos urbanos.
- Se observan diferencias entre centros educativos en la experiencia de acompañamiento, asociadas a carga de trabajo y número de instituciones por supervisión.
- Se requieren competencias más fuertes para conducir procesos de mejora pedagógica basados en evidencias y trabajo colegiado.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras expresan necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos y uso de tecnologías. La Dirección Regional subraya la importancia de estrategias formativas orientadas a contextos urbanos y periurbanos con alta matrícula y diversidad de modalidades.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El patrón de necesidades es similar al nacional, con énfasis en herramientas para centros educativos grandes y respetando la heterogeneidad de las modalidades educativas.
- Se valora la formación que ofrezca estrategias concretas para equipos docentes numerosos y estructuras complejas.
- La formación en uso de datos y tecnologías se considera clave para el seguimiento de procesos y la toma de decisiones.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado, pero las ideas de mejora que emergen se alinean con enfoques de supervisión formativa y basada en evidencias: fortalecimiento del acompañamiento pedagógico, trabajo colegiado, uso de datos para orientar decisiones y profesionalización del perfil de la persona supervisora.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- San José Norte se proyecta como región con potencial para pilotear modelos de supervisión basados en evidencias en centros educativos urbanos.
- Existen experiencias que podrían sistematizarse como referentes para otras DRE con características similares.

- La diversidad de centros educativos ofrece oportunidades para adaptar modelos internacionales al contexto costarricense.

Conclusiones específicas para la DRE San José Norte

1. La supervisión cumple un rol central en la coordinación de procesos institucionales y en la atención de situaciones administrativas y de convivencia en centros educativos grandes y medianos. Sin embargo, la carga de tareas y la magnitud de la demanda restringen las posibilidades de desplegar un acompañamiento pedagógico sistemático y equitativo entre circuitos y centros educativos.
2. El equipo supervisor muestra competencias sólidas en conocimiento normativo, liderazgo y organización, pero se identifican brechas en formación para la supervisión pedagógica, la evaluación, la gestión por resultados y el uso de información. Estas brechas limitan la capacidad de la supervisión para convertirse en motor claro de mejora de los aprendizajes y de la gestión escolar en un contexto urbano y periurbano altamente demandante.

Recomendaciones específicas para la DRE San José Norte

1. Se recomienda desarrollar un esquema de acompañamiento pedagógico que:
 - Establezca criterios diferenciados para colegios grandes, centros educativos académicos y técnicos, y escuelas urbanas y periurbanas.
 - Vincule la supervisión con observación de prácticas, retroalimentación y seguimiento de acuerdos de mejora.
 - Utilice información disponible (resultados, diagnósticos internos, indicadores de convivencia) para priorizar circuitos y centros educativos que requieran mayor intensidad de apoyo.
2. Desarrollar un plan de formación para la supervisión y la DRE que:
 - Aborde liderazgo educativo, evaluación para la mejora, gestión del cambio y análisis de datos.
 - Incluya estudio y adaptación de modelos internacionales de supervisión formativa y participativa a la realidad urbana y periurbana de la región.
 - Genere espacios de intercambio entre supervisiones y centros educativos para documentar y compartir experiencias exitosas que puedan servir de referencia nacional.

Dirección Regional de Educación de San José Oeste



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales en un territorio urbano y periurbano con centros educativos grandes y medianos.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se describen como altamente visibles en la gestión institucional. Se destacan la gestión de información, la planificación y seguimiento del PAO, la coordinación de reuniones, la atención de situaciones administrativas y de convivencia, así como la articulación con programas y servicios de apoyo en centros educativos de gran matrícula.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La supervisión trabaja con centros educativos muy diversos en tamaño y oferta educativa, lo que exige una planificación cuidadosa de las funciones.
- Se observa una fuerte orientación a garantizar el cumplimiento de lineamientos y tiempos institucionales.
- El componente de acompañamiento pedagógico se reconoce, pero no siempre alcanza la profundidad que demandan los centros educativos.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se concibe como mediador, articulador y acompañante, especialmente en la relación entre centros educativos, Dirección Regional y nivel central. Las comunidades educativas valoran el apoyo que reciben para enfrentar problemáticas de convivencia, gestión institucional y coordinación de programas, aunque expresan la necesidad de un rol más intenso en el acompañamiento pedagógico y en la mejora de los aprendizajes.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Se enfatiza la capacidad de la supervisión para gestionar respuestas rápidas ante situaciones críticas.
- La tensión entre las demandas administrativas y el rol pedagógico es evidente en centros educativos de gran complejidad.

- Se espera que la supervisión lidere con mayor claridad procesos de mejora pedagógica en coordinación con equipos directivos.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen conocimiento normativo, organización, liderazgo, mediación y manejo de información. Las comunidades educativas valoran la capacidad de la supervisión para comunicar lineamientos, coordinar procesos y apoyar la gestión, a la vez que se identifican oportunidades para fortalecer competencias ligadas al liderazgo pedagógico, la conducción de procesos de mejora y el uso avanzado de datos.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Perfil competencial fuerte en lo normativo y organizativo, coherente con la complejidad de centros educativos urbanos grandes.
- Se observan diferencias entre circuitos en la intensidad y calidad del acompañamiento percibido.
- Se requiere reforzar competencias para trabajar con evidencias y conducir mejoras pedagógicas en gran escala.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras identifican necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, convivencia y uso de tecnologías. La Dirección Regional subraya la importancia de formaciones aplicadas a contextos urbanos complejos, con múltiples programas y alta presión por resultados.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El patrón de necesidades es similar al nacional, con énfasis en análisis de datos y gestión de la convivencia escolar.
- Se valora la formación que combine marcos conceptuales con herramientas prácticas para la gestión en centros educativos grandes.
- La formación en tecnologías se considera imprescindible para el seguimiento de información y la comunicación con centros educativos.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado, pero las propuestas de mejora se alinean con enfoques de supervisión formativa y basada en evidencias: fortalecimiento del acompañamiento pedagógico, uso sistemático de datos, trabajo colegiado y profesionalización del perfil de la persona supervisora.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Esta DRE puede constituirse en laboratorio para adaptar modelos de supervisión orientados a centros educativos urbanos complejos.
- Existen prácticas locales que podrían sistematizarse como experiencias de referencia para otras DRE.
- La región tiene potencial para impulsar redes de aprendizaje entre centros educativos acompañadas por la supervisión.

Conclusiones específicas para la DRE San José Oeste

1. La supervisión es clave para sostener la gestión en centros educativos urbanos y periurbanos de alta complejidad. Su trabajo se concentra en la coordinación de procesos, la atención de situaciones administrativas y de convivencia y la respuesta a múltiples requerimientos. Esta centralidad operativa, sin embargo, limita el tiempo disponible para desarrollar un acompañamiento pedagógico sostenido y con foco en la mejora de los aprendizajes.
2. El equipo supervisor cuenta con competencias normativas, organizativas y de liderazgo reconocidas, pero se observan brechas en formación para la supervisión pedagógica, la evaluación, la gestión por resultados y el uso avanzado de información. Estas brechas limitan la capacidad de la supervisión para conducir procesos de mejora pedagógica articulados a nivel de circuito y región.

Recomendaciones específicas para la DRE San José Oeste

1. Se recomienda revisar la planificación del trabajo de la supervisión para:
 - Asignar tiempos protegidos para visitas con foco pedagógico, especialmente en centros educativos grandes y con mayores desafíos.
 - Vincular las observaciones y acuerdos de mejora con el PAO y con planes de desarrollo institucional.
 - Utilizar los datos disponibles (resultados, convivencia, repitencia, etc.) para priorizar la intensidad del acompañamiento.

2. Desarrollar un plan de formación para la supervisión y la DRE que:
 - Aborde liderazgo pedagógico, evaluación para la mejora, gestión del cambio y análisis de datos.
 - Incluya el estudio y adaptación de modelos internacionales de supervisión basada en evidencias a la realidad de la región.
 - Promueva comunidades profesionales de aprendizaje entre supervisiones y centros educativos, para compartir estrategias y resultados.

Dirección Regional de Educación de Sulá



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales, en un territorio de alta ruralidad, diversidad cultural y contextos con presencia de pueblos originarios.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como estrechamente ligadas a la gestión de información, la coordinación de programas, el seguimiento del PAO y la atención de situaciones administrativas y de convivencia en contextos rurales, dispersos y con presencia de comunidades indígenas. La supervisión es un enlace clave para canalizar apoyos y hacer llegar lineamientos a centros educativos con condiciones de acceso complejas.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La supervisión trabaja en territorios de difícil acceso, con escuelas pequeñas y comunidades dispersas.
- Se enfatiza la atención de problemáticas de permanencia, acceso y condiciones básicas para el funcionamiento educativo.
- El acompañamiento pedagógico aparece como una necesidad importante, pero limitada por las distancias y la carga de gestiones operativas.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se concibe como mediador, articulador y acompañante, especialmente en la relación entre comunidades educativas rurales e indígenas y la Dirección Regional. Personal docente y

director valoran la presencia de la supervisión cuando llega a los centros educativos, reconoce sus realidades y promueve soluciones respetuosas de la cultura local, aunque señalan que la frecuencia de visitas sigue siendo insuficiente.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El rol de “puente” con otras instituciones y con programas de apoyo es particularmente relevante.
- Se espera que la supervisión combine cuidado por la identidad cultural con el impulso de mejoras pedagógicas.
- La supervisión es vista como aliada cuando logra adaptar lineamientos a las condiciones reales de los centros educativos y comunidades.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen conocimiento normativo, organización de procesos, mediación de conflictos y, de manera destacada, habilidades relacionales e interculturales. Se valora la capacidad de la supervisión para escuchar, respetar las particularidades culturales y acompañar procesos en contextos de vulnerabilidad y diversidad lingüística.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El componente intercultural de las competencias es especialmente relevante en esta región.
- Se identifican necesidades de fortalecer competencias en liderazgo pedagógico, evaluación y gestión basada en evidencias.
- Las competencias logísticas y de planificación son críticas para cubrir un territorio extenso y de difícil acceso.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras reportan necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos, educación intercultural y uso de tecnologías. Los grupos focales insisten en la importancia de contar con herramientas para trabajar en contextos rurales, de difícil acceso y culturalmente diversos.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- A las necesidades generales del país se suma la demanda específica de formación en educación intercultural.

- Se valora la formación situada, que tome en cuenta la lengua, cultura y condiciones de vida de las comunidades.
- La formación en tecnologías se percibe como apoyo clave para el acompañamiento a distancia y la comunicación con centros educativos alejados.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado, pero las propuestas de mejora se alinean con enfoques de supervisión comunitaria, intercultural y basada en derechos: fortalecimiento de la presencia en los centros educativos, respeto por las culturas locales, trabajo articulado con actores comunitarios y uso de información para orientar decisiones en contextos de alta vulnerabilidad.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El territorio es propicio para adaptar modelos de supervisión con énfasis en educación intercultural y ruralidad.
- Existen experiencias locales de articulación con comunidades que podrían sistematizarse como buenas prácticas.
- La región puede nutrirse de modelos internacionales orientados a pueblos originarios y territorios rurales dispersos.

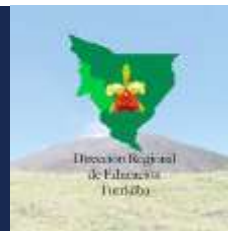
Conclusiones específicas para la DRE Sulá

1. La supervisión cumple un rol central para articular la respuesta educativa en territorios rurales e indígenas, donde el acceso a servicios es limitado y las condiciones de vida son desafiantes. Su trabajo se concentra en la gestión de información, la coordinación de programas y la atención de problemáticas de acceso y permanencia, lo que reduce los tiempos disponibles para un acompañamiento pedagógico sistemático en los centros educativos.
2. Las competencias relacionales e interculturales de la supervisión son altamente valoradas por las comunidades educativas. No obstante, persisten brechas en formación para la supervisión pedagógica, la evaluación, la gestión por resultados y el uso de información, lo que limita el potencial de la supervisión para impulsar mejoras pedagógicas sostenidas en un territorio complejo, diverso y de difícil acceso.

Recomendaciones específicas para la DRE Sulá

1. Se recomienda diseñar estrategias de acompañamiento pedagógico que:
 - Prioricen centros educativos en contextos de mayor vulnerabilidad y con presencia de pueblos originarios.
 - Incluyan observación de prácticas, retroalimentación y seguimiento de acuerdos con equipos docentes y directivos.
 - Articulen acuerdos de mejora con el PAO, respetando la lengua, la cultura y las dinámicas comunitarias.
2. Desarrollar un plan de formación para la supervisión que:
 - Incorpore contenidos de supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, gestión por resultados y análisis de datos.
 - Incluya módulos específicos de educación intercultural y trabajo con comunidades indígenas y rurales.
 - Promueva el uso de tecnologías como apoyo al acompañamiento a distancia y a la sistematización de información clave para la toma de decisiones.

Dirección Regional de Educación de Turrialba



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales, en un territorio mayoritariamente rural y de montaña, con centros educativos en zonas cafetaleras y comunidades dispersas.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como esenciales para articular la gestión educativa en centros educativos rurales, de montaña y urbanos pequeños. Se destacan la gestión de información, la organización de reuniones colegiadas, el seguimiento del PAO, la coordinación de programas y la atención de situaciones administrativas y de convivencia en comunidades con alta carga laboral docente y condiciones de acceso complejas.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La supervisión es un nexo clave entre escuelas rurales dispersas y la Dirección Regional.
- Se enfatiza la necesidad de acompañar a centros educativos con múltiples grados en una misma aula y recursos limitados.
- El acompañamiento pedagógico está presente, pero se ve tensionado por las distancias, la carga de trabajo y la atención de gestiones operativas.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se concibe como acompañante, mediadora y articuladora de procesos entre centros educativos rurales, comunidades de montaña y la Dirección Regional. El personal directivo y docente valoran la presencia de la supervisión cuando llega a los centros educativos, escucha las realidades locales y busca soluciones compartidas frente a problemáticas de convivencia, acceso y gestión.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El rol está fuertemente asociado a la construcción de confianza con comunidades rurales y de difícil acceso.
- Se espera que la supervisión fortalezca su papel como guía pedagógica en contextos multigrado y con alta dispersión geográfica.
- La supervisión es percibida como aliada cuando logra adaptar lineamientos a la realidad concreta de los centros educativos.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen conocimiento normativo, organización de procesos, mediación de conflictos y habilidades relacionales para trabajar con comunidades rurales y de montaña. Se valora la cercanía, la disposición al diálogo y el respeto por las condiciones locales, a la vez que se identifican oportunidades para fortalecer el liderazgo pedagógico y el uso de información para orientar decisiones.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La capacidad de planificación en territorios de difícil acceso es una competencia especialmente relevante.
- Las competencias relacionales son clave para sostener procesos de acompañamiento en contextos de alta demanda docente.
- Se requiere avanzar en competencias para conducir procesos de mejora pedagógica basados en evidencias.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras señalan necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, convivencia, trabajo con comunidades rurales y uso de tecnologías. Los grupos focales refuerzan esta demanda, al solicitar una supervisión con herramientas específicas para acompañar escuelas pequeñas, multigrado y con alta carga de trabajo.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El patrón de necesidades es similar al nacional, con énfasis en contextos rurales y de montaña.
- Se valora la formación situada, con ejemplos y estrategias adaptadas a escuelas multigrado y comunidades agrícolas.
- La formación en tecnologías se percibe como una oportunidad para reforzar el acompañamiento a distancia y el trabajo colaborativo.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado, pero las propuestas de mejora se alinean con enfoques de supervisión formativa y contextualizada: acompañamiento en aula, trabajo colegiado entre escuelas rurales, uso de información para la toma de decisiones y fortalecimiento del rol pedagógico de la persona supervisora.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- Este DRE ofrece condiciones para adaptar buenas prácticas de supervisión en territorios rurales y de montaña.
- Existen experiencias de colaboración entre centros educativos que podrían sistematizarse como referentes para otras regiones.
- La región puede beneficiarse de modelos internacionales que integren acompañamiento pedagógico, ruralidad y pertinencia territorial.

Conclusiones específicas para la DRE Turrialba

1. La supervisión desempeña un papel relevante en la articulación de la gestión educativa en centros educativos rurales, de montaña y urbanos pequeños. No obstante, el énfasis sigue estando en la

gestión de información, la coordinación y la atención de problemáticas administrativas y de convivencia, mientras que el acompañamiento pedagógico sistemático requiere mayor desarrollo.

2. El equipo supervisor presenta competencias relacionales y organizativas valoradas por las comunidades educativas, pero persisten brechas en formación para la supervisión pedagógica, la evaluación, la gestión por resultados y el uso de información. Estas brechas limitan el impacto potencial de la supervisión en la mejora de los aprendizajes en un territorio marcado por la ruralidad, la dispersión geográfica y las condiciones de acceso.

Recomendaciones específicas para la DRE Turrialba

1. Se recomienda diseñar e implementar un esquema de acompañamiento pedagógico que:
 - Diferencie estrategias para escuelas rurales, de montaña y centros educativos urbanos pequeños.
 - Vincule las visitas de supervisión con observación de prácticas, retroalimentación y seguimiento de acuerdos.
 - Considere indicadores de resultados y condiciones de contexto (acceso, matrícula, multigrado) para priorizar acciones de apoyo.
2. Desarrollar un plan de formación continua para la supervisión y la DRE que:
 - Aborde supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, gestión por resultados y análisis de datos.
 - Incluya el estudio y adaptación de modelos internacionales de supervisión formativa y contextualizada a la realidad de la región.
 - Promueva espacios de trabajo colegiado entre supervisiones y centros educativos para compartir experiencias y construir estrategias conjuntas.

Dirección Regional de Educación de Zona Norte-Norte



Esta DRE cuenta con información de los tres cuestionarios y grupos focales, en un territorio fronterizo, de alta ruralidad y movilidad poblacional, con centros educativos en comunidades agrícolas y de difícil acceso.

Funciones actuales de la persona supervisora

Las funciones de la persona supervisora se reconocen como fuertemente vinculadas a la gestión de información, la coordinación de programas, el seguimiento del PAO y la atención de situaciones administrativas y de convivencia en contextos rurales, fronterizos y de alta vulnerabilidad social. Las escuelas y colegios dependen en buena medida de la supervisión para canalizar apoyos y gestionar respuestas desde la Dirección Regional y otras instituciones.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- La supervisión cumple un rol central en territorios donde el acceso a servicios es limitado y las distancias son significativas.
- Se destaca la atención de casos de convivencia, movilidad, trabajo infantil y condiciones socioeconómicas complejas.
- El acompañamiento pedagógico aparece como una necesidad reiterada, pero se ve tensionado por la carga de gestiones operativas y de casos.

Rol de la persona supervisora

El rol de la persona supervisora se concibe como mediador, articulador y acompañante, especialmente en la relación entre centros educativos rurales, comunidades fronterizas y la Dirección Regional. Docentes y directores valoran la presencia de la supervisión cuando llega a los centros educativos, escucha sus realidades y gestiona soluciones frente a situaciones de riesgo, aunque señalan que la frecuencia de visitas y el tiempo disponible para procesos pedagógicos aún son insuficientes.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El rol de “puente” con instituciones y programas de apoyo resulta particularmente relevante en contextos de frontera.
- Se espera que la supervisión fortalezca su presencia pedagógica en aula y en procesos de acompañamiento docente.
- La complejidad social y territorial incrementa las expectativas sobre la capacidad de la supervisión para articular respuestas integrales.

Competencias clave de la persona supervisora

Las competencias clave de la supervisión incluyen conocimiento normativo, organización de procesos, mediación de conflictos y habilidades relacionales para trabajar con comunidades rurales, fronterizas y altamente diversas. Se valora la capacidad de escucha, la cercanía y la disposición para acompañar situaciones complejas.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El componente relacional y de mediación adquiere un peso especial por las condiciones de vulnerabilidad de varias comunidades.
- Se identifican necesidades de fortalecer competencias en liderazgo pedagógico, evaluación y gestión basada en evidencias.
- Las competencias logísticas y de planificación son relevantes para cubrir un territorio extenso, disperso y con dificultades de acceso.

Necesidades de formación permanente

Las personas supervisoras reportan necesidades de formación en supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, liderazgo, gestión por resultados, resolución de conflictos, trabajo con comunidades rurales y uso de tecnologías. Los grupos focales refuerzan esta demanda, enfatizando la importancia de herramientas para abordar contextos de vulnerabilidad, movilidad y diversidad cultural.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- A las necesidades generales del país se suma la demanda específica de formación para contextos fronterizos y de alta ruralidad.
- Se valora la formación situada, que considere realidades de acceso, movilidad, presencia de población migrante y recursos limitados.
- La formación en tecnologías se percibe como un recurso para fortalecer la comunicación y el seguimiento a distancia.

Buenas prácticas y modelos internacionales de supervisión

El conocimiento explícito de modelos internacionales de supervisión es limitado, pero las propuestas de mejora se alinean con enfoques de supervisión participativa y comunitaria: fortalecimiento de la presencia

en los centros educativos, trabajo articulado con actores locales y uso de información para orientar decisiones en contextos de alta vulnerabilidad y movilidad.

Rasgos distintivos frente al patrón nacional

- El territorio es propicio para adaptar enfoques de supervisión con fuerte énfasis en comunidad, protección de derechos y atención a población migrante.
- Las experiencias locales de articulación con otras instituciones pueden sistematizarse como buenas prácticas.
- La región puede nutrirse de modelos internacionales orientados a contextos rurales, de frontera y con movilidad poblacional.

Conclusiones específicas para la DRE Zona Norte-Norte

1. La supervisión es un actor central para articular la respuesta educativa en contextos rurales y fronterizos de alta vulnerabilidad. Su trabajo se concentra en la gestión de información, la coordinación de programas y la atención de problemáticas de convivencia, acceso y permanencia. Esta centralidad operativa reduce los tiempos disponibles para desarrollar un acompañamiento pedagógico sistemático y equitativo en los centros educativos.
2. Las competencias relacionales y de mediación de la supervisión son valoradas por las comunidades educativas, pero se identifican brechas en formación para la supervisión pedagógica, la evaluación, la gestión por resultados y el uso de información. Estas brechas acotan el potencial de la supervisión para conducir procesos de mejora pedagógica sostenida en un territorio complejo, diverso y con alta movilidad poblacional.

Recomendaciones específicas para la DRE Zona Norte-Norte

1. Se recomienda diseñar estrategias de acompañamiento pedagógico que:
 - Prioricen centros educativos en contextos de mayor vulnerabilidad social, movilidad y dificultades de acceso.
 - Incluyan observación de prácticas, retroalimentación y seguimiento de acuerdos con equipos docentes y directivos.
 - Articulen acuerdos de mejora con el PAO, considerando las particularidades de cada comunidad educativa y su entorno.
2. Desarrollar un plan de formación para la supervisión que:

- Incorpore contenidos de supervisión pedagógica, evaluación para la mejora, gestión por resultados y análisis de datos.
- Incluya módulos específicos sobre convivencia, abordaje de contextos de riesgo, movilidad poblacional y trabajo interinstitucional.
- Considere referentes internacionales de supervisión en territorios rurales y de frontera como insumo para la adaptación local.