

# GUÍA PARA LA PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE SITUACIONES MULTICAUSALES DE CONFLICTO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS:



MINISTERIO DE EDUCACION PÚBLICA  
DIRECCIÓN DE GESTIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
ENERO 2020

### **Elaboración de la Guía:**

Mauricio Cubero Madrigal, Departamento de Desarrollo Organizacional  
Dessireé Villegas Díaz, Departamento de Desarrollo Organizacional  
Katherine Barrantes Ramírez, Contraloría de Derechos Estudiantiles

### **Revisión de la Guía:**

Gilbert Morales Zumbado, Dirección de Gestión y Desarrollo Regional  
Carolina Barboza Bonilla, Dirección de Gestión y Desarrollo Regional  
Gabriela Valverde Murillo, Dirección de Vida Estudiantil  
Rocío Sólis Gamboa, Contraloría de Derechos Estudiantiles  
Nelly Venegas Brenes, Departamento de Gestión Disciplinaria  
Luis Diego Solís Soto, Departamento de Gestión Disciplinaria  
Braulio Quirós Villalobos, Unidad Análisis de Conflictos, Dpto. Gestión Disciplinaria  
Pablo Zúñiga Morales, Despacho de la Ministra de Educación  
Mario López Benavidez, Dirección de Asuntos Jurídicos

### **Aportes metodológicos a la Guía:**

Karol Ajú Montero, Departamento de Desarrollo Organizacional  
Lorena Hernández Chacón, Departamento de Desarrollo Organizacional  
Rodrigo Vindas Valerio, Departamento de Desarrollo Organizacional  
Mario Fung Lung, Dirección de Vida Estudiantil

## Índice

Introducción.....	1
1. Marco Conceptual: .....	2
1.1 Conflicto:.....	2
1.2 Multicausalidad del conflicto:.....	2
2. Resumen del marco normativo aplicable, en el que se define la participación de diferentes actores de la organización regional para la atención y prevención de los conflictos en centros educativos: .....	4
3. Pautas generales atinentes a las fases de intervención: .....	6
3.1 Fases según los procesos de intervención: .....	7
• Fase de prevención: .....	8
• Fase de atención de conflicto manifiesto: .....	10
• Fase de seguimiento .....	15
4. Del apoyo de las instancias ministeriales de oficinas centrales. ....	15
Anexos .....	16

## Introducción

El Ministerio de Educación Pública realiza esfuerzos para la prevención y atención de conflictos en instituciones educativas públicas, lo que implica el desarrollo de acciones oportunas, permitiendo el logro de consensos y la determinación de soluciones que eviten su escalamiento.

El conflicto puede surgir en cualquier circunstancia ya que no existen únicos detonantes, razón por la que cada caso debe asumirse como una oportunidad para fortalecer las relaciones humanas democráticas en ambientes de convivencia armónica.

La prevención y atención oportuna de situaciones de conflictos en los centros educativos públicos, ha sido un proceso continuo y prioritario para las autoridades ministeriales; al inicio del curso lectivo los centros educativos se han visto afectados por el cierre de los mismos por diversas situaciones generadoras de conflicto, situaciones que también se presentan durante todo el periodo lectivo.

El Ministerio de Educación Pública también ha dispuesto en el Manual de Prevención y Atención de Conflictos en Instituciones Educativas Públicas la realización de acciones para la prevención y atención de las situaciones de conflictos que pueden presentarse en los centros educativos públicos, en el manual de cita se hace referencia a la Etapa de Declaratoria Administrativa del Conflicto, la cual su aplicación es de carácter excepcional y aplicable sólo ante una situación especial, sostenida de malas relaciones interpersonales comprobadas de un funcionario del Título II en condición de “propietario”.<sup>1</sup>

Desde esta perspectiva el presente documento tiene como finalidad responder a las necesidades de las Direcciones Regionales de Educación (DRE), las Supervisiones de Centros Educativos y las instituciones educativas de contar con una guía más que les permita encausar y solucionar las divergencias que se presentan en la comunidad educativa derivadas de los factores multicausales de conflicto.

Es deber de los funcionarios del MEP, según lo indicado en esta guía, atender la solución de todo conflicto que afecte los centros educativos y en particular, la atención de emergencias por cierres institucionales, mediante recursos y técnicas propias de la actividad educativa, garantizando en primer lugar la seguridad e integridad de las personas, estudiantes y en segundo lugar, la continuidad del servicio público de educación.

---

<sup>1</sup> La valoración de someter la situación al procedimiento de declaratoria administrativa del conflicto se rige de conformidad con el Estatuto de Servicio Civil y el Reglamento de la Carrera Docente, en sus artículos 101 inciso c) y 59 inciso d), son de aplicación exclusiva para aquellos docentes en condición de “propietarios”.

## 1. Marco Conceptual:

### 1.1 Conflicto:

El autor Fisas (2001) afirma que **un conflicto** es:

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

Por otra parte el Manual de Prevención y Atención de Conflictos en Instituciones Educativas Públicas, cita que:

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

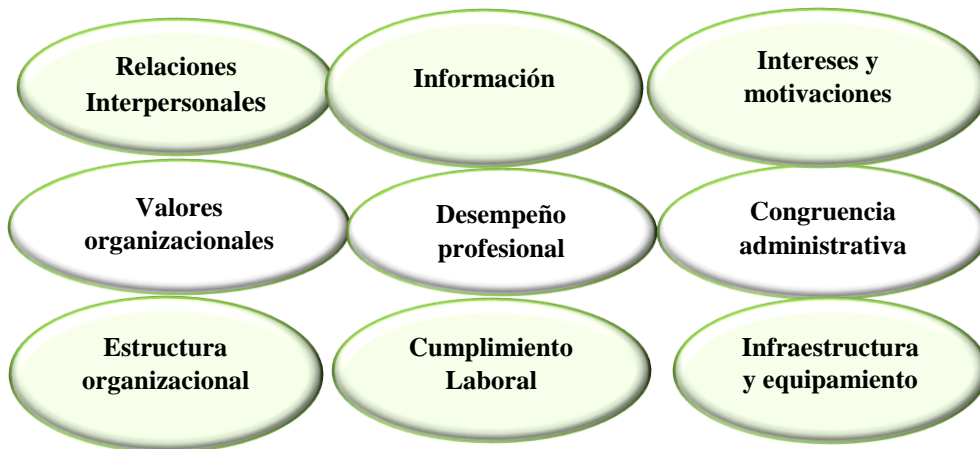
También en la Guía para la formulación de la estrategia de convivencia en el centro educativo, define que el conflicto:

*Son parte de los procesos de convivencia. No es negativo ni positivo, y deber ser entendido como una oportunidad de replantearse los estilos de convivencia, como comunidad educativa.*

### 1.2 Multicausalidad del conflicto:

Los conflictos pueden tener diversas fuentes según citan los autores Girard y Koch (1997) y Ormachea (1998) estas fuentes pueden ser:

- Los valores y creencias: Son principios que rigen la vida de las personas. Los conflictos pueden surgir cuando estos valores o creencias son rechazados, minimizados o no tomados en cuenta por la otra persona.
- La percepción de los hechos: Las personas involucradas en un conflicto suelen interpretar los hechos de manera distinta, desde su propia perspectiva. Por otro lado, en ocasiones la información que manejan es insuficiente o inexacta.
- Las necesidades e intereses: Un conflicto puede producirse cuando una de las personas o grupos involucrados perciben que se está intentando frustrar la satisfacción de sus necesidades y/o intereses. El conflicto se produce cuando no existe un acuerdo sobre lo que debe respetarse o satisfacerse para que la persona o el grupo pueda desarrollarse.
- Las relaciones interpersonales: Se refieren a cómo interactúan los involucrados, el nivel de comunicación que mantienen, las percepciones y emociones mutuas.
- La estructura y sistema organizacional: La estructura y sistema de una organización pueden ser fuentes de conflicto cuando se permite y promueve la asimetría de poder, la desigualdad, la exclusión, la inequidad, las leyes ambiguas o los procesos inadecuados de toma de decisiones.
- Los recursos escasos: Los conflictos se suscitan respecto a la distribución de recursos (tangibles o intangibles), es decir, quién recibe qué, o quién obtiene tal o cual beneficio. No obstante a lo anterior, en el Manual de Prevención y Atención de Conflictos en Instituciones Educativas Públicas del MEP se definen las siguientes situaciones generadoras de conflicto:



**Nota:** Para efectos de la definición de situaciones generadoras de conflicto revisar las páginas 12, 13 y 14 del citado Manual.

Para efectos de ampliar la categorización de situaciones que pueden generar una posible amenaza, una amenaza inminente de conflicto y un conflicto en los centros educativos (estos conceptos son definidos en la página 7 de este documento), se citará por ejemplo la siguiente:

### Categorización (multicausalidad)

<u>Gestión Administrativa y del Recurso Humano</u>	<u>Académica y pedagógica</u>
Nombramientos Incapacidades Procedimientos disciplinarios Incumplimiento al debido proceso Infraestructura Equipamiento Subsidios económicos Matrícula	Gestión del personal docente Malla curricular Evaluación Atención de las necesidades educativas especiales
<u>Juntas de Educación y Administrativas</u>	<u>Relaciones interpersonales</u>
Presupuesto Gestión de Juntas Nombramientos de los miembros de las Juntas	Relaciones interpersonales entre estudiantes Relaciones interpersonales de personal técnico, docente, administrativo Huelgas Manifestaciones estudiantiles
<u>Violencia...</u>	<u>Hechos relacionados con...</u>
Género Bullying Bullying homofóbico Física Psicológica Acoso y hostigamiento sexual Lesiones autoinflingidas Riesgo por tentativas de suicidio Prejuicios culturales	Hallazgo de droga Tenencia de droga Consumo de droga Tráfico de droga Hallazgo de armas Tenencia de armas Uso de armas Trata de personas Vandalismo

## **2. Resumen del marco normativo aplicable, en el que se define la participación de diferentes actores de la organización regional para la atención y prevención de los conflictos en centros educativos:**

- **Decreto Ejecutivo 35513 del 25 de setiembre del 2009, denominado Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación.**

Artículo 13. —Las Direcciones Regionales de Educación, en materia de su competencia, tendrán la responsabilidad de atender a las comunidades educativas localizadas en la correspondiente jurisdicción territorial.

Artículo 40. —La Dirección será ejercida por el Director o la Directora Regional, quien será la máxima autoridad regional.

Artículo 41. —La Dirección contará con el apoyo de un asesor legal, quien dependerá jerárquicamente del Director o la Directora Regional, quien deberá de mantener una coordinación técnica con la Dirección de Asuntos Jurídicos en lo referente a las consultas jurídicas y recursos de amparo y con la Dirección de Recursos Humanos en lo referente a los procesos disciplinarios y situaciones de conflicto.

Artículo 61.—El Departamento de Asesoría Pedagógica, para el cumplimiento de sus funciones, contará con un equipo técnico integrado por Asesores Regionales en distintas especialidades, así como un Equipo Técnico Itinerante Regional (ETIR) de conformidad con la normativa que regula su funcionamiento.

- **Manual de Prevención y Atención de Conflictos en Instituciones Educativas Públicas, 2017.**

La Comisión Multidisciplinaria está integrada por funcionarios de diversas disciplinas; todos pertenecientes a una misma Dirección Regional de Educación, y se constituye en un equipo de trabajo competente para llevar a cabo el análisis y la valoración de presuntos conflictos que se originen en los centros educativos.

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

- ✓ Jefatura del Departamento de Asesorías Pedagógicas
- ✓ Jefatura del Departamento de Servicios Administrativos y Financieros
- ✓ El representante de los Supervisores ante el Consejo Asesor Regional.
- ✓ Un funcionario representante del ETIR

- **Manual de Supervisión de Centros Educativos, 2015.**

Este manual en los puntos 2.4.1, 4.1, 10.1 y subsiguientes remite a los supervisores al establecimiento de acciones para la prevención y atención de conflictos en instituciones educativas públicas.

En concordancia con lo anterior, se establece que el Director(a) Regional de Educación para los procesos de prevención, atención y seguimiento de las situaciones de conflicto a nivel regional contará con el apoyo de:

- Un asesor legal para los procesos disciplinarios y situaciones de conflicto.
- Un Equipo Técnico Itinerante Regional (ETIR).
- La Comisión Multidisciplinaria de Conflictos.
- Los Supervisores de Circuito.
- Así cuando se requiera de otras instancias internas o funcionarios de la DRE, por ejemplo apoyarse en el Departamento Servicios Administrativos Financieros, asesores específicos, etc.

- **Decreto Ejecutivo 38170- MEP, del 13 de febrero del 2014, denominado: “Organización Administrativa de Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública”.**

- **De la Dirección de Asuntos Jurídicos:**

Artículo 13, inciso i): Coordinar con las direcciones del Nivel Central que corresponda, la formulación de los manuales de procedimientos y protocolos necesarios para la atención de situaciones de conflicto en los centros educativos, asuntos de orden disciplinario y otros procesos estratégicos, precisando las competencias de los distintos actores educativos que actúan en el nivel central, en el nivel regional y en los centros educativos.

Artículo 15, inciso h): Brindar asesoría y capacitación en temas especializados, según las necesidades de las distintas dependencias del nivel central y del nivel regional, como base para ejercer una coordinación técnica oportuna sustentada en principios de aplicación general.

- **De la Dirección de Recursos Humanos:**

Artículo 125, inciso b): Planificar, dirigir, controlar y supervisar la ejecución de la política de recursos humanos del MEP, de conformidad con las disposiciones legales y las directrices emanadas de la DGSC, las autoridades superiores del MEP y otras dependencias competentes en la materia.

Artículo 125, inciso t): Aplicar, establecer e instruir los procedimientos disciplinarios contemplados en el Estatuto de Servicio Civil.

De conformidad con lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo 38170-MEP, se establece que la Dirección de Recursos Humanos a través del Departamento Gestión Disciplinaria, realizará las funciones de:

- Instruir todo el proceso de las actividades sustantivas y administrativas relacionadas con la aplicación del régimen disciplinario del MEP, de conformidad con los manuales de procedimientos establecidos por la Dirección de Recursos Humanos para tales efectos.
- Desarrollar todo procedimiento disciplinario que se origine en el Ministerio de Educación Pública.
- Articular las fases procedimentales de admisibilidad, investigación preliminar, instrucción, resolución, impugnación y seguimiento en toda la actividad disciplinaria, para lograr una gestión transparente y eficiente en términos jurídicos.
- Realizar la labor de instrucción y el trámite respectivo que supone en materia disciplinaria el Estatuto de Servicio Civil, ante el Tribunal de Carrera Docente (TCD) y la coordinación de toda actividad que ello genere en la relación operativa entre la Dirección de Recursos Humanos, el Despacho del Ministro y el Tribunal de Servicio Civil, de acuerdo con las competencias otorgadas a cada oficina, de conformidad con lo establecido en el Capítulo IV del Título Segundo de la citada normativa.
- Asesorar a la Dirección de Recursos Humanos en la formulación y establecimiento de los manuales de procedimientos requeridos para orientar el proceso disciplinario en todas sus fases: admisibilidad, investigación preliminar, instrucción, resolución, impugnación y seguimiento, precisando las acciones que podrán realizarse en el ámbito regional y regulando todos los aspectos necesarios para garantizar una gestión transparente y eficiente en términos jurídicos.

- **De la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional:**

Artículo 70, inciso q): Brindar seguimiento a las acciones que corresponde realizar a las Direcciones Regionales de Educación, en lo que respecta a la atención de situaciones de conflicto en centros educativos, de conformidad con lo dictado para tales efectos por la Dirección de Recursos Humanos.

Artículo 72. —Son funciones del Departamento de Desarrollo Organizacional:

g) Apoyar a las Direcciones Regionales de Educación en la implementación de los programas y proyectos establecidos por la Dirección de Recursos Humanos para materia de prevención y resolución de situaciones de conflicto en escenarios educativos.



h) Velar por que las Direcciones Regionales de Educación realicen la atención y el seguimiento de las situaciones de conflicto reportadas en los centros educativos, de conformidad con los lineamientos establecidos para tales efectos por la Dirección de Recursos Humanos.

i) Verificar y dar seguimiento a la responsabilidad de las Direcciones Regionales de Educación, de elaborar un plan remedial que permita atender de manera adecuada, el restablecimiento del clima organizacional en centros educativos afectados por la declaración administrativa de una situación de conflicto, así como la eventual reincorporación al servicio educativo del funcionario o funcionarios involucrados en la causa.

j) Solicitar informes trimestrales a las Direcciones Regionales de Educación acerca de la atención y el seguimiento de los casos de conflicto, con el fin de hacer una revisión de los procedimientos realizados y valorar las acciones de mejora y apoyo que se requieran.

k) Brindar apoyo a las Direcciones Regionales de Educación, cuando se requiera la atención inmediata de una situación de conflicto, mediante una coordinación directa con las instancias del nivel central que corresponda.

- **De la Contraloría de Derechos Estudiantiles:**

Artículo 115, inciso j): Establecer mecanismos de seguimiento y fiscalización para el abordaje de situaciones conflictivas en las instituciones educativas.

- **De la Dirección de Vida Estudiantil:<sup>2</sup>**

Artículo 109, inciso a): Impulsar en el sistema educativo público costarricense una cultura institucional basada en el respeto de los derechos humanos y cultura de paz.

- **De la Contraloría de Servicios- Departamento de Atención al Usuario:**

Artículo 27, inciso c): Recibir, sistematizar y canalizar, hacia las instancias competentes del MEP, las consultas, inconformidades y denuncias que presentan los usuarios internos y externos de los servicios que ofrece el MEP.

### **3. Pautas generales atinentes a las fases de intervención:**

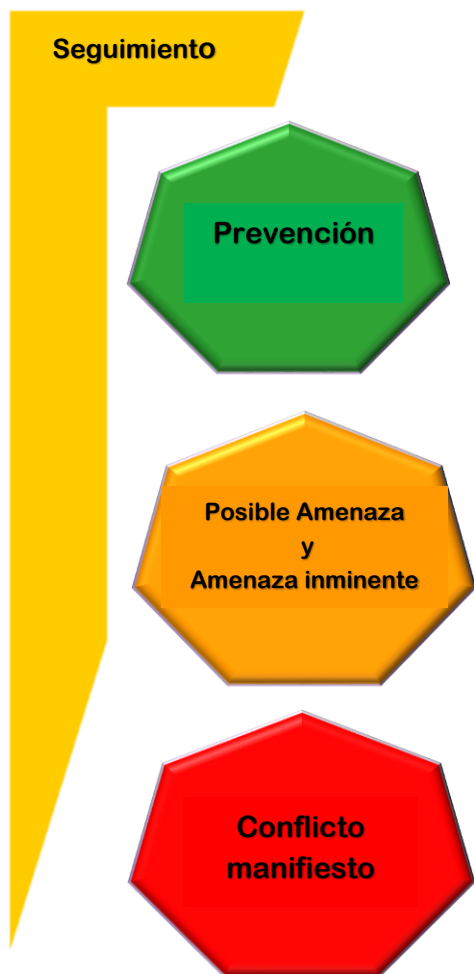
Las siguientes pautas generales dispuestas en cada una de las fases de intervención (que se describirán) tienen el fin de:

- Organizarnos institucionalmente y regionalmente, para prevenir todo lo posible el surgimiento de conflictos y su atención.
- Promover la implementación de estrategias en las Direcciones Regionales de Educación, las Supervisiones de Centros Educativos y las instituciones educativas para la prevención del conflicto y sus manifestaciones violentas o perjudiciales para el proceso educativo y sus actores.
- Atender oportuna y adecuadamente las situaciones potenciales de conflicto para el logro de consensos y la determinación de soluciones que eviten su escalamiento.
- Realizar las acciones correspondientes que permitan la apertura de centros educativos públicos y la continuidad en la prestación del servicio educativo.
- Brindar seguimiento, apoyo y atención a las necesidades que pueden presentar los funcionarios e instituciones educativas afectadas por conflictos.

---

<sup>2</sup> Es importante reseñar que el Ministerio de Educación del MEP cuenta con el Decreto 36779 “Programa Nacional de Convivencia en Centros Educativos” el cual es de aplicación obligatoria para todas las instituciones educativas públicas.

### 3.1 Fases según los procesos de intervención:



#### Definición de las fases:

- **Prevención:** Acto de anticiparse a una dificultad, prever un daño, minimizar un riesgo, realizar acciones para que todo marche con normalidad. En el Manual de Prevención y Atención de Conflictos en Instituciones Educativas Públicas cita que son todas las acciones o estrategias desarrolladas a nivel de centro educativo, circuito educativo y Dirección Regional, en un acto de previsión, en procura del mejoramiento continuo para garantizar el derecho a la educación y su continuidad.
- **Posible amenaza:** Detección de los diversos factores de riesgo o vulnerabilidad que pueden ocasionar una situación de conflicto en un centro educativo.
- **Amenaza inminente:** Es cuando un factor de riesgo o de vulnerabilidad ha aumentado, no ha sido atendido oportunamente y ha escalado a un mayor nivel de conflictividad.
- **Conflicto Manifiesto:** Es un punto del conflicto en que se presenta una crisis y afecta a las personas así como el normal funcionamiento del centro educativo.
- **Seguimiento:** Son todas las acciones que se hacen en la fases de: prevención, atención (de posible amenaza, amenaza inminente) y de conflicto manifiesto para darle un manejo oportuno a la situación presentada, debe entenderse que el seguimiento es un eje transversal de todo el proceso.

- **Fase de prevención:**

**Al inicio y durante el curso lectivo:**

De la Dirección Regional de Educación

- Cada Dirección Regional de Educación se organizará para dar la oportuna detección y atención a posibles situaciones de conflicto que puedan presentarse en los centros educativos públicos del país.
- La oportuna detección implica realizar un trabajo minucioso de mapear los posibles conflictos que se puedan generar **para iniciar el curso lectivo y durante este**, asimismo visualizar la valoración de alternativas de solución para atender cada caso. Para ello el Departamento de Desarrollo Organizacional les suministra a las DRE una matriz en formato Excel con la finalidad de que se haga el registro y el seguimiento de los conflictos y para que de forma oportuna la matriz sea de conocimiento de este Departamento (ver anexo 1).
- La Dirección Regional de Educación elaborará su plan de acción (se adjunta ejemplo del plan, ver anexo 2) en el cual definirá con su equipo de trabajo la organización y las acciones que desarrollará para la oportuna atención de los posibles conflictos que se pueden presentar en los centros educativos. Este plan será presentado digitalmente al Departamento de Desarrollo Organizacional previo al inicio del curso lectivo (a más tardar el cuarto viernes de enero, debe ser remitido al correo: [departamentodesarrolloorganizacional@mep.go.cr](mailto:departamentodesarrolloorganizacional@mep.go.cr)). La definición de un equipo de trabajo no exime o releva el rol y las responsabilidades que debe cumplir cada funcionario en la atención y prevención de los conflictos, acorde al marco normativo existente.
- El/la Directora(a) Regional de Educación es la máxima autoridad regional quien conducirá este proceso, con apoyo de las instancias y órganos de la DRE a su cargo: Asesoría legal, Supervisores de Circuito, Equipo Técnico Interdisciplinario de la DRE, la Comisión Multidisciplinaria de Conflictos, según corresponda.

De la supervisión de circuito:

- Los supervisores de circuitos deberán identificar factores internos y externos que influyen en los procesos educativos en las instituciones a su cargo (con base en la información de cada institución educativa), determinará la influencia que ejercen dichos factores y las consecuencias que se pueden generar al no ser atendidos oportunamente y promoverá procesos de mejora que permitan anticipar posibles adversidades.
- Esta información deber ser remitida por las y los supervisores al Director(a) Regional de Educación.

De la dirección del centro educativo:

- La dirección del centro educativo debe actuar preventivamente, debe adelantarse a eventuales conflictos, para lo cual tiene que estar en contacto y siempre informada de lo que ocurre en el entorno de su institución (contar con un diagnóstico del centro educativo); debe mantener contacto permanente con los líderes de la comunidad educativa, dirigentes comunales, su supervisor(a) de circuito, oficinas centrales del MEP correspondientes, con la intención de prevenir el conflicto.
- Toda la documentación originada o recopilada durante esta fase deberá mantenerse en archivo dentro de la institución educativa y de ser necesario documentada por el respectivo Supervisor(a) y Director(a) Regional de Educación.

### De la comunidad educativa y los órganos de apoyo del centro educativo:

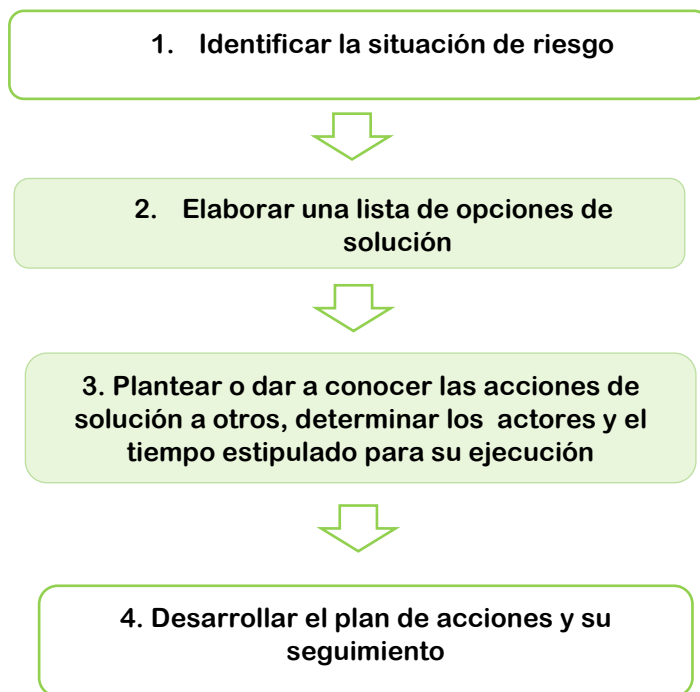
- La comunidad educativa (estudiantes, padres de familia, personal docente-administrativo, técnico docente, y patronatos escolares, juntas de educación y administrativas), deben mantener una participación activa en los diferentes eventos institucionales así como también una posición de apertura y mediación ante las diferentes divergencias que puedan surgir de la cotidianeidad, según sus competencias. Asimismo, los órganos de apoyo como lo son los patronatos escolares, las Juntas de Educación y Administrativas, debidamente instaurados según sus competencias coadyuvan al desarrollo de acciones para mantener una sana convivencia y clima organizacional en el centro educativo.<sup>3</sup>
- **Fase de atención de posible amenaza y amenaza inminente:**
- La dirección del centro educativo, la Supervisión de Circuito y la Dirección Regional de Educación, según corresponda, deberá de forma oportuna al identificar una posible amenaza y una amenaza inminente de conflicto realizar las acciones necesarias para su atención (ver esquema 1), es importante en esta fase construir acuerdos y estrategias de seguimiento para que la posible amenaza y amenaza inminente de conflicto no escale a un mayor nivel de conflictividad.
- La primera atención debe ser dada de forma inmediata por el director(a) del centro educativo, consecuentemente por la o el supervisor de circuito hasta escalar a la Dirección Regional de Educación, según corresponda.
- La instancia a cargo de la atención deberá comunicar a su superior jerárquico (director de centro educativo → le comunica al supervisor, supervisor → le comunica al Director(a) Regional de Educación) de las acciones que se están desarrollando para su atención.
- De forma inmediata cuando el supervisor de circuito conozca de una situación de conflicto y de requerirse apoyarse en el equipo regional instaurado para ello (por ejemplo funcionarios del Equipo Técnico Interdisciplinario, asesoría legal regional, Departamentos de Asesoría Pedagógica y Servicios Administrativos Financieros) coordinará con su Director(a) Regional.
- La DRE de forma oportuna mantendrá comunicación constante con el Departamento de Desarrollo Organizacional de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, para los apoyos que se requieran.
- Toda la documentación originada o recopilada durante esta fase deberá mantenerse en archivo dentro de la institución educativa, de ser necesario documentada por el respectivo Supervisor y Director(a) Regional de Educación.

---

<sup>3</sup> De conformidad con el Reglamento General de Patronatos Escolares N° 37682-MEP los Patronatos Escolares son órganos auxiliares del Ministerio de Educación Pública y les corresponde, en lo esencial, colaborar con las Juntas de Educación en el desarrollo de programas, proyectos y acciones dirigidas al mejoramiento de las condiciones generales del centro educativo y el bienestar de la población estudiantil. Asimismo en el Artículo 11 de este Reglamento establece que “*Los Patronatos Escolares están obligados a cumplir sus funciones en el marco de un proceso de colaboración, respeto y sana convivencia con las autoridades del centro educativo, la Junta de Educación, otros organismos auxiliares y colaboradores del centro educativo, así como con la comunidad educativa*”.

De conformidad con el Reglamento de Juntas de Educación y Administrativas N° 38249-MEP, se establece en su Artículo 2 que “*Las Juntas de Educación y Juntas Administrativas, en lo sucesivo las Juntas, son organismos auxiliares de la Administración Pública y les corresponde coordinar, con el respectivo Director del Centro Educativo, el desarrollo de los programas y proyectos, así como la dotación de los bienes y servicios, requeridos para atender las necesidades y prioridades establecidas en el Plan Anual de Trabajo (PAT) del centro educativo*”. También, en el Artículo 31 de este Reglamento establece en el inciso o) la función a las juntas de “*Promover en conjunto con el Director del Centro Educativo, el personal docente y administrativo, el desarrollo de proyectos, actividades, convivios y capacitaciones que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional*”.

Esquema 1. Flujo de pasos para desarrollo de acciones de solución y su seguimiento



- **Fase de atención de conflicto manifiesto:**

- Corresponde al superior jerárquico de la institución educativa o circuito atender las posibles manifestaciones de conflicto que se originen entre el personal a su cargo y otros representantes de la comunidad educativa, la dirección institucional es el primer contacto del MEP con el conflicto.
- El/la directora(a) del centro educativo deberá reunirse<sup>4</sup> con las partes involucradas en la situación de conflicto; de forma inmediata después de identificada la situación o ser notificado, con el fin de documentar los hechos y recabar información respecto a los antecedentes o factores que influyen o dan origen a las posiciones divergentes. Para registrar esta información se utilizará el acta de reunión (anexo 3 de esta guía) señalada como instrumento N° SPC-01 del Manual de Prevención y Atención de Conflictos en Instituciones Educativas Públicas (página 49) y el registro de los manifestantes instrumento N° ACI-02 del citado Manual (página 60). Ver anexo 4 de esta guía.
- Cuando se produce el cierre del centro educativo, corresponde al/la director(a) iniciar el diálogo con los líderes o responsables del “cierre”. (Salvo que el conflicto se esté planteando directamente contra la persona que ejerce el cargo de dirección, en cuyo caso debe intervenir desde el inicio la supervisión del circuito educativo). Debe guardar el debido respeto, mantener una conversación asertiva y evitar a toda costa que la seguridad de los y

<sup>4</sup> La cantidad de reuniones formales dependerá de la necesidad existente de recopilar mayor información acerca de los hechos, de manera que se proporcionen más elementos para el respectivo análisis.

las estudiantes, del personal técnico-docente-administrativo y de otro miembro de la comunidad educativa se vea comprometida. Su intervención debe estar orientada a garantizar la reapertura del centro educativo, la continuidad del servicio público de educación, generación de acuerdos y estrategias de seguimiento a la situación dada.

- Los acuerdos y las estrategias de seguimiento para asegurar su resolución satisfactoria; así como los respectivos plazos para su aplicación, quedarán registrados en el instrumento de nombre “*Acuerdos de solución en la situación potencial de conflicto N° SPC-03*” del Manual de Prevención y Atención de Conflictos en Instituciones Educativas Públicas (página 54). Ver anexo 5 de esta guía.
- En todo momento estas situaciones de conflicto y su respectivo proceso de atención deberán ser comunicadas a la Oficina de Supervisión correspondiente. Si se considera que la situación de la comunidad educativa es de riesgo y que ya agotó sus posibilidades de intervenir preventivamente el/la director(a) del centro educativo podrá contar con el apoyo del/la Supervisor(a), siempre que así se requiera y se justifique su intervención, así como el apoyo de otros funcionarios e instancias de la Dirección Regional de Educación, de oficinas centrales del MEP (como la Dirección de Vida Estudiantil, el Departamento de Desarrollo Organizacional, la Contraloría de Derechos Estudiantiles, o cualquier otra instancia con competencia específica en la materia objeto del conflicto) y externas (como PANI, Fuerza Pública, Fiscalía, 911, Ministerio de Salud, etc), de conformidad con lo estipulado en esta guía y en los diferentes protocolos de actuación del MEP. (Ver el link de protocolos de Actuación de la página del MEP <https://www.mep.go.cr/protocolos-de-actuacion>)<sup>5</sup>.

Ante el cierre del centro educativo por parte de miembros de la comunidad educativa originado por malestar ante una situación que se presenta en el centro educativo, y que sea probatorio de que por todos los medios se haya buscado establecer el diálogo y la construcción de acuerdos con las partes, le corresponde a la persona directora del centro educativo, informar al supervisor de circuito para que este se apersona y continúe con el diálogo con las partes. En el caso de que se imposibilite por fuerza mayor hacerse presente el supervisor, el Director Regional de Educación deberá destacar a otro supervisor o equipo regional para su atención (y de requerirse en casos excepcionales el/la mismo(a) Director(a) Regional de Educación le podrá dar atención). Si se continúa con el cierre del centro educativo en caso de ser necesario, corresponderá al/la Supervisor(a) o bien al/la Director(a) Regional de Educación solicitar la presencia de la Fuerza Pública y PANI, quienes por protocolo levantarán acta o informe de la situación acontecida y proporcionarán apoyo para evitar manifestaciones violentas contra la integridad de las personas presentes. De la documentación levantada por la Fuerza Pública y el PANI de ser posible se conservará copia para adjuntar al expediente o informe sumario según corresponda.

---

<sup>5</sup> Lo dispuesto en esta Guía no deja sin efecto ni desacredita lo dispuesto en los diferentes protocolos de actuación del MEP (de actuación en situaciones de bullying, de actuación en situaciones de bullying contra población LGTB, de actuación en situaciones de hallazgo, tenencia, consumo y tráfico de drogas, de atención a la población estudiantil que presenta lesiones autoinfligidas y/o en riesgo por tentativa de suicidio, de actuación en situaciones de hallazgo, tenencia y uso de armas, de actuación en situaciones de violencia física, psicológica, sexual, acoso y hostigamiento sexual), ni lo dispuesto en el Manual de Prevención y Atención de Conflictos en Instituciones Educativas.

## Síntesis del proceso de atención

**Director(a) de CE**

El/la director(a) del centro educativo atenderá las posibles manifestaciones de conflicto que se originen en la institución educativa a su cargo.

**Supervisor(a)**

Sí el/la director(a) del centro educativo haya agotado todos los medios de solución y el conflicto escale o el/la directora(a) de la institución sea el involucrado o afectado por la supuesta situación de conflicto corresponderá al/la Supervisor(a) la debida atención.

**Otro(a) Supervisor(a)**

En el caso de que se imposibilite por fuerza mayor hacerse presente el/la supervisor(a), el/la Director(a) Regional de Educación deberá destacar a otro(a) supervisor(a) o equipo regional para su atención, si se continua con el cierre del centro educativo se deberá solicitar la intervención de la Fuerza Pública y con el apoyo del PANI.

**La solicitud de intervención de la Fuerza Pública es solo en caso de fuerza mayor, como última medida para garantizar el orden público y el Estado de Derecho, de conformidad con lo dispuesto en la sentencia N° 2017-003886 de las 14:30 horas del 14 de marzo de 2017:**

*“(...) debe recordarse que el Estado tiene la potestad exclusiva de hacer uso de la fuerza legítima para garantizar la libertad de tránsito de las personas y, en este caso en concreto, también el derecho a la educación de los menores de edad tutelados, así como del resto de población estudiantil que sí quiere asistir a lecciones y no interrumpir su proceso educativo. El uso de la fuerza legítima debe ser ejercido de manera razonable y, además, se deben tomar en forma oportuna e inmediata las medidas preventivas necesarias para evitar poner en peligro la lesión a otros derechos fundamentales. Para ello, el Estado cuenta con los medios y las fuerzas de policía necesarias para remover cualquier obstáculo que impida el libre desarrollo de los derechos de los otros ciudadanos, desde el mismo momento en que se está produciendo la afectación, lo cual constituye su obligación para evitar que se violenten los derechos de los demás (...)”*

Asimismo, en concordancia con lo citado en Res. N° 2019022244 (Exp : 19-012757-0007-C O) emitida por la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia:

*“(...) este Tribunal estima que no se puede dispersar mediante maltratos físicos y detenciones ilegítimas al grupo de personas que se encuentren manifestando su opinión en forma pacífica, cuando se ponen en riesgo los intereses de un grupo mayor de personas (en este caso, los demás estudiantes y personal docente y administrativo que sí quería ejercer libremente sus derechos a la educación y al trabajo), el Estado está en el deber y la obligación de actuar de manera oportuna para atender la situación, pues es claro que el interés de un determinado sector de la población (que puede ser una minoría) no puede atentar contra los intereses colectivos y de la gran mayoría. De este modo, no es posible que el Estado tolere procedimientos, actuaciones de hecho, coacción, o vías de hecho ilegítimas que pongan en peligro los derechos de otras personas, existiendo vías legales para canalizar el descontento de un sector específico y determinado de la población estudiantil. La manifestación de la libertad de expresión no puede atentar o violar los derechos también constitucionales de otras personas, sobre todo cuando se trata de una mayoría (...)”*

- Al hacerse presente la Fuerza Pública y de ser posible el PANI, los funcionarios del MEP (director de centro educativo, Supervisor Educativo, Director Regional de Educación, según corresponda), procederán a conversar nuevamente con las partes de la comunidad estudiantil que se manifiesta, con la finalidad de establecer el diálogo, llegar acuerdos de solución y restablecer la continuidad del servicio educativo haciendo la apertura de los portones. Se deberá informar a las personas que mantienen el cierre del centro educativo acerca de la ilegalidad en la que se incurre por la afectación de una institución pública y la privación del derecho constitucional a la educación y de los derechos laborales que hay de por medio, y solicitará a los manifestantes que se proceda con la apertura de las vías de acceso a la institución.
- En caso de persistir la negativa de abrir el centro educativo deberán los funcionarios del MEP solicitar la custodia de la Fuerza Pública para proceder de forma celeridad con la apertura del centro educativo y restablecer el servicio público, para ello los funcionarios del MEP podrán hacer uso de herramientas manuales para el retiro de los candados y cadenas (se debe evitar a toda costa que la **seguridad e integridad** de los y las estudiantes, del personal técnico-docente-administrativo y de otro miembro de la comunidad educativa se vea comprometida, por lo que debe prevalecer el diálogo en todo momento).



- Ante la persistencia del cierre del centro educativo los funcionarios del MEP que están atendiendo la situación (según corresponda: Director de centros educativo, supervisor, Director Regional de Educación) deben interponer la denuncia ante la Fiscalía<sup>6</sup> de la zona o el Ministerio Público en contra de las personas manifestantes que impiden la continuidad del servicio educativo, podrá contar con la asesoría del asesor legal regional del MEP y en última instancia con la asesoría del Departamento de Asuntos Jurídicos del MEP. La DRE de forma oportuna mantendrá comunicación constante con el Departamento de Desarrollo Organizacional de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, para los apoyos que se requieran.
- La Dirección Regional de Educación es responsable de que todas las instancias indicadas anteriormente dentro de su línea jerárquica, cumplan con las responsabilidades asignadas desde la prevención hasta la solución pacífica del eventual conflicto. En caso de cierre de centros educativos, debe apoyar a sus subalternos dando prioridad a la atención del conflicto.
- Para los casos en que un medio de comunicación solicite información, de previo se coordinará con la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas del MEP para el análisis de lo que se comunicará y para el establecimiento de vocerías.
- Toda la documentación originada o recopilada durante esta fase deberá mantenerse en archivo dentro de la institución educativa, de ser necesario por el respectivo Supervisor(a) y Director(a) Regional de Educación, la recopilación de la información y conformación del expediente del caso debe realizarse en un plazo no mayor a los tres días hábiles y debe darse la continuidad al debido proceso, según corresponda.

#### **Recordatorios:**

- 1) Cuando se evidencie que el presunto conflicto es originado por el incumplimiento u omisión de funciones por parte del o los servidores involucrados, deberá el superior jerárquico proceder conforme al bloque de legalidad imperante. La apertura de una investigación previa (investigación preliminar en materia disciplinaria) se sustenta en los artículos 68 y 69 del Estatuto del Servicio Civil, conlleva un debido proceso.
- 2) El MEP también ha dispuesto el Manual de Prevención y Atención de Conflictos en Instituciones Educativas Públicas, en dicho manual se hace referencia a la Etapa de Declaratoria Administrativa del Conflicto, la cual su aplicación es de carácter excepcional y aplicable sólo ante una situación especial, sostenida de malas relaciones interpersonales comprobadas de un funcionario (con afectación significativa que impida parcial o totalmente el normal desarrollo del proceso educativo en una institución educativa), se valorará someter la situación al procedimiento de declaratoria administrativa del conflicto (la declaratoria administrativa de conflicto, de conformidad con el Estatuto de Servicio Civil y el Reglamento de la Carrera Docente, en sus artículos 101 inciso c) y 59 inciso d-, son de aplicación exclusiva para aquellos docentes en condición de “propietarios”), para que se valore la posibilidad excepcional de proceder al traslado de aquella persona alrededor de quien se haya gestado ese conflicto.

Se resalta lo citado por la Dirección de Recursos Humanos a través de diferentes resoluciones:

*De lo expuesto se colige, que cualquier movimiento de recursos humanos que pretenda hacerse, utilizando como sustento la normativa que contempla la posibilidad de abordar una situación conflictiva, ha de ser excepcional, proporcional a la afectación ocasionada al servicio público. Lo anterior implica necesariamente, que el referido instrumento no debe servir de excusa para ocultar eventuales deficiencias en el ejercicio de las potestades de dirección que otorga la Ley General de repetida cita, para dar solución a problemas que deben ser objeto de medidas disciplinarias o para atender dificultades normales de gestión propias de toda organización humana.*

<sup>6</sup> Se debe tener presente lo indicado en la Ley 7576, Ley de Justicia Penal Juvenil y Código Penal.

- **Fase de seguimiento**

La fase de seguimiento es un eje transversal en todo el proceso, para así proveer una intervención oportuna en cada fase. Es deber del director(a) del centro educativo, la supervisión de circuito, la dirección regional de educación realizar las acciones correspondientes de seguimiento al centro educativo que afectado por una situación de conflicto, esto puede implicar por ejemplo realización de reuniones con la comunidad estudiantil, realización de visitas colegiadas, acompañamiento de asesores específicos, seguimiento a acuerdos establecidos, elaboración de planes de mejora, coordinación con otras instancias regionales y de oficinas centrales.

**Para efectos de facilitar la puesta en práctica de la presente guía, se adjunta el anexo 6 contiene la “Ruta crítica de acción” que resume el accionar en las fases de intervención.**

#### **4. Del apoyo de las instancias ministeriales de oficinas centrales.**

- Las autoridades ministeriales para el inicio del curso lectivo conformarán una Comisión Institucional temporal para apoyar a las Direcciones Regionales de Educación para el debido seguimiento, asesoría y coordinación para la pronta atención de las situaciones de conflictos que se presenten en los centros educativos, esta comisión podrá ser activada y ampliada a lo largo del curso lectivo, cuando así se requiera. No obstante, se subraya que la dirección del centro educativo, respetando la vía administrativa y el debido proceso, conjuntamente con la supervisión de circuito y la DRE, son las primeras instancias responsables de prever y atender las posibles situaciones de conflictos en los centros educativos.
- Para efectos de prever y atender las situaciones potenciales de conflictos en centros educativos de conformidad con las funciones dadas en el Decreto Ejecutivo 38170-MEP, las oficinas centrales se podrán organizar en equipos de trabajo para apoyar a las Direcciones Regionales de Educación en estos procesos.

## Anexos

Anexo 1: Matriz de registro y el seguimiento de los conflictos (esta matriz puede ser descargada en el siguiente link: <https://www.mep.go.cr/desarrollo-organizacional>).

C Presupuestario	MAPA DE CONFLICTOS																																													
	DRE	Centro Educativo	Círculo	Tipo de Dirección	Caso en atención o posible conflicto	Funcionario Involucrado				Fecha de apertura del expediente (si cuenta con el mismo)	Causa apertura expediente:		Resolución	Lugar de reubicación (si está reubicado)	Rige de la reubicación (fecha de vencimiento)	Otras causas										Acciones que se están realizando	Instancias con las que se está coordinando	Estado actual / Observaciones	Categorización																	
						Nombre completo	Cédula	Cargo	Condición del funcionario (interno / propiedad)		CONFLICTO	DISCIPLINARIO				Infraestructura	Matrícula	Junta de educación	Nombramiento	Comedores	Orden Sanitaria	Becas	Huelgas	Otros	Describe la Situación Detonante																					

Anexo 2: Ejemplo de plan de acción

<b>Fecha de elaboración:</b>	20 de enero 2020
<b>Dirección Regional de Educación:</b>	XXXXXXXXXX
<b>Objetivo general:</b>	Desarrollar acciones que permitan un inicio de curso lectivo y su continuidad de forma exitosa, atendiendo las diferentes situaciones generadoras de posibles conflictos y de los conflictos en los centros educativos.
<b><u>Acciones de prevención que se realizarán:</u></b>	<b>Funcionarios involucrados en las acciones:</b> <u>En esta columna se debe indicar para cada acción los funcionarios o instancias responsables de las mismas.</u>
Realización de mapeo conjuntamente con los supervisiones de situaciones que de ser atendidas a tiempo en los centros educativos ( <u>para ello llenar la matriz de Excel del anexo 1 de esta Guía y llevar el control de las acciones individuales que se realizarán para dar atención a cada caso</u> ). <u>Capacitación sobre las pautas establecidas en esta guía.</u>	
Reforzamiento de los contenidos del Manual de Prevención y Atención de Conflictos.	
Realización de reunión con el equipo de la DRE para analizar escenarios de solución y realizar las coordinaciones y acciones correspondientes para que la situación de posible conflicto no escale a un nivel mayor de conflictividad.	
Realización de reuniones anticipadas al inicio del curso lectivo con miembros de juntas de educación, padres de familia, personal técnico-docente-administrativo de centros educativos.	
Remisión de oficios, correos, etc, a las Oficinas Centrales del MEP correspondientes para solventar necesidades atinentes por ejemplo a infraestructura, nombramientos de personal, procesos disciplinarios, etc.	
Asignar al personal de acompañamiento (Supervisor, jefe de Departamento y/o Asesores Pedagógicos Regionales en los actos de inauguración a las instituciones con factores de riesgo de posible conflicto en la apertura del curso lectivo.	
Promover procesos de comunicación en los centros educativos que permitan anticipar posibles desavenencias al proceso educativo, al desempeño de los funcionarios y al aporte de los órganos de apoyo como los patronatos escolares y las Juntas de Educación.	
Establecimiento de coordinaciones con instancias externas para atender diferentes situaciones, por ejemplo PANI, Ministerio de Salud (a través del DIEE), IAFA.	
Documentación del proceso.	
<b><u>Acciones de atención que se realizarán:</u></b>	<b>Funcionarios involucrados en las acciones:</b> <u>En esta columna se debe indicar para cada acción los funcionarios o instancias responsables de las mismas.</u>

Identificación de las posibles amenazas y amenazas inminentes de conflicto y realización de las acciones necesarias para su atención. Por ejemplo utilizar la información obtenida de visitas colegiadas, informes de supervisión, informes sobre casos de atención de situaciones de conflicto en centros educativos.	
Comunicación a la supervisión, DRE, Oficinas Centrales de las acciones que se están realizando para su atención.	
Realización de las coordinaciones necesarias con instancias institucionales regionales y de oficinas centrales para los apoyos correspondientes en la atención.	
Generación de acuerdos entre las partes para la solución.	
Documentación del proceso.	
<b><u>Acciones de seguimiento que se realizarán:</u></b>	<b><u>Funcionarios involucrados en las acciones:</u></b> <u>En esta columna se debe indicar para cada acción los funcionarios o instancias responsables de las mismas.</u>
Realizar las acciones correspondientes de seguimiento al centro educativo afectado por una situación de conflicto, esto puede implicar por ejemplo realización de reuniones con la comunidad estudiantil, realización de visitas colegiadas, acompañamiento de asesores específicos, seguimiento a acuerdos establecidos, elaboración de planes de mejora, seguimiento al plan de convivir en los centros educativos, revisión de informes de situaciones de conflicto en el Concejo Supervisor y en el CAR, coordinación con otras instancias regionales y de oficinas centrales.	
<p>Conversatorios y foros de discusión con gobiernos estudiantiles o asamblea de representantes acerca de necesidades educativas y posibilidades de mejora.</p> <p>Realización de jornadas regionales de diálogo con representantes estudiantiles de centros educativos de secundaria.</p> <p>Grupos focales con el personal docente y administrativo para realizar análisis integral de la institución y sus diferentes componentes.</p> <p>Reunión con miembros del Patronato Escolar, Junta de Educación o Junta Administrativa para identificar logros y limitaciones del trabajo conjunto para el desarrollo educativo.</p> <p>Reunión entre profesores guía, padres, madres o representantes legales de los estudiantes y el director institucional para determinar posibilidades de mejora, captar apoyos a la institución e informar de procesos, planes o proyectos institucionales.</p>	

**Acta de Reunión - Instrumento N° SPC-01**  
**Atención Institucional de una Situación Potencial de Conflicto**

Folio N°1

Al ser las \_\_\_\_ horas \_\_\_\_ minutos del \_\_\_\_\_, en el lugar denominado \_\_\_\_\_

Día / mes / año

\_\_\_\_\_, dentro de la jurisdicción de la Dirección Regional de \_\_\_\_\_

Nombre del lugar donde se realiza la reunión

Educación de \_\_\_\_\_, ante mí \_\_\_\_\_, cédula de identidad número \_\_\_\_\_

Nombre completo del funcionario

\_\_\_\_\_, en mi condición de \_\_\_\_\_, comparecen las siguientes personas:

Puesto que desempeña

\_\_\_\_\_, cédula de identidad número \_\_\_\_\_, en condición de \_\_\_\_\_

Nombre completo del compareciente 1

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_, cédula de identidad número \_\_\_\_\_

Padre de familia, funcionario de la institución u otro

Nombre completo del compareciente 2

\_\_\_\_\_, en condición de \_\_\_\_\_;

Padre de familia, funcionario de la institución u otro

\_\_\_\_\_, cédula de identidad número \_\_\_\_\_, en condición de \_\_\_\_\_

Nombre completo del compareciente 3

\_\_\_\_\_, y; \_\_\_\_\_, cédula de identidad número \_\_\_\_\_

Padre de familia, funcionario de la institución u otro

Nombre completo del compareciente 4

\_\_\_\_\_, en condición de \_\_\_\_\_, quienes manifiestan:

Padre de familia, funcionario de la institución u otro

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Folio N°2

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

En razón de lo anterior y luego de haber leído en voz alta la presente acta, los comparecientes manifiestan su conformidad y todos firmamos al ser las \_\_\_\_\_ horas \_\_\_\_\_ minutos del día y lugar señalados.

**Compareciente 1:** \_\_\_\_\_  
 Nombre completo          Firma según la cédula          N° de cédula

**Compareciente 2:** \_\_\_\_\_  
 Nombre completo          Firma según la cédula          N° de cédula

**Compareciente 3:** \_\_\_\_\_  
 Nombre completo          Firma según la cédula          N° de cédula

**Compareciente 4:** \_\_\_\_\_  
 Nombre completo          Firma según la cédula          N° de cédula

**Funcionario responsable:** \_\_\_\_\_  
 Nombre completo          Firma según la cédula          N° de cédula

**Instrumento N° ACI-02**  
**Listado de Manifestantes**

El siguiente listado corresponde a la totalidad de personas que integran un grupo organizado por una supuesta situación de conflicto. Se registra los datos de madres, padres de familia o encargados legales de estudiantes matriculados actualmente en la institución \_\_\_\_\_, ubicada en el Circuito Educativo \_\_\_\_\_, número \_\_\_\_, de la Dirección Regional de Educación de \_\_\_\_\_.

Nombre completo	N° Cédula	Firma (igual que en el documento de identificación)	Hijos matriculados en la institución		Niveles que cursan los hijos
			Sí	No	

Es todo. Doy fe de que la información consignada es veraz y firmo en \_\_\_\_\_ al ser las \_\_\_\_ horas, \_\_\_\_ minutos del \_\_\_\_.

Nombre del lugar donde se realiza el acto

Día / mes / año

**Funcionario responsable:** \_\_\_\_\_  
Nombre completo                      Firma según la cédula                      N° de cédula



### Instrumento N° SPC-03 Acuerdos de solución a la situación conflictiva

Folio N°1

Al ser las \_\_\_\_ horas \_\_\_\_ minutos del \_\_\_\_\_, en el lugar denominado \_\_\_\_\_, dentro de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación de \_\_\_\_\_, ante mí \_\_\_\_\_, cédula de identidad número \_\_\_\_\_, en mi condición de \_\_\_\_\_, las siguientes personas:

\_\_\_\_\_, cédula de identidad número \_\_\_\_\_, en condición de \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_, cédula de identidad número \_\_\_\_\_, en condición de \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_, cédula de identidad número \_\_\_\_\_, en condición de \_\_\_\_\_ y; \_\_\_\_\_, cédula de identidad número \_\_\_\_\_, en condición de \_\_\_\_\_; acuerdan de manera voluntaria ejecutar el siguiente plan remedial para solucionar satisfactoriamente la situación potencial de conflicto que dio origen al proceso:

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

**Compareciente 1:** \_\_\_\_\_  
Nombre completo Firma según la cédula N° de cédula

**Compareciente 2:** \_\_\_\_\_  
Nombre completo Firma según la cédula N° de cédula

**Compareciente 3:** \_\_\_\_\_  
Nombre completo Firma según la cédula N° de cédula

**Compareciente 4:** \_\_\_\_\_  
Nombre completo Firma según la cédula N° de cédula

**Funcionario responsable:** \_\_\_\_\_  
Nombre completo Firma según la cédula N° de cédula

**Ruta crítica de acción de la  
“Guía Para la Prevención y Atención de Situaciones  
Multicausales de Conflicto  
en Instituciones Educativas Públicas”**

Anexo 6

**Fase de prevención:  
Al inicio y durante el curso lectivo:**

De la Dirección Regional de Educación:

1. Cada Dirección Regional de Educación debe realizar la detección y atención a las posibles situaciones de conflicto, así mismo debe realizar un trabajo minucioso de mapeo de los posibles conflictos, valorando las alternativas de solución para atender cada caso:
  - La DRE llenara la matriz suministrada por el Departamento de Desarrollo Organizacional (ver anexo 1). Ver pág. 8 de esta guía.
  - La Dirección Regional de Educación elaborará su plan de acción (se adjunta ejemplo del plan, ver anexo 2). Ver pág. 8 de la esta guía. El plan será presentado digitalmente al Departamento de Desarrollo Organizacional, al correo: [departamentodesarrolloorganizacional@mep.go.cr](mailto:departamentodesarrolloorganizacional@mep.go.cr) .

De la supervisión de circuito:

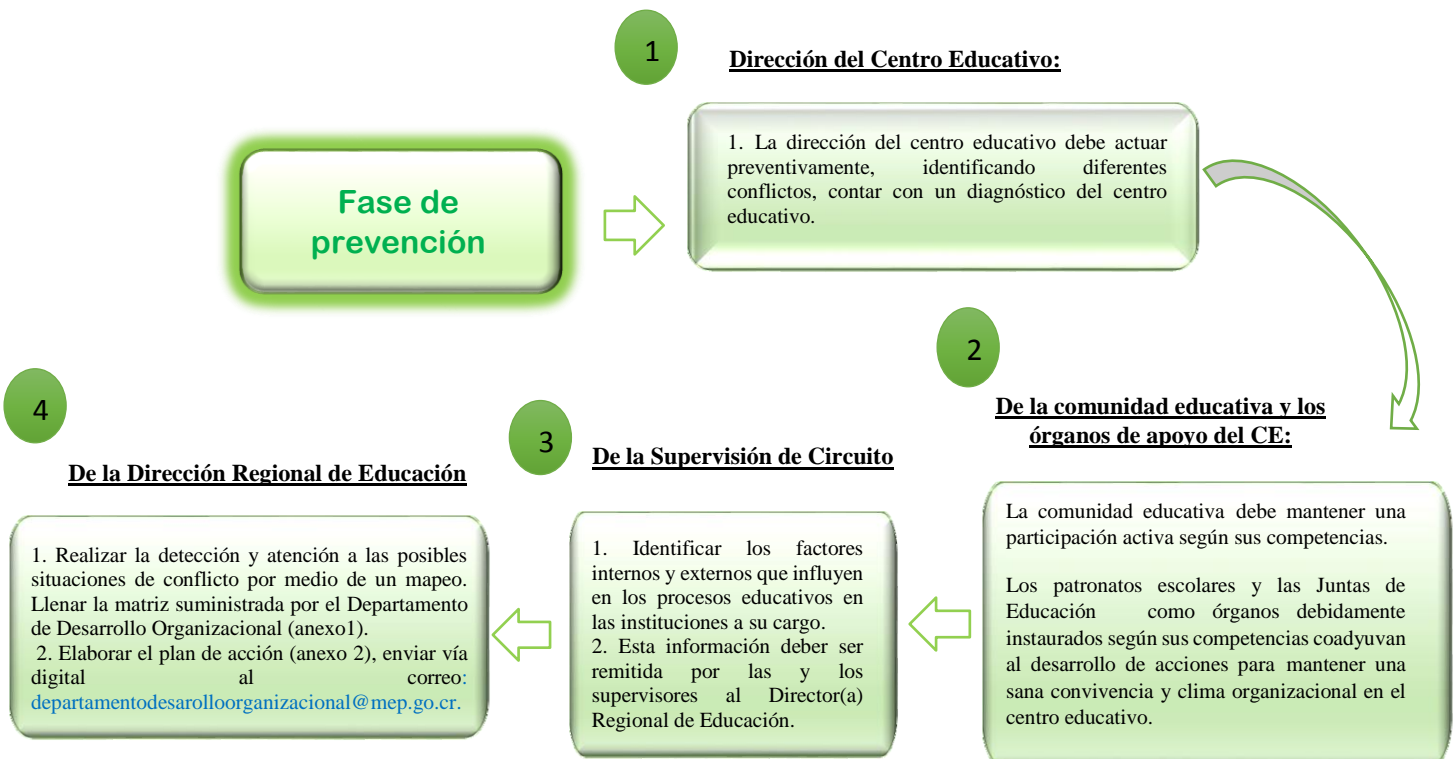
- Los supervisores de circuitos deberán identificar factores internos y externos que influyen en los procesos educativos en las instituciones a su cargo (con base en la información de cada institución educativa) Ver pág. 8 de esta guía.
- Esta información deber ser remitida por las y los supervisores al Director(a) Regional de Educación.

De la dirección del centro educativo:

- La dirección del centro educativo debe actuar preventivamente, identificando diferentes conflictos, contar con un diagnóstico del centro educativo. Ver pág. 8 de esta guía.

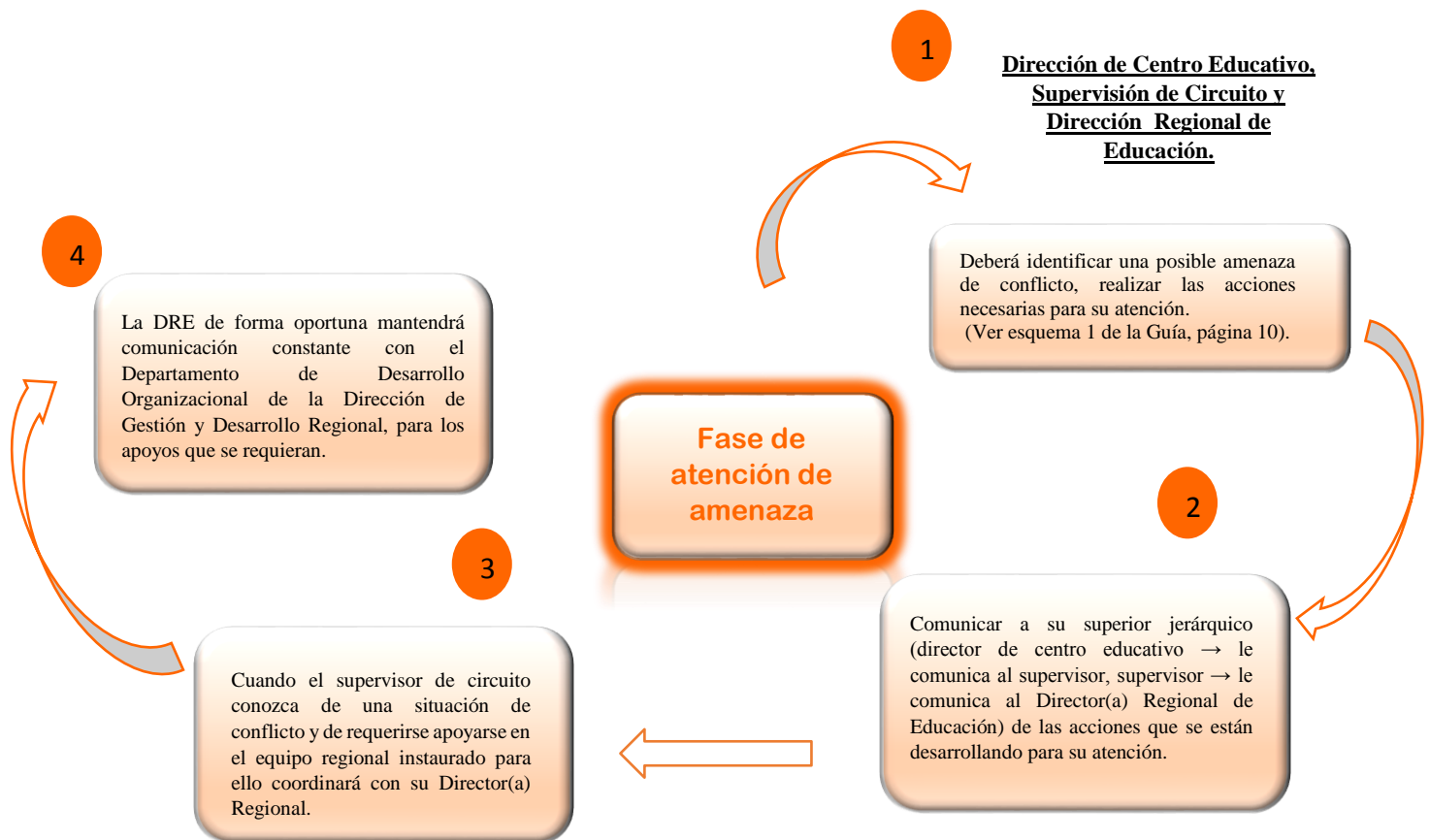
De la comunidad educativa y los órganos de apoyo de los centros educativos:

La comunidad educativa debe mantener una participación activa según sus competencias. Ver pág. 9 de esta guía.



### Fase de atención de posible amenaza y amenaza inminente:

1. La dirección del centro educativo, la Supervisión de Circuito y la Dirección Regional de Educación, según corresponda, deberá identificar una posible amenaza de conflicto, realizar las acciones necesarias para su atención (ver esquema 1). Ver pág. 10 de esta guía.
2. La instancia a cargo de la atención deberá comunicar a su superior jerárquico (director de centro educativo → le comunica al supervisor, supervisor → le comunica al Director Regional de Educación) de las acciones que se están desarrollando para su atención.
3. De forma inmediata cuando el supervisor de circuito conozca de una situación de conflicto y de requerirse apoyarse en el equipo regional instaurado para ello coordinará con su Director(a) Regional.
4. La DRE de forma oportuna mantendrá comunicación constante con el Departamento de Desarrollo Organizacional de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, para los apoyos que se requieran.



### **Fase de atención de conflicto manifiesto:**

1. Corresponde al superior jerárquico de la institución educativa o circuito atender las posibles manifestaciones de conflicto, la dirección institucional es el primer contacto del MEP con el conflicto.
2. El/la directora(a) del centro educativo deberá reunirse con las partes involucradas en la situación de conflicto, para registrar esta información se utilizará el acta de reunión (anexo 3 de esta guía) y el registro de los manifestantes. Ver anexo 4 de esta guía.

#### Ante el Cierre de Centro Educativo:

1. Ante el cierre del centro educativo, corresponde al/la director(a) iniciar el diálogo con los líderes o responsables del “cierre”. (Salvo que el conflicto se esté planteando directamente contra al/la directora(a), en cuyo caso debe intervenir desde el inicio la supervisión del circuito educativo). Ver pág. 10 y 11 de esta guía.
2. Su intervención debe estar orientada a garantizar la seguridad de la comunidad educativa, reapertura del centro educativo, la continuidad del servicio público de educación. Ver pág. 10 y 11 de esta guía.
3. Los acuerdos y las estrategias de seguimiento quedarán registrados en el instrumento de nombre “*Acuerdos de solución en la situación potencial de conflicto N° SPC-03*”. Ver anexo 5 de esta guía.
4. En todo momento estas situaciones de conflicto deberán ser comunicadas a la Oficina de Supervisión correspondiente.
5. Si se considera que la situación de la comunidad educativa es de riesgo y que ya agotó sus posibilidades de intervenir preventivamente el/la directora(a) del centro educativo podrá contar con el apoyo del/la Supervisor(a), de la Dirección Regional de Educación, oficinas centrales del MEP y externas (PANI, Fuerza Pública, Fiscalía, 911, Ministerio de Salud, etc). Ver pág. 11 de esta guía.
6. Si se continúa con el cierre del centro educativo en caso de ser necesario, corresponderá al/la Supervisor(a) o bien al/la Director(a) Regional de Educación solicitar la presencia de la Fuerza Pública y PANI.
7. Al presentarse la Fuerza Pública y de ser posible el PANI, los funcionarios del MEP (director de centro educativo, Supervisor Educativo, Director Regional de Educación, según corresponda), procederán a conversar nuevamente con las partes de la comunidad estudiantil que se para llegar acuerdos de solución y restablecer la continuidad del servicio educativo y la apertura de los portones.
8. Se informara a las personas que mantienen el cierre del centro educativo acerca de la ilegalidad en la que se incurre por la afectación de una institución pública y la privación del derecho constitucional a la educación y de los derechos laborales que hay de por medio, y solicitará a los manifestantes que se proceda con la apertura de las vías de acceso a la institución.
9. En caso de persistir la negativa de abrir el centro educativo deberán los funcionarios del MEP que están a cargo solicitar la custodia de la Fuerza Pública para proceder de forma celeré con la apertura del centro educativo. Podrán hacer uso de herramientas manuales para el retiro de los candados y cadenas. Ver pág. 13 de esta guía.
10. Ante la persistencia del cierre del centro educativo los funcionarios del MEP que están atendiendo la situación (según corresponda: Director de centros educativo, supervisor, Director Regional de Educación) deben interponer la denuncia ante la Fiscalía o Ministerio Público. Se debe tener presente lo indicado en la Ley 7576, Ley de Justicia Penal Juvenil y Código Penal. Ver pág. 14 de esta guía.
11. Para los casos en que un medio de comunicación solicite información, de previo se coordinará con la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas del MEP.

**Fase de atención de conflicto manifiesto**

1 Corresponde al superior jerárquico de la institución educativa o circuito atender las posibles manifestaciones de conflicto.

2 1. El/la director(a) del centro educativo deberá reunirse con las partes involucradas en la situación de conflicto.  
2. Registrar esta información se utilizará el acta de reunión (ver anexo 3 de la Guía).  
3. Utilizar el registro de los manifestantes (Ver anexo 4 de la Guía).

**Ante el Cierre de Centro Educativo:**

3

- La o el director (a) inicia el diálogo con los líderes o responsables del “cierre”. Su intervención debe estar orientada a garantizar la seguridad de la comunidad educativa.
- Comunicar a la Oficina de Supervisión correspondiente.

4 Registrar acuerdos y estrategias de solución (ver el anexo 5 de la Guía)

5 Si se considera que la situación de la comunidad educativa es de riesgo y que ya agotó sus posibilidades de intervenir preventivamente el/la directora(a) del centro educativo podrá contar con el apoyo del/la Supervisor(a), de la Dirección Regional de Educación, oficinas centrales del MEP y externas (PANI, Fuerza Pública, Fiscalía, 911, Ministerio de Salud, etc).

9 Si algún medio de comunicación solicita información, de previo se coordinará con la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas del MEP.

6

- Si se continúa con el cierre del centro educativo el/la Supervisor- Director (a) se solicitará la presencia de la Fuerza Pública y el PANI.
- Al hacerse presente la Fuerza Pública y de ser posible la presencia del PANI, los funcionarios del MEP procederán a conversar nuevamente con las partes implicadas para la apertura de los portones.

8

- En caso de persistir la negativa de abrir el centro educativo deberán los funcionarios del MEP que están a cargo solicitar la custodia de la Fuerza Pública para proceder de forma cèlere con la apertura del centro educativo.
- Ante la persistencia del cierre del centro educativo los funcionarios del MEP que están atendiendo la situación (según corresponda: Director de centros educativo, supervisor, Director Regional de Educación) deben interponerse la denuncia ante la Fiscalía o Ministerio Público.

7 Se informara a las personas que mantienen el cierre del centro educativo acerca de la ilegalidad en la que se incurre por la afectación de una institución pública y la privación del derecho constitucional.

### Fase de seguimiento:

Es deber del director(a) del centro educativo, la supervisión de circuito, la dirección regional de educación realizar las acciones correspondientes de seguimiento al centro educativo. Ver pág. 15 de esta guía.

#### Del apoyo de las instancias ministeriales de oficinas centrales.

- Las autoridades ministeriales para el inicio del curso lectivo conformarán una Comisión Institucional temporal para apoyar a las Direcciones Regionales de Educación para el debido seguimiento, asesoría y coordinación para la pronta atención de las situaciones de conflictos que se presenten en los centros educativos, esta comisión podrá ser activada y ampliada a lo largo del curso lectivo, cuando así se requiera. Ver pág. 15 de esta guía.

