



República de Honduras
Secretaría de Educación

MODELO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA DE HONDURAS



Modelo de Supervisión Educativa de Honduras, elaborado por la Secretaría de Educación con el apoyo técnico y financiero del Proyecto Fortaleciendo la Gestión Educativa en el Nivel Municipal/Distrital (FORTA)

Presidencia de la República
Secretaría de Estado en el Despacho de Educación
Subsecretaría de Asuntos Administrativos y Financieros
Subsecretaría de Asuntos Técnico Pedagógicos

Comisión técnica

Unidad Nacional de Supervisión Educativa

Omar Enrique Rivera
Yessenia Luque
Ana Mirian López
Samuel C. Espinal
Berta Lidia Rodezno
Florentina Blanco

**Unidad Departamental de Supervisión Educativa
de Francisco Morazán**

Liliana Adriana Ruíz Rodríguez

Programa Hondureño de Educación Comunitaria

Rosa Maribel Espinoza

Dirección General de Desarrollo Profesional

Esmilda Montoya
Nora Jamilette Cárcamo Madrid

**Unidad de Coordinación de Instituciones
Educativas No Gubernamentales**

María Ela Monge

Dirección General de Currículo y Evaluación

Subdirección General de Educación Prebásica

Héctor Bardales

Subdirección General de Educación Básica

Thelma Fletes
Elvis Valerio

Subdirección General de Educación Media

María Orbelina Morales Iglesias
Gloria Arita Santos

Unidad de Desarrollo Organizacional

José Ochoa Coello

Proyecto FORTA

Margarita López, Directora Canadiense
Angelina Reyes, Directora Nacional
Vivian Ramos, Especialista Pedagógica
Ana Patricia Andrade, Asesora Externa

Edición 2018

© **Secretaría de Educación**

1ª calle entre 2ª y 4ª avenida

Comayagüela, M.D.C., Honduras, C.A.

www.se.gob.hn

Revisión técnico/gráfica

Dirección General de Innovación

Tecnológica y Educativa

Se permite la reproducción total o parcial, estrictamente sin fines de lucro y previa autorización de los propietarios del copyright.



República de Honduras
Secretaría de Educación

MODELO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA DE HONDURAS



PRESENTACIÓN

El Modelo de Supervisión Educativa de Honduras, brinda las definiciones, enfoques, funciones, procesos y lineamientos para llevar a cabo las dos funciones de la supervisión establecidas según la Ley Fundamental de Educación (LFE): acompañar la tarea pedagógica del docente en el aula y dar seguimiento administrativo a los Recursos del Sistema Nacional de Educación.

El modelo se estructura bajo una lógica de procesos: estratégicos, pedagógicos y de soporte o administrativos. Asimismo, establece los roles que compete a los diversos actores involucrados, en una lógica de gestión descentralizada. En tal sentido, identifica y establece las competencias de cada área y unidad, en el nivel central y descentralizado de la Secretaría de Educación. Se sustenta en el marco normativo vigente, vale decir, la Ley Fundamental de Educación y sus reglamentos; así como en una exhaustiva revisión de experiencias internacionales.

En consecuencia, la apuesta central del Modelo de Supervisión Educativa, es propiciar las condiciones necesarias que deben generarse en cada Centro Educativo, que garanticen el ejercicio del derecho a una educación de calidad para cada educando de Honduras.

Con base a lo anterior, el foco de la supervisión y el acompañamiento pedagógico es el Centro Educativo y el ordenamiento de los procesos claves que deben ocurrir para la entrega de servicios educativos de calidad; esto es coherente con el modelo de gestión educativa y el enfoque de Gestión para resultados con valor público.

Este modelo ha sido elaborado mediante un proceso de construcción participativa con actores claves de la Secretaría de Educación del nivel central y descentralizado, integrados en una comisión coordinada por la Unidad Nacional de Supervisión Educativa. Conformaron esta comisión, representantes de la Dirección General de Currículo y Evaluación (DGCE) y sus subdirecciones del nivel de prebásica, básica y media; Programa Hondureño de Educación Comunitaria (PROHECO), Dirección General de Desarrollo Profesional (DGDP), Unidad Departamental de Supervisión de Francisco Morazán, Unidad de Desarrollo Organizacional (UDO), Unidad de Coordinación con Instituciones Educativas no Gubernamentales (UCIENG). Se realizaron talleres participativos de análisis para generar los insumos pertinentes, con la participación de personal técnico de las direcciones departamentales de educación, directores y directoras municipales de educación, de centros educativos del nivel de educación prebásica, básica y media; y coordinadores/as departamentales de supervisión. Adicionalmente, la propuesta básica fue revisada técnicamente, por algunas direcciones claves vinculadas a la supervisión.

El Modelo de Supervisión Educativa se estructura en cinco aspectos: (1) marco político e institucional, (2) antecedentes de la supervisión educativa, 3) la experiencia internacional, (4) el Modelo de Supervisión Educativa: enfoque, finalidad, funciones, el Centro Educativo, organización y funcionamiento, perfiles de puestos requeridos; y (5) orientaciones para la implementación del mismo.

Modelo de Supervisión Educativa de Honduras

CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	5
ACRÓNIMOS Y SIGLAS	9
1. MARCO POLÍTICO E INSTITUCIONAL	11
1.1. Modernización y descentralización como política de Estado	11
1.2. Modernización y descentralización de la gestión educativa.....	11
1.3. El contexto educativo hondureño	12
1.4. El valor estratégico de la supervisión educativa en el PESE 2018-2019	13
1.5. El modelo educativo de Honduras	14
2. ANTECEDENTES DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA	16
3. LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL	17
3.1. Conceptos, enfoques y tensiones	17
3.2. Revisión de experiencias específicas.....	19
4. EL MODELO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA.....	21
4.1. Enfoque de la supervisión educativa	21
4.2. Finalidad y funciones.....	23
a. Finalidad	24
b. Funciones	25
4.3. El objeto de la supervisión	28
a. El Centro Educativo como foco de atención	28
b. Los procesos	28
b.1 Los procesos estratégicos.....	32
b.2 Los procesos pedagógicos	34
b.3 Los procesos administrativos	38
c. Niveles	41
4.4. Organización y funcionamiento	41
a. Algunas premisas a considerar.....	42
b. Roles de cada nivel de la gestión respecto a la supervisión educativa.....	42
c. Otras instancias vinculadas con la supervisión educativa.....	48
d. Mecanismos de coordinación interna.....	49

4.5. Perfiles de puestos requeridos.....	51
a. En el nivel central de la Secretaría de Educación.....	51
b. En el nivel departamental	52
c. En el nivel Municipal /Distrital	54
5. ORIENTACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA.....	56
5.1. Condiciones técnicas	56
5.2. Planeamiento territorial.....	59
5.3. Legitimidad social / comunicación	60
5.4. Condiciones normativas	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	64
Anexo 1: Reseña de definiciones basada en literatura internacional.....	65
Anexo 2: Reseña de perfiles y funciones del Supervisor / Acompañante basada en literatura internacional	69
Anexo 3: Tipos de centros educativos y modalidades educativas que son objeto de la supervisión	75
Anexo 4: Esquemas de los procesos, subprocesos y productos objetos de supervisión en el CE	76

TABLAS

Tabla 1: Estructura de la educación formal.....	15
Tabla 2: Similitudes y diferencias entre las funciones del acompañamiento y el seguimiento.....	27
Tabla 3: Procesos estratégicos	33
Tabla 4: Procesos pedagógicos	35
Tabla 5: Procesos administrativos.....	38
Tabla 6: Responsables de la supervisión educativa en el Centro Educativo.....	45
Tabla 7: Definiciones sobre la supervisión educativa	65
Tabla 8: Definiciones sobre acompañamiento pedagógico	67
Tabla 9: Definiciones sobre control.....	68
Tabla 10: Definiciones sobre evaluación docente.....	68
Tabla 11: Perfiles y funciones de Supervisor /Acompañante	69
Tabla 12: Niveles del sistema nacional educativo, tipos de centros y modalidades	75

ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Tipos de funciones de la supervisión	19
Ilustración 2: Enfoques claves de la supervisión	22
Ilustración 3: La supervisión educativa como proceso clave del servicio educativo que genera información para la toma de decisiones	23
Ilustración 4: La supervisión educativa como proceso que genera información y mejoras	25
Ilustración 5: Resultados claves del servicio educativo hondureño.	31
Ilustración 6: Procesos objetos de supervisión educativa y acompañamiento pedagógico	32
Ilustración 7: Niveles en los que se usa la información generada	41
Ilustración 8: Roles respecto a la supervisión educativa	47
Ilustración 9: Modelo de Supervisión Educativa	55
Ilustración 10: Secuencia de acciones de supervisión	58
Ilustración 11: Planificar la gestión escolar/educativa.....	77
Ilustración 12: Vincular la comunidad con el CE	77
Ilustración 13: Evaluar la gestión	78
Ilustración 14: Gestionar acceso y trayectoria.....	78
Ilustración 15: Gestionar planificación curricular	79
Ilustración 16: Gestionar la mejora del desempeño docente.....	79
Ilustración 17: Clima institucional favorable.....	80
Ilustración 18: Gestionar el uso de enfoques, estrategias y recursos para el aprendizaje.....	80
Ilustración 19: Evaluar aprendizajes	81
Ilustración 20: Administrar recursos financieros	81
Ilustración 21: Administrar recursos humanos	82
Ilustración 22: Administrar recursos materiales y equipamiento	82

ACRÓNIMOS Y SIGLAS

APF	Asociación de Padres de Familia
CE	Centro Educativo
CEB	Centro de Educación Básica
CED	Consejo Escolar de Desarrollo
CNB	Currículo Nacional Básico
DCNB	Diseño Curricular Nacional Básico
DC-BTP	Diseños Curriculares para la Educación Media
DCNPB	Diseño Curricular Nacional para la Educación Prebásica
DCE	Dirección de Centro Educativo
DDE	Dirección Departamental de Educación
DDi	Dirección Distrital de Educación
DGAF	Dirección General Administrativa y Financiera
DGCE	Dirección General de Currículo y Evaluación
DGDP	Dirección General de Desarrollo Profesional
DGME	Dirección General de Modalidades Educativas
DGSE	Dirección General de Servicios Educativos
DGTH	Dirección General de Talento Humano
DMu	Dirección Municipal de Educación
ETI	Equipo Técnico Impulsor
IHER	Instituto Hondureño de Educación por Radio
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
LFE	Ley Fundamental de Educación
MSE	Modelo de Supervisión Educativa
PEC	Proyecto Educativo de Centro
PEI	Plan Estratégico Institucional
PESE	Plan Estratégico Sectorial de Educación
PIB	Producto Interno Bruto
POA	Plan Operativo Anual
PROHECO	Programa Hondureño de Educación Comunitaria
SACE	Sistema de Administración de Centros Educativos
SAT	Sistema de Aprendizaje Tutorial
SCGG	Secretaría de Coordinación General de Gobierno
SDGEB	Subdirección General de Educación Básica
SDGECA	Subdirección General de Educación y Cultura Artística
SDGEFD	Subdirección General de Educación Física y Deportes
SDGEI	Subdirección General de Educación Inclusiva

SDGEM	Subdirección General de Educación Media
SDGEPB	Subdirección General de Educación Prebásica
SDGEPIAH	Subdirección General de Educación para Pueblos Indígenas y Afrohondureños
SDGPCE	Subdirección General de Participación Comunitaria y Escolar
SE	Secretaría de Educación
SINASEH	Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras
SSAAF	Subsecretaría de Asuntos Administrativos y Financieros
TPA	Todos Podemos Avanzar
UCIENG	Unidad de Coordinación con Instituciones Educativas No Gubernamentales
UDO	Unidad de Desarrollo Organizacional
UDSE	Unidad Departamental de Supervisión Educativa
UPEG	Unidad de Planificación y Evaluación de la Gestión
UNSE	Unidad Nacional de Supervisión Educativa
USINIEH	Unidad del Sistema Nacional de Información Educativa de Honduras

1. MARCO POLÍTICO E INSTITUCIONAL

1.1. Modernización y descentralización como política de Estado

A lo largo de los últimos años, Honduras viene realizando serios esfuerzos destinados a mejorar su situación social, política y económica; que le permita superar las brechas y la grave crisis sufrida en todos los ámbitos del desarrollo; y estar preparados para enfrentar los retos de la competitividad en el contexto de la globalización. Para ello, es clave contar con un Estado moderno, que garantice el orden democrático, la plena vigencia de los derechos humanos y la seguridad ciudadana.

En línea con esta visión de país, la Secretaría de Coordinación General de Gobierno (SCGG), elabora el Plan Estratégico Institucional (SCGG, 2017), bajo un modelo/enfoque de gestión por resultados. La gestión por resultados (GpR) es un componente central en el modelo de gestión pública y demanda que las organizaciones públicas optimicen sus procesos identificando su aporte específico en la creación de valor público, asegurando eficiencia y eficacia en su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.

En base al Acuerdo Ejecutivo No. 1358-SE-2014 de la LFE (Art. 102) “se entiende por gestión con base en los resultados, una forma de administración a través de la cual el Sistema Nacional de Educación asegura que todos sus procesos, productos y servicios contribuyan a realizar sus propósitos. Depende de la definición clara de las responsabilidades de los resultados y exige un seguimiento, autoevaluación y documentación sistemática de los progresos”. Para alcanzar los resultados, se definen productos, procesos e insumos en una lógica de relación causal; a esta secuencia se denomina cadena de valor.

1.2. Modernización y descentralización de la gestión educativa

La gestión del Sistema Nacional de Educación es descentralizada, simplificada, flexible y participativa (LFE, Art.48). Con la descentralización se busca mejorar la capacidad y oportunidad de respuesta del Estado, llevando la toma de decisiones al punto más cercano de entrega del servicio; se transfiere responsabilidades, autoridad (poder de decisión) y recursos hacia los niveles descentralizados: “la transferencia de competencias, atribuciones, funciones, responsabilidades y recursos, desde el gobierno central hacia los niveles descentralizados” (Acuerdo Ejecutivo 1358-SE-2014, pág. A.11, Art. 85). En este marco:

- La Secretaría de Educación, nivel central, ejecutará solamente las funciones macro normadoras, entre otras: aplicación de la Ley Fundamental de Educación y sus reglamentos, planeación, presupuestación, supervisión y control, desarrollo curricular, funcionamiento de las estructuras, diseño y aplicación de herramientas administrativas y técnico pedagógicas que propicien la operativización de las políticas educativas.
- Asimismo, la Secretaría de Educación delegará a las direcciones departamentales de educación (DDE) y estas a las direcciones municipales (DMu) y distritales de educación (DDi) y a los centros educativos, la responsabilidad y la autoridad para desarrollar el proceso gradual, progresivo y ordenado, que permita alcanzar el logro de los objetivos y metas del sector educación. Las direcciones departamentales “son responsables en el departamento

de la aplicación de la política educativa nacional...” (Acuerdo Ejecutivo 1358-SE-2014, pág. A.11, Art. 88)

- El Centro Educativo es la primera y principal instancia de gestión. Es responsable de la gestión pedagógica, institucional y administrativa (Reglamento LFE, Art. 93 y 94); gestiona los aspectos administrativos y presupuestales en base a las necesidades del centro (LFE, 2012, pág. A.10, Art. 45).

La transferencia de competencias del nivel central al nivel descentralizado, se realizará en forma gradual, sistemática y ordenada, involucrando a las instancias de participación comunitaria, de acuerdo a las competencias que la ley les asigna.

En síntesis, resulta importante destacar que se está atendiendo uno de los desafíos del proceso de modernización del Estado: generar mecanismos confiables de seguimiento y rendición de cuentas de sus políticas públicas. Al hacerlo, se contribuye a mejorar la capacidad del Estado para atender con servicios a la población. Es también consistente con un enfoque de resultados porque la información que será posible registrar a través del sistema de supervisión educativa, contribuye a la toma de decisiones para mejorar la entrega del servicio educativo.

1.3. El contexto educativo hondureño

El Sistema Nacional de Educación se inscribe en un contexto de condición de pobreza que limita el proceso de enseñanza-aprendizaje para el logro del desarrollo integral de la niñez y juventud y su desenvolvimiento pleno y digno para la vida adulta.

Esto afecta a la educación en muchos sentidos, y uno es, el insuficiente presupuesto asignado, con un escaso margen para inversiones de capital¹; ello, en interacción con otros factores (políticos, administrativos y técnicos referidos a capacidades y herramientas, etc.), limita las condiciones en las que operan los centros educativos urbanos y rurales del país, empobreciendo la entrega de un servicio educativo de calidad. Se trata de una problemática permanente que demanda de soluciones efectivas y oportunas, a fin de garantizar una oferta educativa de calidad que responda a las demandas y necesidades de la sociedad hondureña.

Según informe de la CEPAL (2015), Honduras es uno de los países más pobres de América Latina con un índice de pobreza del 67.4%. Respecto a la inversión en educación, en el 2013, los países de la región dedicaban en promedio 4,9% del PIB a la educación, mientras que la proporción en Honduras en ese año alcanzaba al 5,7% del PIB. Es notable el descenso, comparado con el 7,3% del PIB alcanzado en 2010.

Así también, el 90% del gasto público en educación a nivel de prebásica, básica, media y educación superior no universitaria a lo largo del periodo 2000-2015 fue destinado a gastos corrientes.

Esta problemática se expresa mediante los indicadores críticos en educación, que, en materia de cobertura, revelan un alto porcentaje de la población en edad (de todos los niveles) que está fuera del sistema educativo; siendo mayor en el área rural que en el área urbana. Según el INE² 2016, la

¹ Diagnóstico Plan Estratégico del Sector Educación 2018-2030, Honduras 2017

² Instituto Nacional de Estadísticas

cobertura a nivel nacional es de 59.8% en la población de 3 a 5 años, de 93.0% en la población de 6 a 11 años, de 52.1% en la población de 12 a 14 años, y para la población de 15 a 17 años la cobertura es de 31.7%; lo cual indica que solo la tercera parte de estos jóvenes está asistiendo a un centro de enseñanza, con una mayor cobertura para las mujeres de 57.1% frente al 47.0% de los hombres. Según SACE³, para el año 2015, se registra una matrícula de 2,021,262 educandos, de los cuales el 85% es atendido en 21,761 centros educativos de administración gubernamental, mientras el 15% restante es atendido en 2,074 centros educativos no gubernamentales.

En términos de la eficiencia del Sistema Nacional de Educación, se registran significativas tasas de deserción escolar, con mayor acentuación en las zonas rurales; Según SACE en el año 2015, en el nivel de educación prebásica la deserción fue de 0.83%, en el nivel de educación básica de 2.48% y en el nivel de educación media es de 3.20. De igual manera, prevalecen altas tasas de bajo rendimiento académico de educandos, el 3.7% a nivel nacional, con mayor reprobación en el tercer ciclo de educación básica (7.º a 9.º grado), con 10.59% de jóvenes. Los resultados de las pruebas de rendimiento académico en español y matemáticas, aplicadas de manera consecutiva desde el 2012, cada fin de año escolar, por la Secretaría de Educación y el Proyecto Midiendo el Desempeño Educativo en Honduras (MIDEH), también revelan un nivel de desempeño estudiantil “debe mejorar”, el cual para el 2015 fue de 280 puntos⁴.

La situación crítica del sector educativo instalada por décadas, así como los acuerdos internacionales orientados a mejoras en la educación, ha llevado al país a implementar reformas educativas, entre estas, los esfuerzos de desconcentración de la gestión educativa y las reformas curriculares.

En el 2012, en respuesta a la falta de una normativa acorde a las condiciones internas y externas del momento, en sustitución de la Ley Orgánica de Educación de 1966 se crea la Ley Fundamental de Educación (LFE, Decreto 262-2011), y posteriormente, sus 22 reglamentos, los cuales fueron publicados en septiembre del 2014, a excepción del reglamento de supervisión educativa y acompañamiento pedagógico que no se ha elaborado. De igual manera, el **Plan Estratégico Sectorial de Educación (PESE 2018-2030)**, plantea el desafío de asegurar la supervisión y el acompañamiento pedagógico en los centros educativos del país, con el objetivo de lograr la implementación sostenible de la mejora.

1.4. El valor estratégico de la supervisión educativa en el PESE 2018-2019

Los desafíos que enfrenta la educación nacional, señalados arriba, suponen la toma de decisiones orientadas a la transformación radical del sistema educativo. En este sentido, el **Plan Estratégico Sectorial de Educación (PESE 2018-2030)**, focaliza tres **áreas estratégicas** de actuación:

1. Acceso inclusivo al sistema educativo;
2. Aseguramiento de aprendizajes de calidad para todos y todas;
3. Institucionalidad, descentralización y democratización.

El área estratégica 2 identifica a la política curricular, el desarrollo profesional docente, los sistemas de supervisión y apoyo de centros, así como la evaluación integral de la calidad

³ Sistema de Administración de Centros Educativos

⁴ En escala de puntuación estandarizada Scale Score, entre 100 y 500 puntos.

educativa, como los componentes necesarios de una política sostenible de aseguramiento de aprendizajes de calidad para todos.

Destaca el rol de la supervisión educativa como proceso clave para orientar, a través de la Dirección Municipal de Educación (DMu), a las y los Directores de centros educativos en la inducción, desarrollo y evaluación de **Ciclos de Mejora**, así como en el aseguramiento de la supervisión educativa y el acompañamiento pedagógico en la gestión escolar.

1.5. El modelo educativo de Honduras

El modelo educativo de Honduras se enmarca en la propuesta de transformación de la educación, presentada por el Foro Nacional de Convergencia (FONAC, 2000), la cual es resultado de un esfuerzo participativo de la sociedad hondureña, y marca el inicio del proceso de la reforma educativa en Honduras con la implementación de la propuesta curricular del Diseño Curricular Nacional Básico, estructurado en los niveles de prebásica (DCNPB), básica (DCNEB) y media (DCNEM), el que legitima en la Ley Fundamental de Educación.

Según la normativa vigente, el modelo educativo actual instituye:

- La formación integral de la población hondureña como una forma de satisfacer las demandas de una sociedad que exige recursos humanos aptos para incorporarse a un mundo globalizado y altamente competitivo (Secretaría de Educación. Dirección General de Currículo, 2003, pág. 4).
- El acceso a todas las personas a una educación integral de calidad. El Estado está obligado a garantizar a todas las personas, al menos 1 año de educación prebásica, hasta culminar el nivel de educación media, sea que estén en edad escolar o no (LFE, Art. 3, 8, 9).
- En términos de la calidad, el “logro de aprendizajes relevantes y pertinentes en los ámbitos del conocimiento, valores, prácticas sociales y requerimientos del mundo del trabajo... (y) es resultado del mejoramiento de los factores que intervienen en la educación y comprenden el servicio educativo, las condiciones y maneras de aprender de los educandos y las oportunidades para el logro de los objetivos pretendidos”.
- En cuanto a la equidad, “asegurar la igualdad de oportunidades... sin discriminación alguna y atender las necesidades educativas especiales, diversidad cultural, lingüística, social e individual...” (LFE, Art. 13).

De esta manera, el modelo educativo tiene como centro el aprendizaje del educando, al que se le debe atención permanente, brindándole un rol protagónico en el proceso de apropiación y construcción del conocimiento. Esto se encuentra plasmado en el Currículo Nacional Básico (CNB) donde se define “el conjunto de competencias, objetivos, contenidos, criterios metodológicos y de evaluación de aprendizajes que los educandos deben alcanzar en un determinado nivel educativo.” (LFE, Art. 58 y 59). Las herramientas de implementación del CNB son: los estándares educativos, las programaciones curriculares, pruebas formativas, textos, entre otros. Los responsables de su cumplimiento son las autoridades departamentales, municipales, distritales, personal directivo y docente de centros educativos.

La operabilidad del modelo de supervisión educativa se concretiza mediante el Sistema Nacional de Educación estructurado en sus tres (3) componentes que son interdependientes: la educación formal, la educación no formal, y la educación informal, ofrecen opciones formativas diferentes,

pero complementarias acorde con los principios de equidad, calidad, pertinencia y eficiencia. Su implementación fortalece el Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras (SINASEH).

- **La educación formal** se organiza en cuatro niveles educativos (LFE, Artículo 20): prebásica, básica, media y superior, cuya estructura se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 1: Estructura de la educación formal

Nivel educativo	Descripción		
	I Ciclo	II Ciclo	
Educación prebásica	0 a 3 años de edad Duración: 3 años No obligatorio	3 a 6 años de edad Duración: 3 años Sólo último año obligatorio	
Educación básica	I Ciclo	II Ciclo	III Ciclo
	6 a 9 años de edad Duración: 3 años	9 a 12 años de edad Duración: 3 años	12 a 15 años de edad Duración: 3 años
Educación media	Modalidades		
	Bachillerato en Ciencias y Humanidades		Bachillerato Técnico Profesional
	15 a 17 años de edad Duración: 2 años		15 a 18 años de edad Duración: 3 años
Educación Superior	Regulada por su propio marco normativo		

- **La educación no formal** se desarrolla en contextos flexibles y diversificados. Comprende la educación inicial, la formación técnico profesional, la educación vocacional y la educación para la satisfacción de necesidades básicas (LFE, 2012, Art. 25 y 26).

Las modalidades educativas hacen referencia a opciones organizativas y curriculares, de carácter permanente o temporal, para responder a requerimientos específicos de formación de grupos poblacionales con necesidades específicas (LFE, 2012, Art. 27). Atienden a criterios de equidad e inclusión, condiciones del modelo educativo hondureño.

- **La educación informal** es todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de la familia, personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, y comportamientos sociales y otros.

De esta manera, el perfil idóneo del ciudadano y ciudadana es el punto central del modelo educativo y, por tanto, el Currículo Nacional Básico es el referente para todos los niveles educativos con sus respectivos planes y programas específicos dentro del mismo marco que establece la normativa.

Cabe precisar que el modelo educativo involucra también los procesos de supervisión educativa, evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa (LFE, título IV).

2. ANTECEDENTES DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA

La supervisión educativa en Honduras ha evolucionado a la par del mismo sistema educativo, cuyos cambios han sido lentos.

Se inició en el año de 1953, bajo la dependencia de la Dirección General de Educación Media, realizada por maestros de Educación Primaria con experiencia en el nivel de Educación Media como fiscalizadores del cumplimiento de los objetivos de la educación nacional. En 1958, se organizó la Sección de Supervisión, para atender directamente los centros educativos a nivel nacional.

Con la sanción de la Ley Orgánica de Educación mediante Decreto No. 79 de 14 de noviembre de 1966; El Capítulo IV expresa que “la supervisión se organizará de manera que pueda extender su acción a todos los centros de enseñanza y servicios del ramo de la República y deberá integrarse en todos sus niveles con el fin de contribuir a la unidad del sistema escolar de la nación”. Es así que se organiza la supervisión en el Nivel de Educación Primaria estableciendo una estructura conformada por el equipo técnico del nivel central, los supervisores departamentales, y los supervisores auxiliares. En el Nivel de Educación Media se constituyó un equipo técnico de cobertura nacional; que funcionó en un sistema educativo con poca cobertura, de corte burocrático, vertical y eminentemente centralizado.

Las subsiguientes reformas al sistema (1972, 1984, 1987, 1991, 1994) estuvieron marcadas por “incoherencias históricas” que planteaban la democratización del sistema, y al mismo tiempo permitían prácticas “pedagógicas” autoritarias de supervisores y de otros actores educativos.

En 1996 y en el marco de la Modernización del Estado, se crean las 18 direcciones departamentales y distritales de educación, dando comienzo a un proceso de desconcentración y reestructuración burocrática, y con ello, se configura una supervisión también desconcentrada, trayendo como consecuencia la supresión del cuerpo de supervisores.

No obstante, muy a pesar de los cambios en la gestión educativa, persistieron los problemas en el Sistema Nacional de Educación en términos de sus indicadores esenciales como calidad, eficiencia y acceso. Con el objetivo de contribuir a la solución de los mismos, la Secretaría de Educación, a través del Acuerdo Ministerial No. 1117- SE-06, crea la Unidad de Supervisión y Acompañamiento Docente, con la finalidad de reinstalar los servicios de supervisión. Esta Unidad se conformó con un equipo mínimo a nivel central y 18 unidades departamentales de supervisión; las que a su vez se apoyan en las direcciones distritales de educación.

Posteriormente, en el 2007, se reformó la supervisión con la implementación del Sistema Nacional de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente, brindando mayor atención al asesoramiento pedagógico en cuanto a inclusión, equidad e igualdad; es decir, atender procesos pedagógicos que promueven el desarrollo integral de los educandos de Honduras.

A partir de un análisis participativo sobre el funcionamiento del modelo de supervisión educativa anterior, se identificaron limitaciones que no permitían responder a las demandas del contexto educativo actual, así como a aquellos desafíos propios del modelo educativo y del contexto de país. Entre estas limitaciones se señalan las siguientes:

- Desarticulación entre las unidades que intervienen en el proceso de supervisión, al interior de la Secretaría de Educación nivel central y de las direcciones departamentales de educación, generando duplicidades, contradicciones y vacíos.
- Movilidad del personal de supervisión en el cargo, en todos los niveles; sumado a la falta de un perfil definido que posibilite una selección de personal técnico idóneo.
- Desconcentración antes que descentralización, funciones y presupuesto insuficientes en el nivel central y departamental, y manejados de manera centralizada.
- Escasa orientación técnica y de lineamientos, de parte de la Secretaría de Educación, hacia las unidades desconcentradas.
- Diversidad de instrumentos de supervisión educativa en los niveles desconcentrados, sin articulación con el sistema de información, limitando la visión unificada de la supervisión educativa.
- La información que se registra no fluye y por lo tanto no impacta en la toma de decisiones, en ninguno de los niveles de gestión.
- Falta de actualización del personal desempeñando las funciones de supervisión y acompañamiento pedagógico.
- Falta de un marco normativo operativo de la supervisión y acompañamiento pedagógico.

3. LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL

3.1. Conceptos, enfoques y tensiones

Como parte de la construcción del presente modelo, se hizo una revisión y análisis comparativo de los sistemas de supervisión. Esta revisión resume dos tipos de funciones y formas de conceptualizar la supervisión:

- Una forma de entenderla es asociada a acciones destinadas a verificar si se cumple –y cómo– con las políticas u orientaciones establecidas desde un nivel rector. Esta forma de entender la supervisión se ejerce desde una instancia externa al Centro Educativo, pudiendo provenir del ámbito o nivel local, regional o nacional de gestión, la que realiza visitas regulares a la escuela.
- Otra forma de entender la supervisión es como asesoría y apoyo a docentes y directivos de los centros educativos; puede ser ejercida de manera externa, pero también interna, cuando está a cargo del personal directivo hacia el personal docente, centrada en los procesos pedagógicos.

Un problema en común, que comparten los países, es la débil fundamentación teórica y metodológica con que operan muchos de estos sistemas de supervisión. Da cuenta de ello la desarticulación entre sus diversas dimensiones o funciones básicas -control, evaluación, asesoría- y el que no se valore y reconozca como parte de un proceso mayor en el que se debiera enmarcar, como es el de la formación docente permanente (Tamayo Pupo & Sandó, 2011). Se infiere la

importancia de tener claridad en la conceptualización de la supervisión educativa con la finalidad de tomar decisiones.-A partir de este análisis se pueden señalar algunas definiciones de supervisión:

- Se refiere al despliegue de un conjunto de acciones diversas tales como: asesoría, acompañamiento, control, y evaluación. Destacan dos dimensiones importantes en este proceso: una es la de verificación al cumplimiento, tiene un carácter de control y busca garantizar que ciertas condiciones consideradas valiosas, ocurran. La otra dimensión es de soporte, apoyo a los procesos.
- Supone, en todos los casos, la realización de acciones de seguimiento y el registro de información sobre aspectos diversos –de cumplimiento de metas como de desarrollo de procesos, de naturaleza pedagógica y administrativa. Este registro de información se hace a través de procedimientos y técnicas variadas, más o menos estructuradas.
- El uso de la información registrada es variable: formalmente se espera que contribuya a tomar decisiones y acciones de mejora en uno o más aspectos del funcionamiento del sistema educativo y en algunos niveles de gestión. Sin embargo, en los hechos es escaso el impacto de la información en las decisiones y, menos aún, en acciones concretas; debido principalmente a problemas de gestión, pero también a no tener suficientemente claro para qué se registra la información.
- El foco principal de la supervisión es el Centro Educativo. Predomina la supervisión educativa centrada en el control y circunscripta a la visita como la forma organizativa de su realización, minimizándose en ocasiones su eficacia para la mejora de los procesos educativos.

No se cuenta con un referente de carácter teórico y metodológico, de naturaleza sistémica, que modele la dirección de la supervisión educativa. Ver el Anexo 1.

En países donde hay débil institucionalidad y con muchos centros educativos, con frecuencia se presentan situaciones de vulnerabilidad que derivan en incumplimiento; frente a lo cual, predominan las acciones de control y de carácter administrativo, por encima de las acciones de pedagógicas o de soporte. Esto suele ser causa de resistencias y críticas de parte de docentes, por lo que se advierte sobre los riesgos de concentrar en un mismo actor diferentes tipos de funciones (claramente se alerta sobre la “fusión” de la supervisión-control y la supervisión-soporte)⁵.

Asimismo, la necesidad de atender lo particular de cada Centro Educativo, puede quedar disminuida ante la tendencia o necesidad de mantener el control, en respuesta a las necesidades del sistema educativo, lo que ocurre especialmente en contextos de gestión más centralizados.

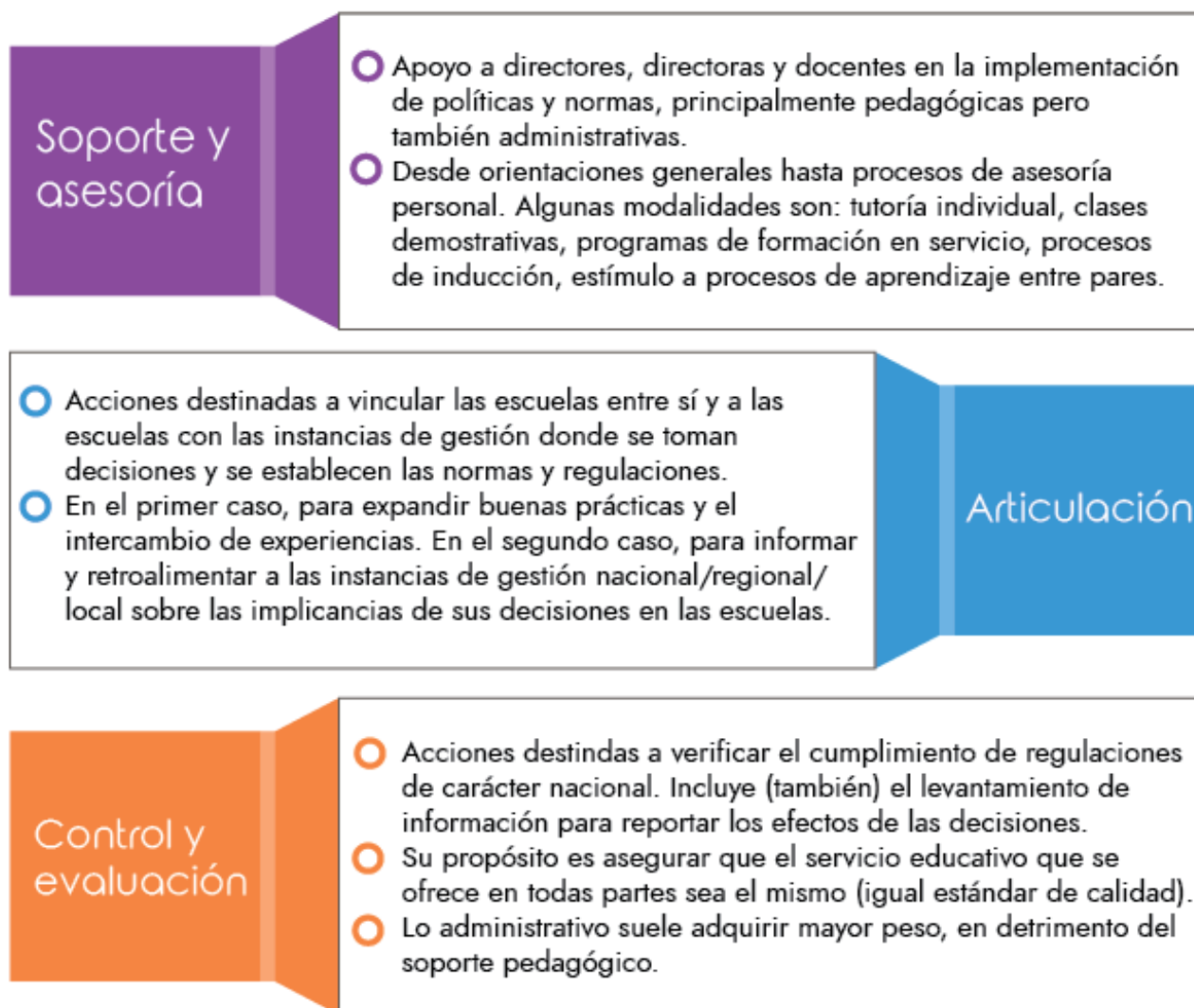
Estos aspectos representan opciones que cada país toma según sus necesidades, lo cual es importante de reflexionar para delimitar el alcance de la supervisión que se busca imprimir en el marco del modelo de supervisión educativa de Honduras.

En síntesis, se trata de tener claridad con respecto a:

⁵ Si se busca fortalecer la autonomía, es más necesario el soporte; mientras que a mayor control –sólo o predominantemente- se restringe la flexibilidad y desalienta la innovación.

- a) El tipo de función: de control / evaluación, de soporte / asesoría, de articulación y de monitoreo.
- b) El campo de aplicación: de lo pedagógico a lo administrativo.
- c) El foco de la acción: el docente y/o director o la institución como un todo.
- d) El enfoque o aproximación: estandarizado (siguiendo protocolos “estrictos”) o diversificados para responder a necesidades específicas (“hechos a medida”).

Ilustración 1: Tipos de funciones de la supervisión



Fuente: Elaboración propia a partir de información de estudio UNESCO sobre roles y funciones de los supervisores (2007).

3.2. Revisión de experiencias específicas

De acuerdo a la literatura revisada, un rasgo en común que comparten países como Colombia, Costa Rica, Chile, España, Perú, México y Honduras, con respecto a la finalidad de la supervisión es que lo

que se busca como resultado final, la calidad de los servicios educativos para mejorar los indicadores. Es decir, la información generada como resultado de las acciones de supervisión, es un insumo para tomar decisiones orientadas a solucionar los problemas detectados.

En términos de las funciones de la supervisión, estas responden a lo administrativo y pedagógico, en algunos casos, también incluye aspectos de gestión presupuestal, modificándose según el país.

En Chile (2002), la supervisión es vista desde su rol técnico-pedagógico, de la inspección y el control de los aspectos administrativos y financieros. Por lo general, la inspección es más responsabilidad de funcionarios del Ministerio de Educación, es decir, se ejerce desde el nivel nacional; mientras que la función de apoyo pedagógico se reserva para el nivel más cercano a la escuela (provincial).

En el caso de Perú y Colombia, las funciones de supervisión educativa se materializan específicamente en el proceso de acompañamiento pedagógico que implica ayudar al docente, tales como: programación curricular, evaluación de aprendizajes, entre otros. Ambos distinguen con mucho mayor énfasis la labor del acompañamiento, considerada, además, como estrategia de formación en servicio; lo que tiene consecuencias en términos de organización y del perfil de quien puede asumir esta tarea, así como el protocolo de acción, como se señala más adelante.

La ventaja de esta división de funciones es que la supervisión técnico-pedagógica pueda dedicarse de manera específica al apoyo y facilitación de los procesos educativos. Estas se dificultan por las tareas administrativas, que destinan un mayor porcentaje de tiempo a las acciones de verificación, estrechando el margen de tiempo disponible para brindar la asesoría que es lo esencial de la labor del acompañante.

De lo revisado, en todos los casos, la supervisión supone la realización de acciones de seguimiento y el registro de información sobre aspectos diversos –de cumplimiento de metas como de desarrollo de procesos. Este registro de información se hace a través de procedimientos y técnicas variadas, más o menos estructuradas.

Para el común de países, el foco de la supervisión son los centros educativos y, dentro de estos, existen diferentes ejes para el mejoramiento institucional, como el acompañamiento a docentes y el trabajo de supervisión propiamente dicho.

En términos de organización, se identifica que países como Colombia, Costa Rica y Chile, quienes, de manera similar a Honduras, cuentan con una estructura descentralizada en instancias o niveles de supervisión (nacional, regional/departamental, y provincial/municipal). Cada instancia delimita los roles e injerencias, donde el nivel nacional cumple un rol rector y el nivel regional se encarga del diseño e implementación de las estrategias y planes de supervisión (en similitud con Colombia, Costa Rica y Chile), siendo el nivel provincial el que actúa directamente en los centros educativos (en similitud con Chile).

En Colombia, las instancias encargadas de la supervisión educativa son: el Ministerio de Educación Nacional, las secretarías de educación departamentales y municipales. Estas últimas diseñan la estrategia de acompañamiento con la participación de los secretarios departamentales, con quienes realizan el seguimiento y evaluación de la misma. En Chile, el sistema de supervisión técnico-pedagógico se ubica dentro del Ministerio de Educación, quien coordina el Plan Anual de Supervisión, y garantiza la logística de los mecanismos de supervisión. A nivel regional, los

departamentos de educación regional, junto con el nivel provincial, planifican las acciones de supervisión, y evalúan el funcionamiento del sistema de supervisión según las metas nacionales y diagnósticos y planes de desarrollo regional. El nivel provincial, actúa directamente en todos los establecimientos educativos, los supervisores de este nivel visitan y apoyan en materias técnico-pedagógicas a las escuelas.

4. EL MODELO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA

El objetivo de este modelo es establecer el marco y las pautas de funcionamiento de los procesos de supervisión educativa y acompañamiento pedagógico en los distintos niveles del sistema nacional de educación. Su enfoque se basa en el análisis de los procesos de la gestión educativa que deben ocurrir en el Centro Educativo para asegurar la calidad de la educación y de los aprendizajes.

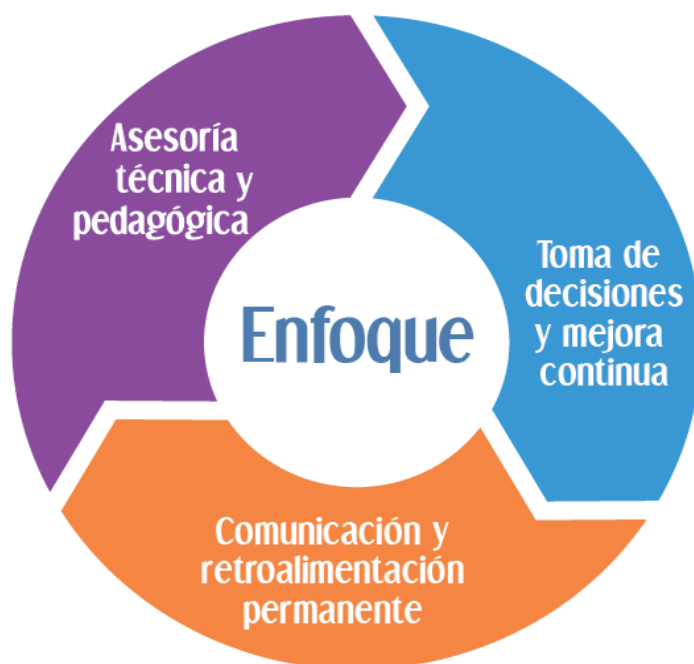
Está dirigido a las distintas instancias responsables de la gestión en los diferentes niveles educativos, cumpliendo con sus respectivos roles: diseño y planificación, articulación, coordinación y aplicación.

4.1. Enfoque de la supervisión educativa

La supervisión educativa es responsabilidad de la Secretaría de Educación. De acuerdo a ley:

- Su enfoque es de “asesoría técnica y pedagógica a los diferentes sectores y actores de la comunidad educativa, de apoyo a la resolución de problemas relacionados con el aprendizaje y la enseñanza, tanto en lo pedagógico como en lo administrativo” (Reglamento del Nivel de Educación Básica, 2014, Art. 43).
- Responde a un enfoque de mejora continua, puesto que la información que se registra tiene como finalidad contribuir a la toma de decisiones y acciones de mejora de los procesos que son objeto de seguimiento y acompañamiento. Estas acciones podrían incluir revertir y sancionar, cuando sea el caso, situaciones al margen de la ley; no obstante, el enfoque e interés prioritario es la búsqueda de soluciones a problemas detectados (DCNB, LFE).
- Su funcionamiento requiere un canal de comunicación y retroalimentación permanente para buscar de manera conjunta, soluciones a los problemas del quehacer educativo; por ello se le reconoce también como un modelo de supervisión constructivista.

Ilustración 2: Enfoques claves de la supervisión



Fuente: Elaboración propia.

Estos enfoques orientan las dos funciones centrales de la supervisión educativa acorde al modelo educativo hondureño: acompañar la tarea pedagógica del docente en el aula y la de seguimiento administrativo a los recursos del Sistema Nacional de Educación (LFE, 2012, Art. 62).

Además de los procesos pedagógicos y administrativos, la supervisión educativa también involucra otros dos procesos claves en el modelo educativo hondureño:

- La participación de los padres de familia y comunidad, con el propósito de fortalecer la educación pública.
- La gestión y rendición de cuentas, de parte de los centros educativos, sobre los recursos presupuestales asignados y/o generados.

Sobre la supervisión educativa, se resalta lo siguiente:

- ✓ Lo central, es brindar apoyo a la resolución de problemas relacionados a la enseñanza y aprendizaje en el Centro Educativo.
- ✓ Abarca lo administrativo y lo pedagógico, entendidos ambos en función a generar aprendizajes.
- ✓ Considera, además, procesos de naturaleza participativa y presupuestal, como condiciones que facilitan el logro de aprendizajes.
- ✓ Debe realizarse a cargo de un personal especializado en el marco del proceso de descentralización.

4.2. Finalidad y funciones

A partir del análisis del contexto nacional, la revisión de la normativa y, de las experiencias internacionales, se define la finalidad y funciones del modelo de supervisión educativa. La supervisión se sitúa dentro de un modelo de gestión educativa orientada a resultados, en el que los actores del Sistema Nacional de Educación:

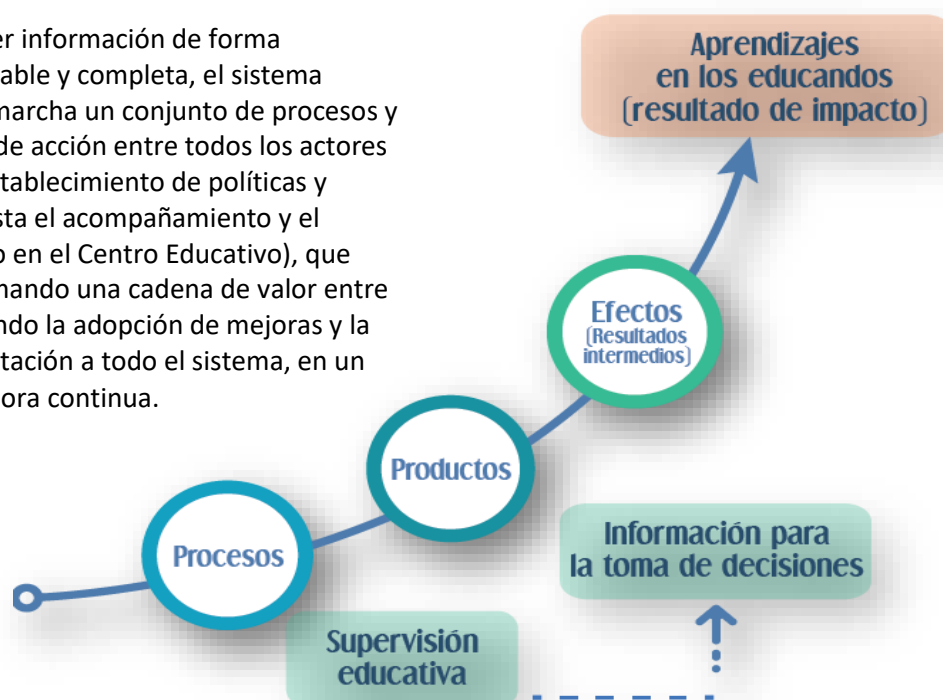
- Organizan acciones para responder a las demandas, expectativas y potencialidad de las y los ciudadanos, y
- Centran su mirada en los resultados, en los cambios que se quiere lograr en los sujetos; en el caso de los educandos, los resultados son los aprendizajes que deben alcanzar, en función de estándares de calidad.

En otras palabras:

- para lograr **los impactos** en la comunidad educativa, es decir, **resultados finales** (logros de aprendizajes), el sistema educativo se plantea,
- alcanzar **resultados intermedios** (un servicio educativo de calidad en los centros educativos), lo cual,
- genera o entrega un conjunto de **productos** (uno de estos productos será información para tomar decisiones).

Ilustración 3: La supervisión educativa como proceso clave que genera información para la toma de decisiones

Para obtener información de forma oportuna, fiable y completa, el sistema pondrá en marcha un conjunto de procesos y secuencias de acción entre todos los actores (desde el establecimiento de políticas y normas, hasta el acompañamiento y el seguimiento en el Centro Educativo), que van conformando una cadena de valor entre sí, permitiendo la adopción de mejoras y la retroalimentación a todo el sistema, en un ciclo de mejora continua.



Fuente: Elaboración propia.

Acerca de la cadena de valor

La cadena de valor, es un instrumento que ayuda a identificar la lógica de las relaciones de causalidad de las políticas, las estrategias y los programas. Desde esta perspectiva, se construye desde los resultados o impactos, para determinar los productos, procesos e insumos necesarios para alcanzarlos.

La noción de agregar valor se refiere a que un proceso transforma un insumo en un producto nuevo, desencadenando una secuencia que permite, en conjunto, generar el servicio o los servicios finales. Así, uno tras otro, los procesos van generando valor entre sí.

Cabe precisar y distinguir que los procesos no son áreas de trabajo especializado, independientes entre sí; son reglas y protocolos donde se necesita la acción interdisciplinaria de todos los actores, quienes participan en todos ellos. Por ello, un proceso es como una posta o “eslabón” en una cadena. Su producto se le entrega a otro proceso para que siga generando valor, hasta que se convierta en el servicio final.

Por ejemplo, “el proceso de planificación” no es el área de planificación; es la regla, es decir, la secuencia de cómo se planifica. Esa regla puede ser usada por cualquier área de la institución.

a. Finalidad

La normativa define la supervisión como función⁶ del sistema nacional de educación que tiene por finalidad velar por la implementación del modelo educativo, mediante acciones planificadas y articuladas de seguimiento y acompañamiento a los centros educativos, orientadas a la mejora continua del servicio educativo hondureño.

De la definición, y desde una lógica de cadena de valor, se desprende que ***el fin último de la supervisión es la mejora del servicio educativo*** para obtener los resultados de aprendizaje esperados de acuerdo al currículo oficial.

El ciclo de mejora continua que promueve la supervisión logra transformar las acciones de supervisión (acompañamiento y seguimiento) en información, y esta a su vez en decisiones de mejora y retroalimentación al Centro Educativo y al sistema en su conjunto. El fin de la supervisión no es la información, sino lo que se hace con ella: tomar decisiones y adoptar mejoras.

⁶ En la LFE, aparece como función del nivel de apoyo especializado (cap. IV, Art. 15).

Ilustración 4: La supervisión educativa como proceso que genera información y mejoras



Fuente: Elaboración propia.

b. Funciones

La supervisión educativa tiene dos funciones diferenciadas y complementarias:

- **De seguimiento** a procesos claves que deben ocurrir en el Centro Educativo y son indispensables para generar aprendizajes. Estos procesos son pedagógicos y de soporte: administrativos, financieros y de participación. Estas funciones comprenden lo siguiente:
 - Verificar el cumplimiento de los procesos pedagógicos, de gestión estratégica y administrativos, que ocurren en los centros educativos. Se busca constatar cómo se están implementando las medidas de política específicas y detectar dificultades para ser atendidas oportunamente.
 - Generar información como principal finalidad tomar decisiones sobre acciones de mejora que sean necesarias realizar. Las decisiones deben involucrar todos los niveles de gestión desde el Centro Educativo hasta el nivel central, hasta lograr el cumplimiento adecuado de los procesos y, por consiguiente, del servicio educativo.

- Puede tener una retroalimentación, si se requiere y es factible para la persona que lleva a cabo la labor de seguimiento, pero su finalidad principal es la verificación.
- Constatar cuando los problemas o incumplimientos están asociados a negligencias – y no a necesidades de fortalecimiento de capacidades – esto puede traer como consecuencias sanciones.
- **De acompañamiento pedagógico** a docentes, directoras y directores de los centros educativos en el desempeño de sus funciones. Se enfoca en los procesos pedagógicos, por su centralidad para lograr los aprendizajes que demanda el currículo en cada nivel educativo y comprende lo siguiente:
 - Brindar asistencia técnica a directivos y docentes para mejorar las prácticas de enseñanza aprendizaje y de gestión pedagógica del Centro Educativo. Se desarrolla a través de la reflexión de la propia práctica de parte, de docentes y directivos con apoyo del supervisor/a educativo para ejercer la función de acompañante pedagógico; de manera conjunta, analizan las situaciones y toman decisiones con propósitos de cambio.
 - Desarrollar acciones planificadas, sistemáticas y continuas; es decir, programadas y acordadas previamente porque el objetivo es orientar procesos de mejora continua a partir de metas y compromisos pre establecidos.
 - Planificar a partir de los resultados del seguimiento (verificación) a las prácticas pedagógicas en las que se hayan detectado y documentado que requieran ser modificadas o mejoradas.
 - Es particular y contextualizada, donde las metas de mejora se establecen a partir de cada caso, de las fortalezas y necesidades de mejora encontradas y que son específicas a cada situación (docente, educandos, aula, Centro Educativo).
 - Demanda de una acción especializada en lo pedagógico y respetuoso del saber adquirido por directivos y docentes de los centros educativos.

Ambas funciones generan información acerca de los diferentes aspectos objetos de la supervisión, para la toma de decisiones y planificar acciones que favorezcan las condiciones de aprendizaje de los centros educativos que es donde se entrega el servicio educativo. Las decisiones se dan en cada nivel de gestión.

De lo anterior, se desprende que **el objeto de la supervisión es el Centro Educativo** como foco de atención de todo el sistema educativo.

Tabla 2: Similitudes y diferencias entre las funciones del acompañamiento y el seguimiento

Ambos procesos se brindan de manera planificada y sistemática, a fin de detectar y atender situaciones que afectan el servicio educativo.	
En el acompañamiento, la acción se centra en el análisis y reflexión sobre las situaciones observadas.	En el seguimiento, la acción se centra en la verificación del cumplimiento de prácticas establecidas en ley.
Ambos procesos están orientados al mejoramiento de la labor educativa y aportar al logro de una educación de calidad con equidad, cuyos resultados se reflejen en los educandos.	
El acompañamiento es esencialmente formativo, contextualizado y particular a cada caso.	El seguimiento se hace a partir de criterios estandarizados, de cumplimiento obligatorio independiente a cada contexto.
Ambos procesos buscan modificar las prácticas de la gestión.	
Busca comprender y modificar prácticas; y difundir las buenas prácticas.	Busca corregir problemas de cumplimiento y rendir cuentas.

Fuente: Elaboración propia

La supervisión educativa es entendida como:

- Un acto de orientación y control externo al Centro Educativo, es decir, es un conjunto de acciones de acompañamiento y seguimiento que realizan los actores responsables de la supervisión en relación al responsable de operar y entregar el servicio educativo; donde el mismo no puede ser juez y parte. No obstante las acciones de asesoría y apoyo a docentes y directivos, son externas, también pueden ser internas cuando los recursos están disponibles en los centros educativos.
- En la lógica de una gestión orientada a la mejora continua, el Centro Educativo también ejecuta sus propias acciones de autocontrol, es decir, de acompañamiento y de seguimiento a sus procesos internos, como toda institución está llamada a realizar. Por lo que es preciso hacer una distinción entre la supervisión al Centro Educativo (por parte de agentes externos), de las acciones de acompañamiento y seguimiento que realiza la dirección del Centro Educativo a su interior.

En este sentido, el acompañamiento puede ser:

- *Interno*, si se trata de centros educativos completos donde es posible que la dirección y/o coordinadores de nivel u otro docente destacado, asuma estas funciones.
- *Externo*, si se trata de centros educativos pequeños, generalmente los que se ubican en zonas rurales, por lo que se recomienda organizar equipos⁷, a cargo de profesionales con un determinado perfil.

⁷ Las visitas se complementan con estrategias de aprendizaje entre pares, pasantías, capacitaciones en temas específicos, entre otros.

4.3. El objeto de la supervisión

a. El Centro Educativo como foco de atención

El Centro Educativo, es entendido como *“todo espacio, físico o virtual, en el que se generen aprendizajes; es todo lugar en el que personas de diferentes edades, culturas, lenguajes, niveles educativos, se reúnen para recibir, asimilar, aprender, adquirir, construir conocimientos y una concienciación cultural y conductual”* (Reglamento de Centros educativos, Art. 3). Es *“... la base del sistema educativo, con la participación del personal directivo, docente, educandos, padres de familia y comunidad en su área de influencia”* (LFE, 2012, Art. 44).

Se espera que el Centro Educativo cumpla con los objetivos siguientes:

- Propiciar la formación integral de los educandos,
- Contribuir con su desarrollo y formación como individuos pertenecientes a la sociedad donde conviven e interactúan con respeto, solidaridad, defendiendo los derechos humanos, valorando el entorno, con hábitos de trabajo que les habilite para enfrentar todo tipo de situaciones y para responder a las demandas de la sociedad.

De los objetivos planteados, se puede inferir que el servicio que el Centro Educativo entrega a sus educandos y comunidad educativa, contempla, al menos lo siguiente:

- Oportunidades de aprendizaje dirigidas a los educandos
- Condiciones favorables de acceso, permanencia y culminación de los educandos.
- Espacios para la convivencia democrática y clima favorable, dirigido a los educandos, pero también a la comunidad educativa en pleno (docentes, directivos, padres y madres de familia, autoridades y educandos).
- Oportunidades de desarrollo profesional a docentes para la mejora continua de los procesos pedagógicos en el Centro Educativo.

Al poner en marcha la supervisión educativa, se centrará la mirada no solo en el resultado de los aprendizajes, sino en otras dimensiones del proceso educativo de relevancia según el modelo educativo.

b. Los procesos

Para cumplir los objetivos señalados, el servicio educativo entregado por el CE, se organiza alrededor de procesos que permiten desarrollar los contenidos curriculares y favorecer la enseñanza individualizada, respondiendo a los fines, principios y objetivos de la Ley Fundamental de Educación.

Estos procesos son los mismos para todos los centros educativos, independientemente de la clasificación. Es decir, deben estar presentes en los diferentes tipos y modalidades de servicios que ofrece el Sistema Nacional de Educación para cumplir con el derecho a la educación. En una eventual tipología, agrupación o caracterización de centros educativos serán los mismos procesos pedagógicos y de gestión los que deben ser supervisados.

Estos procesos deben cumplir con criterios básicos de calidad, desarrollados con algún margen de flexibilidad y pertinencia de acuerdo a:

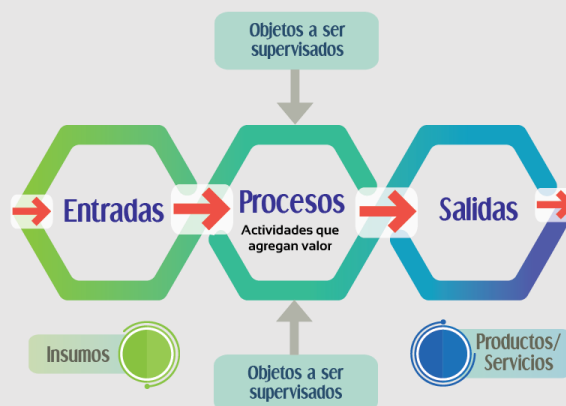
- Características y condiciones del Centro Educativo
- Caracterización de sus educandos
- Diversidad de cada nivel y modalidad educativa
- Contextos/realidad

La supervisión debe incorporar el hecho que el Centro Educativo es receptor de solicitudes e intervenciones diversas, cuyo efecto “sofoca” su autonomía y posibilidad de innovación. Por lo tanto, debe ser capaz de identificar e informar sobre estas demandas, en las que se requiere intervenir. La supervisión debe contribuir a hacer del Centro Educativo un espacio de aprendizaje, que aprende de su propia experiencia y que reafirma el sentido de servicio.

Definición de proceso

Se entiende como un conjunto de actividades interrelacionadas que agregan valor en cada etapa, transformando elementos de entrada(s) en salida(s): producto o servicio. Está compuesto por acciones en secuencia, debe delimitarse esa secuencia en actividades y tareas.

Desde la perspectiva lo que interesa supervisar es el proceso, su desempeño y su resultado, no la actividad de un sujeto aislado. De esta manera, asumir un modelo de procesos permite alejarnos de una gestión vertical, donde actores aislados (directivos, por un lado, docentes por otro, administrativos por otro) trabajan para sus propios objetivos, pero sin mirar al conjunto de la institución. Los procesos incluyen subprocesos que son las grandes acciones que se relacionan entre sí en secuencia, donde cada uno añade valor al anterior hasta generar uno o más productos. Los productos son las evidencias claras y con atributos explícitos, que dan cuenta que el proceso se ha logrado y, además, se ha llevado cabo de la manera adecuada. No basta sólo la existencia del producto ni la actividad de un actor aislado, sino el resultado de la participación del conjunto de actores de la organización. Ejemplo: el Plan Anual tiene metas, tiene vinculación con las políticas nacionales, fue realizado con la comunidad, tiene indicadores de desempeño, etc.). Así, los productos son el objeto de la supervisión.

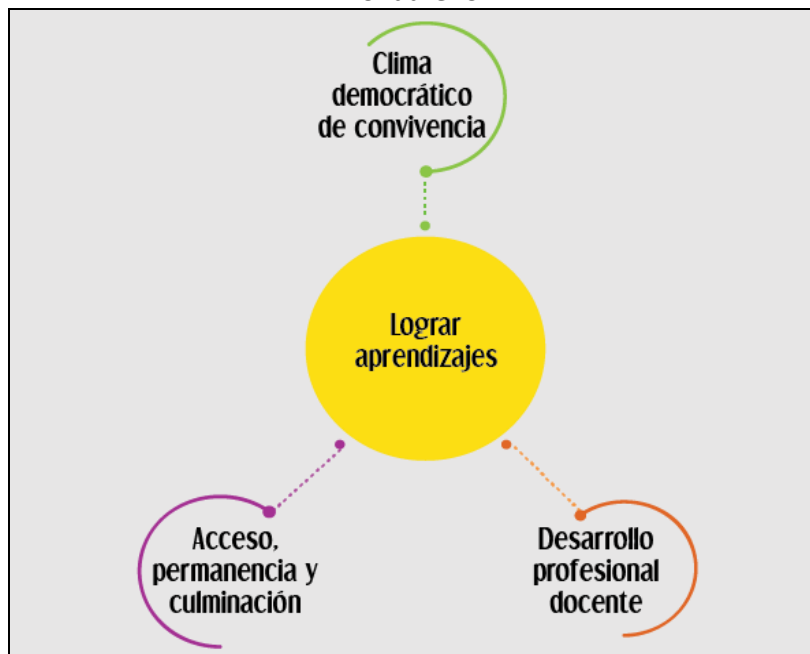


El Modelo Educativo Hondureño es el referente para establecer los procesos objetos de supervisión educativa. En este marco se destacan dos mandatos esenciales:

- El derecho a la educación supone garantizar el acceso equitativo a todas las personas a una educación integral de calidad. Ello implica: *“asegurar la igualdad de oportunidades... sin discriminación alguna y atender las necesidades educativas especiales, diversidad cultural, lingüística, social e individual...”* (LFE, Art. 3).
- La calidad, que hace referencia al *“logro de aprendizajes relevantes y pertinentes en los ámbitos del conocimiento, valores, prácticas sociales y requerimientos del mundo del trabajo... y es el resultado del mejoramiento de los factores que intervienen en la educación y comprenden el servicio educativo, las condiciones y maneras de aprender de los educandos y las oportunidades para el logro de los objetivos pretendidos”* (LFE, Art. 13).

Lograr aprendizajes es el resultado principal. Para lograrlo, es necesario garantizar: la permanencia y culminación de los educandos y el desarrollo profesional de las y los docentes, para la mejora continua de los procesos pedagógicos en el Centro Educativo, la convivencia democrática y clima favorable para la comunidad educativa en conjunto. Estos son los elementos claves que definen el servicio educativo para lograr los aprendizajes de calidad.

Ilustración 5: Resultados claves del servicio educativo hondureño.

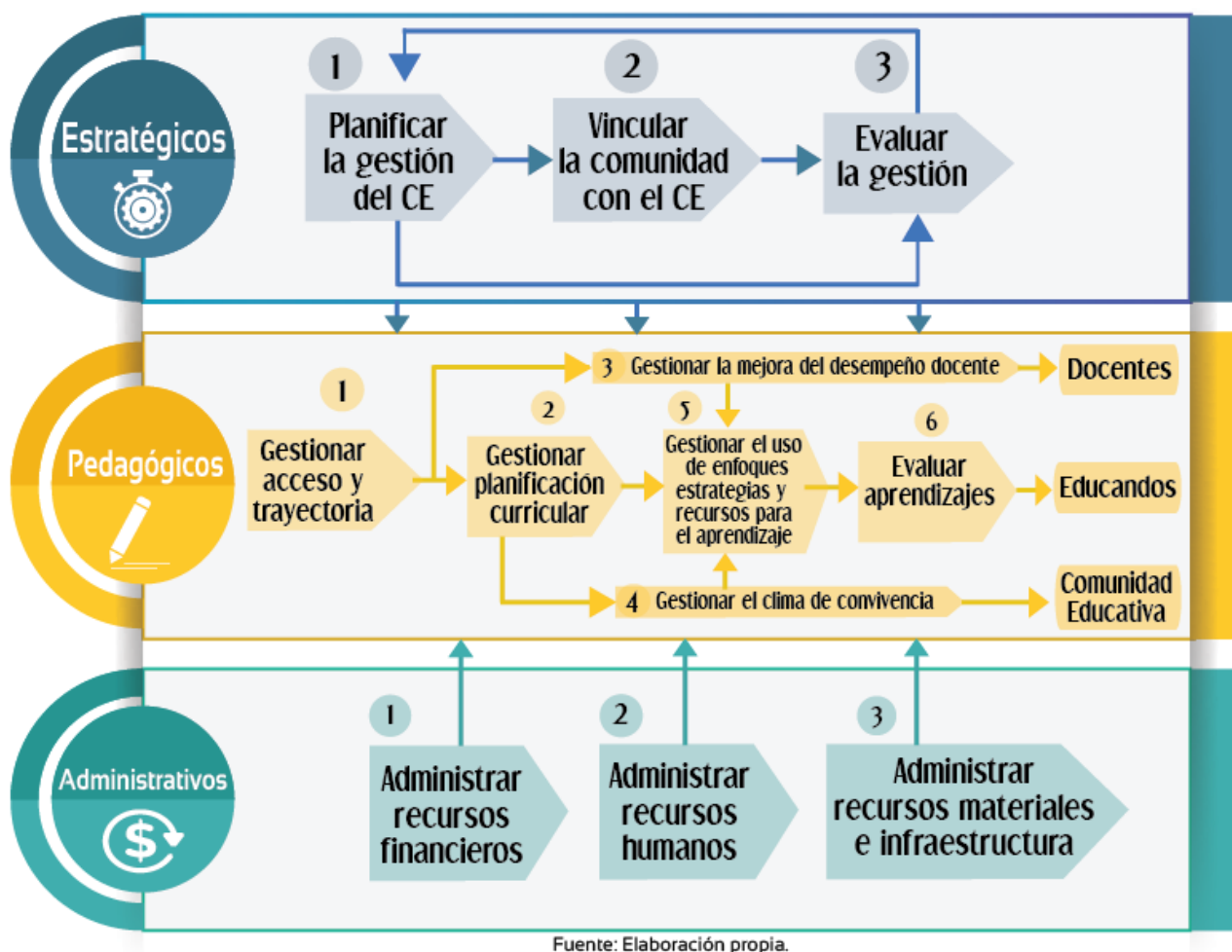


Fuente: Elaboración propia

De lo anterior, se establecen los procesos clave que son objeto de supervisión y agrupados en tres tipos para su mejor reconocimiento y operativización:

- **Procesos estratégicos**, que incluyen:
 - Planificación de la gestión del Centro Educativo
 - Vinculación de la comunidad con el Centro Educativo y
 - Evaluación de la gestión para la mejora continua.
- **Procesos pedagógicos**. Estos son objeto central de la supervisión, tanto en su función de acompañamiento como en su función de seguimiento. Es lo que se debe garantizar que ocurra, para lograr los resultados educativos esperados. Sus productos son entregados a las y los usuarios del servicio (docentes y educandos). Se identifican seis procesos que se espera ocurran en el Centro Educativo:
 - Acceso y trayectoria
 - Planificación curricular
 - Mejora del desempeño docente
 - Clima institucional
 - Enfoques, estrategias y recursos para el aprendizaje y
 - Evaluación de aprendizajes
- **Procesos administrativos**. Incluye los siguientes:
 - Administración de recursos financieros
 - Administración de recursos humanos
 - Administración de recursos materiales

Ilustración 6: Procesos objetos de supervisión educativa y acompañamiento pedagógico



A continuación, se propone una definición general de cada proceso de gestión, sus subprocesos, complementado con los productos, los procesos que proveen insumos, los procesos articulados y el usuario final del mismo.

b.1 Los procesos estratégicos

Son los procesos que dan orientación y ruta al trabajo que le toca desempeñar al Centro Educativo para cumplir con lo establecido en el modelo educativo.

Tabla 3: Procesos estratégicos

Proceso estratégico 1: Planificar la gestión escolar/educativa			
Definición	Orientado a la definición y dirección de los objetivos estratégicos del Centro Educativo, así como de los objetivos programáticos y operativos que permitan la toma de decisiones y su conducción institucional, asegurando la coherencia de la planificación del Centro Educativo con las políticas y planes nacionales (Plan Estratégico Sectorial de Educación (PESE), otras), así como la organización y el desarrollo institucional del Centro Educativo. Este proceso además debe garantizar la participación de la comunidad educativa en su formulación y ejecución, acorde a los lineamientos de planificación operativa y presupuestaria del nivel nacional.		
Subprocesos	Producto	Insumo principal	Procesos a los que se articula
Definir / actualizar la visión y misión del Centro Educativo.	Proyecto Educativo del Centro (PEC)	Proceso estratégico 2: Vincular la comunidad con el Centro Educativo. Proceso estratégico 3: Evaluar la gestión.	Todos los procesos pedagógicos y de gestión.
Formular y actualizar de manera participativa la planificación educativa de largo y mediano plazo.	Plan Operativo Anual (POA)		
Diseñar e implementar el monitoreo de la planificación operativa del Centro Educativo.	Plan de monitoreo		
Organizar los procesos y la división del trabajo en el Centro Educativo.	Cronograma de actividades con responsables.		
Proceso estratégico 2: Vincular la comunidad con el Centro Educativo			
Definición	Orientado a desarrollar estrategias de diálogo interinstitucional y comunitario para promover y ejecutar alianzas con organizaciones privadas y públicas, niveles de gobierno y actores de la comunidad, que permitan la generación de sinergias para el cumplimiento de los objetivos del Centro Educativo; y para incorporar a la comunidad en la gestión de los procesos pedagógicos y de toma de decisiones institucionales, así como en la rendición de cuentas transparente y participativa de los resultados educativos a la comunidad, a través de los órganos oficiales de participación establecidos en la ley.		
Subprocesos	Producto	Insumo principal	Procesos a los que se articula
Activar mecanismos y espacios de articulación interinstitucional e intersectorial en favor del desarrollo del Centro Educativo.	Plan Operativo institucional (CE) Plan Operativo del CED Plan Operativo de la APF Plan Operativo del gobierno estudiantil	Proceso estratégico 1: Planificar la gestión educativa.	Todos los procesos pedagógicos y de gestión.
Activar mecanismos y espacios de participación de la comunidad educativa.	Actas de reuniones / participaciones comunitarias.		
Generar mecanismos de rendición de cuentas y transparencia.	Informes de monitoreo del POA. Evidencias de acciones de rendición de cuentas		

Proceso estratégico 3: Evaluar la gestión			
Definición	Orientado a la medición, monitoreo, control y mejora de los procesos pedagógicos y de gestión del Centro Educativo, la gestión y el uso de información para la toma de decisiones, y la adopción de ciclos de mejora continua y de gestión de la calidad al interior del mismo. Incluye la recolección y análisis sistemático de la información y datos de los procesos y resultados del Centro Educativo, para la toma de decisiones informadas y oportunas; asimismo, la comunicación y explicación de manera periódica y comprensible de los procesos y resultados a los distintos actores de la comunidad educativa y eventualmente de la comunidad local.		
Subprocesos	Producto	Insumo principal	Procesos a los que se articula
Monitorear los procesos pedagógicos (criterios, instrumentos, evidencias. analizar información).	Plan de monitoreo de los procesos de gestión del Centro Educativo.	Proceso estratégico 1: Planificar la gestión educativa, y todos los procesos pedagógicos y de gestión.	Proceso estratégico 1: Planificar la gestión educativa.
Monitorear los procesos de gestión estratégica y administrativa.	Informe de monitoreo de la gestión.		Proceso pedagógico 1: Gestionar acceso y trayectoria
Retroalimentar, organizar y optimizar procesos del Centro Educativo.			Proceso pedagógico 2: Gestionar planificación curricular.

b.2 Los procesos pedagógicos

Son aquellas acciones misionales del Centro Educativo que constituyen la secuencia de valor que

El objetivo de estos procesos es propiciar la formación integral de los educandos, contribuir con su desarrollo y formación como individuos pertenecientes a la sociedad donde conviven e interactúan con respeto, solidaridad, defendiendo los derechos humanos y valorando el entorno, con competencias y hábitos de trabajo que les habilite para enfrentar todo tipo de situaciones y para responder a las demandas de la sociedad.

Tabla 4: Procesos pedagógicos

Proceso pedagógico 1: Gestionar acceso y trayectoria			
Definición	Orientado a establecer estrategias que, de forma permanente, aseguren la trayectoria del educando desde el inicio hasta el final de su año escolar, formaliza su ingreso y registro al sistema educativo. Contribuye a disminuir los índices de reprobación, repetición, ausentismo y deserción de los educandos al Centro Educativo.		
Subprocesos	Productos	Insumo principal	Procesos a los que se articula
Gestionar el acceso (matrícula).	Propuestas para organizar procesos de promoción, cupo y matrícula.	Proceso estratégico 1: Planificar la gestión educativa.	Proceso pedagógico 2: Gestionar planificación curricular. Proceso pedagógico 5: Gestionar el uso de enfoques, estrategias y recursos para el aprendizaje significativo. Proceso pedagógico 6: Evaluación de aprendizajes.
Promover permanencia y retención.	Estrategias de acceso, permanencia y retención.		
Promover la culminación oportuna.	Estrategias para culminación oportuna.		
Proceso pedagógico 2: Gestionar planificación curricular			
Definición	Orientado a garantizar la adecuación curricular en el Centro Educativo, tomando como insumo el <u>análisis de las políticas y normas, así como los documentos curriculares nacionales</u> ; el contexto, necesidades e intereses de los educandos del CE; los resultados de la evaluación diagnóstica y las evaluaciones periódicas (avances académicos), con especial focalización en el desarrollo de habilidades (competencias) no logradas en los estudiantes.		
Subprocesos	Producto	Insumo principal	Procesos a los que se articula
Revisar y adaptar la política curricular (diseños curriculares y herramientas).	Informe diagnóstico (expediente de situación de aprendizaje de educandos).	Proceso estratégico 1: Planificar la gestión educativa.	Proceso pedagógico 3: Gestionar la mejora del desempeño docente. Proceso pedagógico 4: Gestionar clima institucional favorable. Proceso pedagógico 5: Gestionar el uso de enfoques, estrategias y recursos para el aprendizaje significativo.
Analizar contexto	Plan Curricular de Centro.		
Realizar la programación curricular.	Plan curricular de aula.		

Proceso pedagógico 3: Gestionar la mejora del desempeño docente			
Definición	Orientado a promover una práctica docente colaborativa en base al trabajo colegiado, el desarrollo de capacidades de investigación e innovación educativa, y el acompañamiento pedagógico a la práctica del docente en aula que coadyuve a generar compromisos de mejora.		
Subprocesos	Producto	Insumo principal	Procesos a los que se articula
Analizar el desempeño individual y colectivo de los /las docentes.	Portafolio docente	Proceso pedagógico 2: Gestionar planificación curricular. Proceso administrativo 2: Administrar recursos humanos.	Proceso estratégico 3: Evaluar la gestión Proceso pedagógico 5: Gestionar el uso de enfoques, estrategias y recursos para el aprendizaje significativo. Proceso pedagógico 4: Gestionar clima institucional favorable.
Desarrollar el trabajo colegiado (en equipo).			
Promover cultura de investigación e innovación.			
Realizar acompañamiento pedagógico	Planes de supervisión y acompañamiento. Informes de acompañamiento.		
Proceso pedagógico 4: Gestionar clima institucional favorable			
Definición	Orientado a fortalecer las relaciones sociales entre todos los actores de la comunidad educativa en el Centro Educativo, desde una perspectiva de convivencia democrática y participación inclusiva de todos los agentes, para el ejercicio de una ciudadanía plena, y contribuir a generar condiciones favorables para el aprendizaje.		
Subprocesos	Producto	Insumo principal	Procesos a los que se articula
Promover la convivencia escolar democrática.	Reglamento interno	Proceso pedagógico 2: Gestionar planificación curricular.	Proceso pedagógico 2: Gestionar planificación curricular. Proceso pedagógico 5: Gestionar el uso de enfoques, estrategias y recursos para el aprendizaje significativo.
Identificar y prevenir situaciones de exclusión y discriminación.	Estrategias de gestión de conflictos implementadas.		
Prevenir y resolver conflictos.	Plan de prevención y convivencia escolar.		

Proceso pedagógico 5: Gestionar el uso de enfoques, estrategias y recursos para el aprendizaje significativo			
Definición	Orientado a generar y optimizar oportunidades de aprendizaje en los estudiantes a través de la gestión del tiempo para los aprendizajes y la jornada laboral de los docentes; la definición y puesta en marcha de los enfoques pedagógicos; así como el uso óptimo de los espacios, estrategias, recursos didácticos y materiales del Centro Educativo, garantizando así, las condiciones operativas necesarias para el logro de aprendizajes de calidad de los estudiantes.		
Subprocesos	Producto	Insumo principal	Procesos a los que se articula
Implementar los <u>enfoques pedagógicos</u> en los procesos de enseñanza.	Portafolio docente conteniendo las evidencias de la organización de los tiempos, recursos, etc. así como los avances de los educandos.	Proceso pedagógico 2: Gestionar planificación curricular.	Proceso pedagógico 6: Evaluar los aprendizajes.
Definir <u>métodos y estrategias de enseñanza</u> , recursos didácticos y materiales a utilizar en la práctica pedagógica, pertinentes a cada nivel educativo.	Unidades didácticas que integran de manera organizada todos los recursos asociados al logro de aprendizajes programados.		
Organizar el <u>tiempo</u> disponible para su uso efectivo.	Informes de seguimiento		
Definir <u>los espacios para la práctica pedagógica</u> , en función de los objetivos de los aprendizajes.			
Desarrollar / gestionar <u>las experiencias de aprendizajes</u> (integrando enfoques, espacios, estrategias, tiempo, etc.).			
Implementar los procesos curriculares			
Proceso pedagógico 6: Evaluar los aprendizajes			
Definición	Orientado a implementar la evaluación permanente de los aprendizajes, que provean la retroalimentación oportuna a los estudiantes que no logran las competencias y habilidades previstas, retroalimentar la práctica docente, y contribuir a la planificación y el desarrollo de acciones que favorezcan al logro de aprendizajes. Culmina, adicionalmente, con la certificación de los aprendizajes.		

Subprocesos	Producto	Insumo Principal	Procesos articulados
Diseñar instrumentos de evaluación según la planificación curricular.	Portafolio docente	Proceso pedagógico 5: Gestionar el uso de enfoques, estrategias y recursos para el aprendizaje significativo. Proceso pedagógico 2: Gestionar planificación curricular.	Proceso estratégico 1: Planificar la gestión educativa.
Aplicar la evaluación y registrar resultados.	Propuestas de planificación curricular		Proceso estratégico 3: Evaluar la gestión.
Tomar decisiones para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Planes de mejora del desempeño del educando.		
Certificar aprendizajes de los educandos.	Certificaciones		

b.3 Los procesos administrativos

Son los procesos que dan soporte al Centro Educativo en relación a: recursos financieros, recursos humanos, materiales.

Tabla 5: Procesos administrativos

Proceso administrativo 1: Administrar recursos financieros			
Definición	Orientado a la planificación, organización, ejecución y el control de los recursos destinados a la inversión social en educación, bajo criterios de racionalidad y equidad, asegurando una gestión eficiente, oportuna y transparente, <u>alineada a la planificación institucional del Centro Educativo</u> (PEC y POA). Incorpora, además, actividades de control previo y fiabilidad de la información contable u objeto de revisión interna y externa, reportada por las diferentes instancias, de acuerdo a la normativa y políticas fiscales vigentes.		
Subprocesos	Producto	Insumo principal	Procesos articulados
Programar recursos financieros y presupuestales.	Reglamento interno administrativo del Centro Educativo, aprobado por la Dirección Departamental de Educación.	Proceso estratégico 1: Planificar la gestión educativa.	Todos los procesos pedagógicos, estratégicos y administrativos.
Realizar el control de ingresos y egresos.	Contratos con prestadores de servicios. Registros contables. Informes periódicos de ejecución presupuestaria.	Subproceso administrativo: Programar recursos financieros y presupuestales.	

Realizar acciones de rendición de cuentas.	Informes de acciones, rendición de cuentas de ingresos y egresos.	Subproceso administrativo: Programar recursos financieros y presupuestales.	
Proceso administrativo 2: Administrar recursos humanos			
Definición	Orientado a gestionar la provisión suficiente de personal idóneo en el Centro Educativo que permita cumplir con las actividades programadas, y asegurar su uso racional; velar por el cumplimiento de la jornada laboral mediante el control y reporte de la asistencia, trámites de licencia y horario laboral, permisos y situaciones en base a ley. Igualmente, velar por el adecuado clima organizacional. Contar con información actualizada sobre la disponibilidad, condiciones y desempeño del personal.		
Subprocesos	Producto	Insumo principal	Procesos articulados
Realizar requerimientos de recursos humanos acorde a la planificación institucional y curricular.	Registros de matrícula, nóminas de personal, requerimientos de personal, informes anuales de necesidades.	Proceso estratégico 1: Planificar la gestión educativa. Proceso estratégico 3: Evaluar la gestión.	
Organizar acciones que garanticen el adecuado clima organizacional.	PEC, planes de convivencia, planes de prevención de violencia escolar, reglamento interno.	Proceso estratégico 1: Planificar la gestión educativa.	Todos los procesos estratégicos, pedagógicos y administrativos.
Reportar licencias, autorizaciones y permisos.	Evidencia de los documentos autorizados (Registro matrícula, nómina de personal, requerimientos de personal, informe de necesidades) Libro de registro	Proceso estratégico 3: Evaluar la gestión.	

Proceso administrativo 3: Administrar recursos materiales y equipamiento			
Definición	Orientado a asegurar espacios adecuados, materiales y equipamiento suficiente y en buen estado que contribuyan a favorecer el logro los aprendizajes y el bienestar de la comunidad educativa. Incluye acciones de mantenimiento, limpieza permanente, así como la implementación de servicios complementarios y de gestión del riesgo. Debe responder a condiciones de seguridad básica, ser pertinente a las necesidades y características de los educandos, con enfoque de equidad, inclusión de género y favorecer los procesos y objetivos institucionales. También incluye asegurar la provisión de servicios básicos acorde a las demandas (agua y saneamiento, instalaciones eléctricas, internet y otros).		
Subprocesos	Producto	Insumo principal	Procesos articulados
Gestionar la disponibilidad de infraestructura, los recursos materiales, equipamiento y servicios acorde a la planificación institucional y curricular.	PEC y POA Inventario de bienes del Centro Educativo. Evidencias de gestión realizada.	Proceso estratégico 1: Planificar la gestión educativa. Proceso estratégico 3: Evaluar la gestión.	Proceso estratégico 3: Evaluar la gestión. Proceso pedagógico 1: Gestionar acceso y trayectoria. Proceso pedagógico 5: Gestionar el uso de enfoques, estrategias y recursos para el aprendizaje significativo.
Gestionar el mantenimiento, cuidado y uso adecuado de los materiales y equipo.	Evidencias de acciones.		Procesos administrativos.
Velar por las condiciones de seguridad interna y externa del Centro Educativo.	Evidencias de acciones		Procesos pedagógicos.

En anexo 4, los esquemas ilustran los procesos, subprocesos y productos objeto de la supervisión educativa descritos en las tablas anteriores.

A través de la supervisión / seguimiento, se debe dar cuenta de la situación de los procesos antes definidos en el Centro Educativo, y hacer uso de esta información para tomar las decisiones necesarias, esto puede incluir superar y eliminar las debilidades y omisiones que generan inequidad y deterioran la calidad de los servicios educativos.

La supervisión de estos procesos, es seguida de recomendaciones de mejora por parte de quien supervisa, según la situación encontrada. Luego, la información “sube” a los otros niveles de decisión – departamental y central de la Secretaría de Educación, para adoptar las medidas que competen a cada nivel de gestión según sus funciones, incluyendo la aplicación de procedimientos de sanción que corresponda según normativa.

c. Niveles

- El primer nivel de uso de información es el propio Centro Educativo, donde es analizada y usada como base para tomar decisiones para implementar acciones de mejora.
- El segundo nivel es la DMu/DDi, donde la información de todos los centros educativos de su ámbito de competencia, se consolida y se programan acciones de acompañamiento orientadas a fortalecer a los centros educativos en los aspectos que acuerden desarrollar.
- El tercer nivel es la Dirección Departamental de Educación, en esta instancia se consolida la información a nivel departamental y se toman acciones de mejora en el marco de las políticas prioritarias.
- El cuarto nivel es el central de la Secretaría de Educación, donde la información lleva a tomar decisiones para mejorar las políticas y medidas que sostienen la entrega del servicio educativo en el territorio nacional.

Por ello es tan importante definir con precisión y concordar con todos los actores involucrados, cuáles son los procesos a supervisar, en qué consisten, qué productos e insumos generan, y cómo se articulan entre sí para la toma de decisiones.

Ilustración 7: Niveles en los que se usa la información generada por la supervisión educativa



4.4. Organización y funcionamiento

En esta sección se describe la organización que da soporte a la supervisión educativa y acompañamiento pedagógico, comenzando por el nivel central, donde se diseña el sistema para

todo el país, pasando el nivel departamental y municipal, hasta llegar al Centro Educativo, donde se efectúa la supervisión.

También se identifican otras unidades de la Secretaría que están involucradas en la supervisión, en la medida en que son responsables de los procesos objeto de supervisión (por ejemplo, la Dirección General de Currículo y Evaluación, quien tiene a su cargo la gestión del currículo) y/o toman decisiones que permiten mejorar dichos procesos en el Centro Educativo, tal como se define en la finalidad de la supervisión educativa.

a. Algunas premisas a considerar

1. El modelo de supervisión educativa incluye funciones de seguimiento y de acompañamiento, que son complementarias pero distintas entre sí. En esencia, busca dar acompañamiento a los procesos que hacen posible los resultados educativos, ahí donde se entrega el servicio al usuario de éste. Los roles de cada instancia de la gestión central/descentralizada serán específicos a esta distinción.
2. El foco de la supervisión educativa es el Centro Educativo.
3. Partiendo del hecho que lo que se supervisa es el Centro Educativo, cada instancia, desde este hasta el nivel central de la Secretaría de Educación, pasando por las Direcciones Municipales/Distritales de Educación y las Direcciones Departamentales de Educación; deben actuar de manera coordinada y complementaria, en una lógica de procesos en el marco de la gestión descentralizada.
4. Aunque la ejecución de la supervisión externa al Centro Educativo corresponde a la Direcciones Municipales/Distritales de Educación (DMu/DDi), esta podrá facultar que otros actores del sistema colaboren. Es decir, si una Dirección Municipal/Distrital de Educación (DMu/DDi) tiene poca capacidad institucional, la Dirección Departamental puede asumir ese rol (de manera complementaria o total), mientras se fortalece la capacidad institucional de la Dirección Municipal/Distrital de Educación (DMu/DDi) (en cantidad y capacidad de recursos). De igual forma, si un Centro Educativo tiene capacidad para acompañar a varios centros, entonces la Dirección Municipal/Distrital de Educación (DMu/DDi) puede delegar su responsabilidad a este centro; esto puede aplicar a las redes educativas definiendo un rol de soporte a la supervisión, a través del acompañamiento pedagógico. Partir del hecho de que el seguimiento y el acompañamiento, además de tener un responsable, acudirá a distintas estrategias de implementación que involucren personal calificado disponible en el nivel descentralizado, a fin de no afectar la entrega y calidad del servicio y, en paralelo, generar condiciones.

b. Roles de cada nivel de la gestión respecto a la supervisión educativa

- **Nivel central: Unidad Nacional de Supervisión Educativa⁸.** De acuerdo al análisis de la normativa vigente, el nivel central de la Secretaría de Educación, a través de la Unidad de Supervisión, tiene la función rectora con respecto a la supervisión educativa; diseña

⁸ De acuerdo a ley, esta unidad estará conformada por un jefe/a de unidad, un equipo técnico pedagógico y un/a asistente administrativo.

y conduce su implementación. Esta función implica también al conjunto de procesos que son objeto de supervisión, puesto que todas las normas (que orientan tales procesos) provienen de las diferentes dependencias dentro del nivel central, cada una en su ámbito. A partir de lo anterior, corresponde a los otros niveles, funciones complementarias vinculadas directamente a la implementación de los procesos.

A continuación, según el Reglamento de la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación, se presentan las funciones que competen a estas dependencias del nivel central, con algunas precisiones para la adecuada implementación del modelo, en el marco de la gestión descentralizada:

1. Diseñar el Sistema Nacional de Supervisión y Acompañamiento Pedagógico y someterlo a aprobación del nivel de dirección superior de la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación. Es decir, formula la política y define el modelo.
2. Implementar, a nivel central y descentralizado, el Sistema Nacional de Supervisión y Acompañamiento Pedagógico, entendiendo que la implementación se lleva a cabo en coordinación con las Unidades Departamentales de Supervisión Educativa, las Direcciones Departamentales y DMu/DDi de Educación.
3. Vincular la aplicación del Sistema Nacional de Supervisión y Acompañamiento Pedagógico con el Sistema Nacional de Información Educativo.
4. Capacitar y asesorar a las unidades de supervisión y acompañamiento docente del nivel descentralizado en el control de la calidad de los servicios.
5. Elaborar informes periódicos de avance sobre la ejecución del proceso de supervisión y acompañamiento docente; presentarlos a nivel de Dirección Superior.

Además de lo establecido en Ley, el modelo considerará la ampliación del numeral 4 respecto a su alcance:

Es una función dirigida a asegurar la adecuada implementación del Sistema Nacional de Supervisión. Se ejerce con respecto a la Unidad Departamental de Supervisión Educativa, para la implementación del modelo de supervisión; y con respecto a la Dirección Municipal/Distrital de Educación (DMu/DDi), en función a su condición de Unidad Técnica de Asesoría Pedagógica.

Igual consideración se aplicará al numeral 5:

Informar sobre los avances en las principales necesidades de mejora y recomendaciones respecto a los procesos; reportando a las dependencias involucradas en el desarrollo de éstos a nivel central y dando seguimiento a las decisiones y acciones que derivan de la supervisión.

- **Niveles descentralizados / desconcentrados:** De acuerdo al respectivo análisis de la normativa, confluyen en estos niveles dos instancias, la primera, de carácter técnico político, es la Unidad de Supervisión Departamental, que depende directamente de la Unidad Nacional de Supervisión; mientras que desde la gestión descentralizada está la Dirección Departamental de Educación, responsable territorial de la implementación del Modelo Educativo y su respectiva supervisión.

- Dirección Departamental de Educación. De acuerdo al Reglamento de las Direcciones Departamentales de Educación, Municipales y Distritales, Art. 15 (Art. 4), le compete lo siguiente:
 - Aplicar las normativas emanadas del nivel central.
 - Implementar los procesos de supervisión, evaluación, acreditación en aplicación al Sistema Nacional de Supervisión.

También competen a esta Dirección las funciones de:

- Garantizar que la supervisión se esté realizando en todo el territorio.
 - Programar y organizar las acciones de supervisión de las Direcciones Municipales.
 - Brindar asistencia técnica a las Direcciones Municipales / Distritales para ejecutar la supervisión educativa.
 - Recopilar, usar y retroalimentar información a la SE.
- **Unidad Departamental de Supervisión Educativa⁹.** Esta dependencia es la responsable directa de la planificación, implementación, seguimiento y evaluación de los servicios de supervisión a nivel departamental, de lo que se infiere que tiene a su cargo la gestión programática de las acciones que operativizan el modelo de supervisión, conjuntamente con las DMu/DDi.

Sus funciones según el Reglamento de las Direcciones Departamentales, Municipales y Distritales, Art. 15) son:

- Aplicar en el departamento, en coordinación con la Dirección Departamental de Educación, la normativa establecida en el Sistema Nacional de Supervisión aprobado por la Secretaría de Educación.
- Rendir informe ante la Dirección Departamental de Educación sobre la supervisión realizada para la toma de decisiones.

Además de lo establecido en el reglamento citado, el modelo de supervisión educativa considerará la ampliación de las funciones de esta Unidad en lo que compete a:

- Programar y organizar las acciones de supervisión educativa para la ejecución en las Direcciones Municipales/Distritales.
 - Brindar asistencia técnica a las Direcciones Municipales / Distritales para la implementación de las acciones establecidas desde el Modelo de Supervisión.
 - Recopilar, usar y retroalimentar a la Dirección Departamental, estableciendo los resultados y recomendaciones generadas, para la toma de decisiones.
- **Dirección Municipal / Distrital de Educación.** De acuerdo al mismo reglamento, Art. 23, 24 y 27, estas direcciones son unidades técnicas de asesoría pedagógica y administrativa orientadas a facilitar el cumplimiento de las metas educativas y los aprendizajes de calidad de los educandos en los centros educativos. Es su función principal brindar asistencia técnica a cada Centro Educativo que se encuentra en su respectiva jurisdicción.

⁹ En adelante: UDSE está conformada por un Coordinador/a de unidad, y un equipo técnico pedagógico especializado

Además de lo establecido en Ley, el modelo establece las siguientes funciones respecto de la supervisión educativa:

- Planificar, ejecutar, brindar seguimiento y evaluar la supervisión.
 - Implementar las acciones de seguimiento y acompañamiento pedagógico en los centros educativos.
 - Generar, utilizar y retroalimentar a los centros educativos y a la Dirección Departamental (Unidad Departamental de Supervisión Educativa) con la información derivada de la supervisión.
- **Centro Educativo.** Además de ser el ámbito donde se efectúa la supervisión, el docente en función de dirección cumple con las funciones de supervisión, evaluación y acompañamiento pedagógico a los docentes (Reglamento de la Carrera Docente, Art. 7, incisos b y d; Reglamento de Centros educativos, Art. 65, incisos c y g).

En la tabla siguiente se presenta la propuesta para organizar acciones de verificación y de acompañamiento que comparten las DMu/DDi y la dirección del CE, de manera complementaria entre sí, en función al tipo de proceso involucrado.

Tabla 6: Responsables de la supervisión educativa en el Centro Educativo

Funciones de supervisión educativa	Responsables de la supervisión educativa según tipo de Centro Educativo			
	Centros educativos gubernamentales			Centros educativos no gubernamentales
	Centros Unidocente	Centros educativos completos	Modalidades educativas	
Seguimiento	DMu (Supervisión externa)	Dirección del Centro Educativo (Supervisión interna) DMu (Supervisión externa)	DMu (Supervisión externa)	Dirección del Centro Educativo (Supervisión interna) Unidad Departamental de Supervisión Educativa (Supervisión externa)

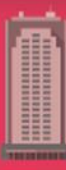
Acompañamiento	DMu (Supervisión externa)	Dirección del Centro Educativo (Supervisión interna)	DMu (Supervisión externa)	Dirección del Centro Educativo (Supervisión interna)
		DMu (Supervisión externa)		Unidad Departamental de Supervisión Educativa (Supervisión externa)

Cabe precisar que en este marco normativo específico, relativo a la supervisión, el Centro Educativo aparece como espacio donde esta se ejecuta de manera interna, siendo la Dirección Municipal/Distrital de Educación (DMu/DDi) la instancia que ejecuta, de manera externa, las acciones de supervisión (verificación y acompañamiento).

Esta perspectiva de la supervisión realizada de manera externa, es razonable puesto que, de otra forma, se estaría demandando al Centro Educativo que se supervise a sí mismo, sin embargo, ello puede aplicar a ciertas acciones de seguimiento y acompañamiento desde la dirección hacia los docentes, lo cual es parte de la gestión interna del Centro Educativo. Así, se hace necesario clarificar el alcance de las acciones de supervisión que ejecuta la dirección del centro, en relación a lo que hace la Dirección Municipal/Distrital de Educación (DMu/DDi), para subsanar traslapes y vacíos normativos.

El siguiente gráfico ilustra los roles diferenciados de cada nivel de la gestión en relación a la supervisión educativa. La coordinación debe darse por nivel de gestión y entre niveles.

Ilustración 8: Roles respecto a la supervisión educativa

Secretaría de Educación	Direcciones Departamentales	Direcciones Municipales	Centros Educativos
Rectoría y conducción de la supervisión educativa a nivel nacional	Gestiona programática de la supervisión educativa a nivel departamental	Aplica la supervisión educativa a los centros educativos	Gestiona mecanismos de mejora continua
			
- Definir y establecer políticas nacionales. - Formular normas nacionales, estándares y criterios. - Brindar asistencia técnica a DDE.	- Programa y organiza las acciones de las DMu. - Garantiza que la supervisión se esté realizando en todo el territorio. - Brinda asistencia técnica a las DMu. - Recopila, usa y retroalimenta información a la SE.	- Ejecuta la supervisión (seguimiento y acompañamiento) a los CE. - Genera, usa y retroalimenta la información a la DDE.	- Realiza monitoreo pedagógico y acompañamiento dentro de sus procesos de gestión. - Genera información de desempeño institucional.
Unidad Nacional de Supervisión Educativa	Unidad Departamental de Supervisión Educativa	Director/a Municipal o Distrital de Educación	Dirección del Centro Educativo

Fuente: Elaboración propia.

c. Otras instancias vinculadas con la supervisión educativa

Considerando que la supervisión tiene la función de velar por el cumplimiento en la implementación del modelo educativo establecido en la normativa¹⁰, y que el eje de éste es la política curricular, a continuación se presenta las instancias del nivel central que aseguran la implementación de las políticas curriculares vigentes, aspectos sobre los cuales la supervisión, en particular el acompañamiento, juegan un rol importante. Lo que se plantea es una propuesta de las funciones a asumir con respecto a la gestión de la supervisión educativa.

- **Dirección General de Currículo y Evaluación (DGCE):** Para fines de supervisión, es la instancia que debe describir los procesos pedagógicos que deben ocurrir en el Centro Educativo, especialmente en el aula, que garanticen la adecuada implementación del currículo y consiguientes resultados de aprendizaje (por ejemplo, trabajo en grupos, participación estudiantil, cómo evaluar el aprendizaje, uso de materiales, etc.). Estas descripciones deben ser objeto de seguimiento y promovidas a través del acompañamiento pedagógico.
- **Dirección General de Desarrollo Profesional (DGDGP):** Para fines de supervisión, es la instancia responsable de velar porque los procesos de formación se articulen con los resultados de la supervisión. Además, tiene la responsabilidad de capacitar y asesorar las unidades de supervisión educativa departamentales (Reglamento de la SEDUC. Inciso N° 4. el Art. 23). Estas funciones serán ejercidas a través de los Centros Regionales de formación y en coordinación con la DDE respectiva.
- **Dirección General de Modalidades Educativas (DGME):** Para fines de supervisión educativa debe conjuntamente con la DGCE, describir o caracterizar los procesos pedagógicos en cada modalidad. Estas descripciones son objeto de seguimiento y promovidas a través del acompañamiento pedagógico en estrecha coordinación con la DGDGP.
- **Unidad de Coordinación con Instituciones Educativas No Gubernamentales (UCIENG):** Para fines de supervisión educativa, indica las normas y condiciones que deben cumplir los centros educativos para ser objetos de seguimiento y recibir las recomendaciones para la mejora de los servicios educativos que brindan.
- **Dirección General de Talento Humano (DGTTH):** Para fines de supervisión educativa debe analizar los informes de supervisión educativa para tomar decisiones y medidas relativas a aspectos administrativos que afectan el desempeño de docentes y directivos.
- **Unidad del Sistema Nacional de Información Educativa de Honduras (USINIEH):** Es la llamada a mantener información actualizada de los centros educativos, para con base a ello, contribuir con la planificación de la supervisión educativa.

¹⁰ Se sugiere poner por delante los resultados; la norma finalmente es una herramienta legal que hace posible algo y ese algo es el modelo educativo, las apuestas de Honduras; es decir, evitar señalar que se supervisa la aplicación de la norma porque induce a convertir un medio (la norma) en un fin (aprendizajes, rendimiento).

- **Unidad de Desarrollo Organizacional (UDO):** Es la instancia con la que la Unidad de Supervisión debe coordinar procesos inherentes para fortalecer la gestión descentralizada del sistema de supervisión educativa.
- **Unidad de Planificación y Evaluación de la Gestión (UPEG):** Debe coordinar con la Unidad de Supervisión la planificación operativa y presupuestal alineada con el marco político de planificación vigente. En la medida de sus funciones, tendrá que definir los aspectos de su competencia que deben ser objeto de supervisión.

d. Mecanismos de coordinación interna

A continuación se establecen los mecanismos de coordinación interna que deben propiciar la articulación de los procesos de supervisión educativa.

Coordinación en el nivel central

- **Unidad Nacional de Supervisión Educativa – dependencias involucradas de la Secretaría de Educación.** Para facilitar la comunicación y coordinación entre la Unidad Nacional de Supervisión y las demás dependencias involucradas en el nivel central, se utilizarán diferentes estrategias, entre estas:
 - **Espacios de socialización** de los lineamientos y procesos estratégicos que cada dependencia planifica e implementa.
 - **Reuniones periódicas** de presentación y análisis de avances de lo planificado y de los resultados de la supervisión y el acompañamiento pedagógico para la toma de decisiones.
 - **Coordinación de acciones de capacitación** derivadas de la acción de supervisión, relacionados con los resultados respecto a los indicadores educativos para la mejora educativa.
- **Unidad Nacional de Supervisión Educativa - Unidad Departamental de Supervisión Educativa.** La coordinación se debe dar en doble vía, la Unidad Nacional de Supervisión Educativa brinda lineamientos y da seguimiento a los procesos bajo responsabilidad de la Unidad Departamental de Supervisión Educativa, y esta informa periódicamente de los resultados a la Unidad Nacional de Supervisión Educativa en el nivel central. Para ello se utilizarán diferentes recursos:
 - **Jornadas anuales de trabajo** de planificación entre la Unidad Nacional de Supervisión Educativa y las Unidades Departamentales de Supervisión Educativa.
 - **Encuentros nacionales** para el seguimiento, retroalimentación e intercambio de experiencias exitosas (locales, regionales, nacionales y/o internacionales).
 - **Foros virtuales** para el intercambio de experiencias e información, consultas y/o procesos de actualización y capacitación.

Coordinación en el nivel departamental

- **Unidad Departamental de Supervisión Educativa - Dirección Departamental de Educación y sus diferentes subdirecciones y unidades.** Como mecanismos de comunicación y coordinación en este nivel, se establecen los siguientes:

- **Espacios de socialización** de los lineamientos y procesos estratégicos que cada instancia debe implementar.
 - **Reuniones periódicas** de presentación y análisis de avances del cumplimiento de lo planificado y de los resultados de la supervisión y el acompañamiento pedagógico en el departamento con el Equipo Técnico Impulsor (ETI).
 - **Rastreo de información** de indicadores educativos y de resultados de la supervisión en el sistema de información educativa.
 - **Coordinación de acciones de capacitación** derivadas de la acción de supervisión, relacionados con los resultados de los indicadores educativos en el departamento.
- **Unidad Departamental de Supervisión Educativa – Dirección Municipal/Distrital de Educación.** Para facilitar la comunicación y coordinación entre estas instancias, se establecen los mecanismos siguientes:
 - **Espacios de socialización (al inicio del año escolar)** de los lineamientos y procesos estratégicos objetos de supervisión en los distintos niveles y modalidades educativas.
 - **Establecimiento de calendarios** de supervisión educativa y acompañamiento pedagógico, favoreciendo la ejecución en momentos oportunos y la dedicación de los tiempos necesarios a esta actividad.
 - **Reuniones periódicas** (al final de cada período, según niveles y modalidades educativas: parcial, trimestre y semestre) de presentación y análisis de avances de lo planificado y de los resultados de la supervisión y el acompañamiento pedagógico.
 - **Rastreo de información** de los resultados de la supervisión en el sistema nacional de información de la supervisión educativa.
 - **Coordinación de acciones de capacitación** derivadas de la acción de supervisión, relacionados con los resultados de los indicadores educativos.
 - **Foros virtuales** mediante herramientas tecnológicas de fácil y uso, que permitan el intercambio de experiencias, consultas y entrega de información.
- **Dirección Municipal /Dirección Distrital de Educación - redes educativas - centros educativos.** Para facilitar la comunicación y coordinación entre estas instancias, se establecen los mecanismos siguientes:
 - **Espacios de socialización (al inicio del año académico):** Socializar de los lineamientos y procesos estratégicos objeto de supervisión en los distintos niveles, tipos de centro y modalidades educativas.
 - **Establecimiento del calendario de supervisión educativa y acompañamiento pedagógico:** A fin de favorecer la ejecución en momentos oportunos y la dedicación a esta actividad.
 - **Reuniones periódicas:** al final de cada período, según niveles y modalidades educativas (parcial, trimestral y semestral), se proponen reuniones de presentación y análisis de avances de lo planificado y de los resultados de la supervisión y el acompañamiento pedagógico para la toma de decisiones.
 - **Intercambio de información:** Relacionada con indicadores educativos y de resultados de la supervisión en el sistema de información educativa.
 - **Coordinación de acciones de capacitación** derivadas de la acción de supervisión, relacionados con los resultados de los indicadores educativos.
 - **Intercambio de resultados y planificación en redes educativas:** Los centros educativos de las redes planifican acciones conjuntas de mejoras con base a los resultados de la supervisión.

- **Foros virtuales:** Mediante herramientas tecnológicas de fácil acceso, que permitan el intercambio de experiencias, consultas y entrega de información.

4.5. Perfiles de puestos requeridos

La supervisión educativa y acompañamiento pedagógico constituye una función vital dentro del sistema educativo, en tanto que debe dar cuenta de la aplicación del modelo educativo hondureño a nivel nacional, mediante dos macro procesos: pedagógico y administrativo. Para garantizar que esta función cumpla con este cometido, se requiere contar con perfiles de puestos de trabajo claros, pertinentes y apropiados para cada nivel del sistema. Los principales puestos de trabajo referidos a la supervisión educativa, de acuerdo con la normativa y el manual de puestos de la Secretaría de Educación son:

- a. En el nivel central de la Secretaría de Educación

Puesto: Coordinador/a de la Unidad Nacional de Supervisión Educativa.

Descripción: El profesional que se desempeñe en este cargo tendrá la función de realizar un trabajo especializado de dirección y coordinación del Sistema Nacional de Supervisión Educativa y Acompañamiento Pedagógico. El cargo depende jerárquicamente de la Subsecretaría de Asuntos Técnicos Pedagógicos, de conformidad con lo establecido en la normativa, políticas y planes del sector educación. La efectividad del trabajo en el cargo se medirá mediante la evaluación de resultados y los respectivos informes de cumplimiento de las actividades planificadas.

Responsabilidades:

- Coordinar la aplicación del Sistema de Supervisión Educativa y Acompañamiento Pedagógico en los diferentes niveles, modalidades y formas de entrega de los servicios educativos.
- Coordinar la planificación operativa y el POA Presupuesto de la Unidad Nacional de Supervisión Educativa.
- Coordinar las actividades propias del cargo a desarrollar en la dependencia para el logro de los objetivos propuestos.
- Articular procesos y actividades con las diferentes unidades del nivel central y los niveles descentralizados, entre otras.
- Coordinar con la Dirección General de Desarrollo Profesional (DGDP) el diseño y la implementación de cursos de formación para la Supervisión y Acompañamiento Pedagógico en los diferentes niveles del Sistema Nacional de Educación, de forma presencial y en línea,
- Evaluar continuamente el trabajo realizado con el propósito de retroalimentar o reformular las actividades planificadas en torno a los resultados de la Supervisión Educativa y el Acompañamiento Pedagógico.
- Hacer cumplir la normativa vigente en la resolución de problemas, así como los lineamientos y políticas del sector.
- Otras funciones de acuerdo con el Manual de Puestos y Salarios del Servicio Civil.

El profesional que opte al puesto requiere formación académica universitaria en campos afines al puesto, conocimiento y experiencia laboral relacionada con el puesto de trabajo, conocimiento del sector educativo, habilidades y competencias demostradas de: gestión, liderazgo, trabajo en

equipo, resolución de conflictos e inteligencia emocional, valores, principios y ética profesional. El profesional que opte al cargo debe someterse a concurso.

Puesto: Técnicos Pedagógicos en Supervisión Educativa y Acompañamiento Pedagógico.

Descripción: Estos cargos tienen la función de realizar un trabajo profesional especializado de asesoría técnica pedagógica dentro del Sistema Nacional de Supervisión Educativa. Responden a instrucciones del Coordinador(a) de la Unidad de Supervisión Educativa y Acompañamiento Pedagógico. La efectividad del trabajo en el cargo se realizará a través de informes periódicos y evaluación por resultados de las actividades planificadas.

Responsabilidades:

- Cumplimiento de la normativa y políticas del sector Educación en materia de Supervisión Educativa.
- Diseñar estrategias para la gestión de la innovación de la Supervisión y el Acompañamiento Pedagógico en los diferentes niveles del Sistema Nacional de Educación.
- Definir los lineamientos y procedimientos para desarrollar el proceso de supervisión y acompañamiento pedagógico.
- Colaborar con la elaboración del POA presupuesto de la Unidad Nacional de Supervisión Educativa en coordinación con el Coordinador(a) Nacional.
- Co-ejecutar el POA Presupuesto de la Unidad Nacional de Supervisión Educativa en coordinación con el Coordinador(a) Nacional.
- Coordinar con las unidades departamentales de supervisión, los procesos de supervisión educativa y acompañamiento pedagógico.
- Capacitar y asesorar a los equipos de las unidades departamentales de supervisión educativa en coordinación con la Dirección General de Desarrollo Profesional.
- Informar a la autoridad inmediata superior el avance de las actividades de supervisión y acompañamiento docente, planificadas y ejecutadas.
- Participar en procesos de desarrollo profesional propias del cargo.
- Promover permanentemente mecanismos de comunicación efectiva y coordinación con todos los entes y actores involucrados en la mejora de la calidad educativa.

Estos puestos requieren formación académica universitaria en campos afines a la educación, experiencia laboral relacionada con el puesto de trabajo, conocimiento del sector educativo, experiencia docente en el aula de clase, habilidades demostradas de: gestión, liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, inteligencia emocional, valores, principios y ética profesional.

b. En el nivel departamental

Puesto: Coordinador /a Departamental de Supervisión Educativa.

Descripción: El profesional que se desempeñe en estas funciones debe realizar un trabajo de dirección para la gestión del sistema de supervisión educativa y del modelo de supervisión educativa y acompañamiento pedagógico. El cargo responde a lineamientos de la Unidad de Supervisión Educativa en el Nivel Central, de conformidad con lo establecido en la normativa, políticas y planes del sector educativo. La efectividad del trabajo se realizará mediante la evaluación de la gestión por resultados.

Responsabilidades:

- Cumplimiento de las políticas del sector educativo.
- Cumplimiento de la normativa vigente en la resolución de conflicto de intereses.
- Coordinar la planificación operativa anual y presupuesto de la unidad departamental de supervisión educativa.
- Coordinar a nivel departamental las actividades propias del proceso de supervisión educativa y acompañamiento pedagógico para el logro de los objetivos propuestos.
- Articular procesos y actividades con las diferentes unidades de la Dirección Departamental de Educación, Direcciones Municipales/Distritales de Educación.
- Capacitar y asesorar a los equipos de las unidades departamentales y municipales de supervisión, fortaleciendo el desarrollo profesional en materia de supervisión educativa y acompañamiento pedagógico.
- Informar a la autoridad inmediata superior de la Dirección Departamental de Educación (DDE) el avance de las actividades de supervisión y acompañamiento docente planificadas y ejecutadas.
- Participar en procesos de desarrollo profesional propios del cargo.

El profesional que opte al cargo debe someterse a concurso, requiere formación académica de alto nivel en campos afines al puesto, conocimiento y experiencia laboral relacionada con el cargo de trabajo y específicamente en dirección de centros educativos, conocimiento del sector educativo, habilidades y competencias demostradas de: gestión, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos de intereses, inteligencia emocional, valores, principios y ética profesional.

Puesto: Asistentes técnicos pedagógicos de supervisión educativa.

Descripción: Los profesionales que se desempeñen en estos cargos tienen la función de realizar un trabajo profesional especializado de asesoría técnica dentro del sistema de supervisión educativa y del modelo de supervisión educativa y acompañamiento pedagógico en el nivel departamental. Responden a instrucciones del Coordinador(a) de la Unidad Departamental de Supervisión Educativa. La efectividad del trabajo se realizará mediante la evaluación de la gestión por resultados.

Responsabilidades:

- Cumplimiento de la normativa vigente en la resolución de conflictos de intereses.
- Cumplimiento de los lineamientos y políticas del sector.
- Apoyar la planificación operativa anual y presupuesto de la unidad.
- Ejecutar las actividades propias de la dependencia para el logro de los objetivos propuestos.
- Coordinar procesos de supervisión educativa con las unidades técnico pedagógico de la Dirección Departamental de Educación.
- Capacitar y asesorar al personal de las unidades municipales de supervisión y direcciones municipales de educación.
- Planificar y ejecutar las actividades de supervisión y acompañamiento realizadas en las Direcciones Municipales /Distritales y brindar informes periódicos al Director Departamental de Educación y Unidad Nacional de Supervisión Educativa.
- Informar a la autoridad inmediata superior de la Dirección Departamental de Educación (DDE) el avance de las actividades de supervisión y acompañamiento docente planificadas y ejecutadas.
- Participar en procesos de desarrollo profesional propias del cargo.

Estos puestos requieren formación académica universitaria en campos afines a la educación, experiencia laboral relacionada con el puesto de trabajo, conocimiento del sector educativo, experiencia docente en el aula de clase, habilidades demostradas de: gestión, liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, inteligencia emocional, valores, principios y ética profesional.

El número de **Asistentes técnicos pedagógicos de supervisión educativa** en cada Unidad Departamental de Supervisión Educativa se determina en función del número de centros educativos, número de docentes y número de educandos.

c. En el nivel Municipal /Distrital

Puesto: Técnico Pedagógico en Supervisión y Acompañamiento.

Descripción: Estos puestos tienen la misión de cumplir la normativa de las políticas educativas, supervisar y dar acompañamiento pedagógico a los diferentes centros educativos de los distintos niveles, prebásico, básico y media del Sistema Nacional de Educación formal, a fin de mejorar los indicadores de eficiencia y calidad educativa.

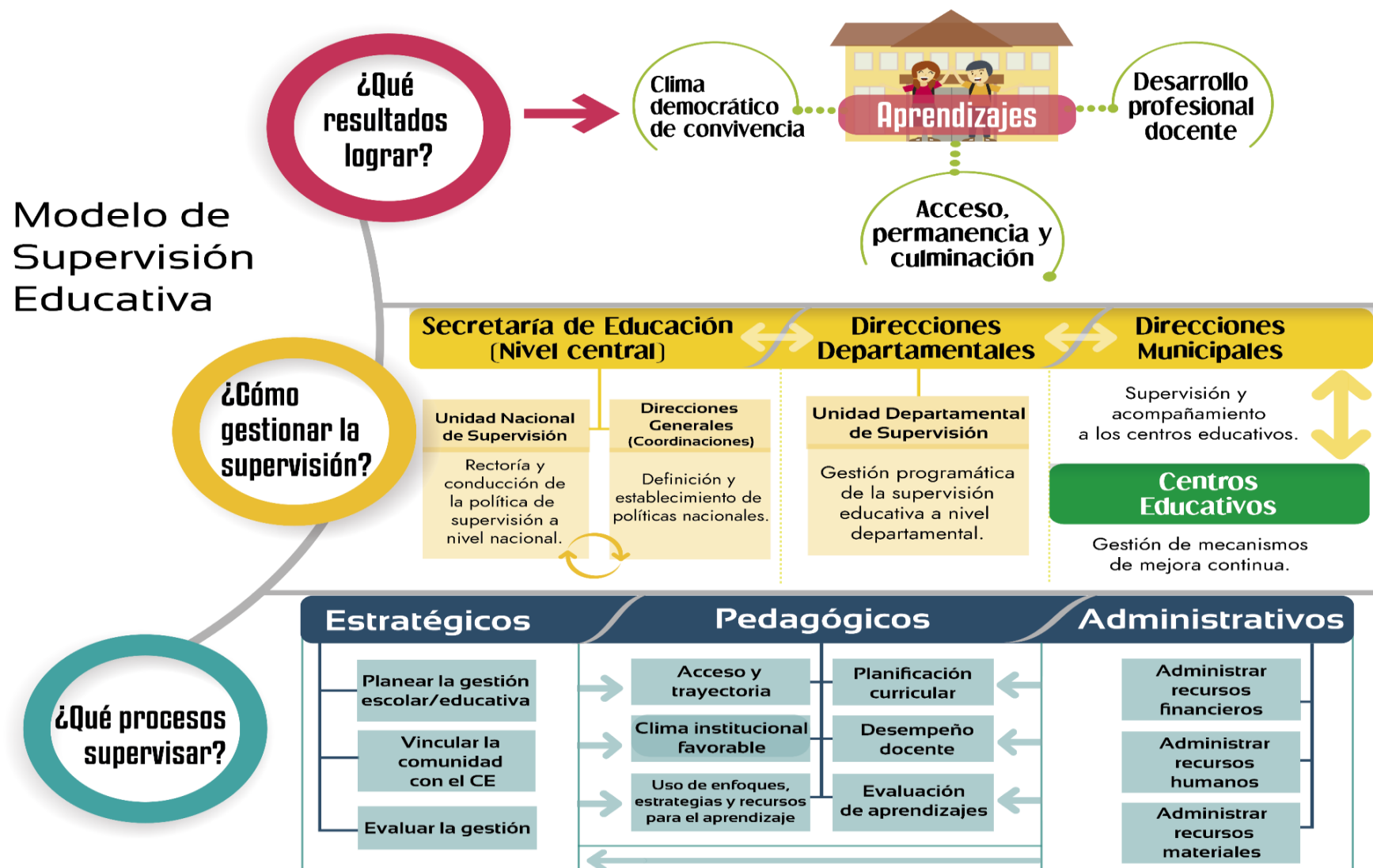
Responsabilidades:

- Cumplimiento de la normativa vigente en la resolución de conflictos de intereses.
- Cumplimiento de los lineamientos y políticas del sector educativo en coordinación con la unidad departamental de supervisión.
- Apoyar la planificación operativa anual y presupuesto de la Dirección Municipal/Distrital de Educación.
- Ejecutar las actividades propias de su dependencia para el logro de los objetivos propuestos.
- Capacitar y asesorar al personal docente y administrativo de los centros educativos sobre procesos de supervisión educativa y acompañamiento pedagógico para la mejora educativa.
- Seguimiento y solución a situaciones y problemas específicos identificados durante la supervisión y acompañamiento pedagógico.
- Informar a la autoridad inmediata superior el resultado de la gestión, a través de informes periódicos sobre la supervisión educativa y acompañamiento pedagógico realizados en los centros educativos de su jurisdicción.
- Participar en procesos de desarrollo profesional propios de su cargo.
- Promover permanentemente mecanismos de comunicación efectivos con todos los entes y actores involucrados en la mejora de la calidad educativa.

El número de **Asistentes técnicos pedagógicos de supervisión educativa** en cada Unidad de Supervisión Departamental se determina en función del número de centros educativos, número de docentes y número de educandos del municipio.

Los puestos de Director(a) Municipal / Distrital, y **Técnicos Pedagógicos en Supervisión Educativa y Pedagógica**; y los directores (as) de centros educativos, tienen la función de supervisar y dar acompañamiento pedagógico para el logro de las metas educativas.

Ilustración 9: Modelo de Supervisión Educativa



5. ORIENTACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA

La implementación del presente Modelo de Supervisión conlleva un conjunto de acciones diversas destinadas a generar condiciones que le den viabilidad; asumiendo, además, que se trata de un proceso gradual y progresivo. En esta sección se proponen líneas de acción organizadas en cuatro ejes: normativo, técnico, planeamiento y legitimación; destinadas a generar condiciones técnicas, legales, presupuestarias y culturales.

5.1. Condiciones técnicas

La puesta en marcha del modelo de supervisión educativa supone contar con las condiciones técnicas necesarias que permitan cumplir con los procesos y obtener los resultados esperados. Se destacan:

1. **Perfil profesional.** Tener claro el perfil de quién va a efectuar la supervisión, es decir, el perfil del encargado o encargada de la Dirección Municipal/Distrital de Educación (DMu/DDi) que realizará las acciones de verificación y de acompañamiento pedagógico a los centros educativos. Al respecto, la revisión de experiencias internacionales recomienda hacer una clara diferenciación de los roles de verificación, de los de acompañamiento debido a que el primero se asocia fuertemente a la noción tradicional de supervisión. Otra ruta, que resulta más viable, es mantener ambos roles ejercidos por el mismo profesional; en este caso resulta clave el proceso de selección y designación. Dado el rol que tiene la Dirección General de Servicio Civil en este proceso de selección, es necesario articular y dar a conocer a esta instancia el perfil requerido según la opción tomada.
2. **Base de datos.** Organizar una base de datos con el personal asignado a esta función (previo a procesos de selección). Esto incluye identificar a profesionales que han dado evidencias de realizar esta labor de manera destacada y/o que han sido formados en el marco de proyectos de cooperación externa que apoyan la gestión de la Secretaría de Educación. Este debe ser el primer recurso humano al cual formar bajo el nuevo modelo.
3. **Instrumentos.** Diseñar los instrumentos a utilizar para implementar las acciones de seguimiento. Para esto, es necesario diferenciar: a) acciones regulares de supervisión y b) acciones de acompañamiento pedagógico determinadas en función a la necesidad.

En ambos casos, se deberá considerar lo siguiente:

- Los instrumentos -y todo material- debe estar alineado a los enfoques, definiciones y conceptos propuestos en el Modelo. Se debe partir siempre de éstos, citarlos y hacer referencia a los mismos pues en un modo de comunicar y asegurar la comprensión de los enfoques que sustentan al Modelo y orientan la acción de supervisión educativa.
- Los instrumentos deben permitir establecer el estado en el que se encuentran los procesos y sub procesos que han sido identificados, siguiendo fielmente sus definiciones y criterios dados.

- Estimar y equilibrar el tiempo que demande la aplicación de cada uno. Dar prioridad a los procesos pedagógicos puesto que es en base a la información registrada en esta área, que se organizan las acciones de acompañamiento pedagógico.
- En ningún caso registrar información con la que ya se cuenta a través de otros sistemas de información de la Secretaría de Educación Tampoco información que sea de difícil o costoso registro (porque demanda la presencia de varios actores del Centro Educativo, porque supone llevar a cabo actividades extraordinarias, etc.).
- Cada instrumento debe estar hecho de modo tal que sea muy clara y directa la información a registrar y el uso que se le dará. Garantizar viabilidad y calidad del registro.
- Aplicar un criterio de jueces para validar las preguntas y evitar sesgos. Especial cuidado en preguntas que pueden tener efecto de deseabilidad social, es decir, es obvia la respuesta “deseable” e induce a que la información no responda a lo que realmente ocurre.

4. Protocolos. Establecer protocolos para la línea de acompañamiento pedagógico. El protocolo hace referencia a la definición del tipo de actividades comprendidas y parámetros para la frecuencia de realización. Este debe ser un trabajo basado en evidencias de las experiencias que tienen resultado demostrados. De lo revisado se tiene lo siguiente:

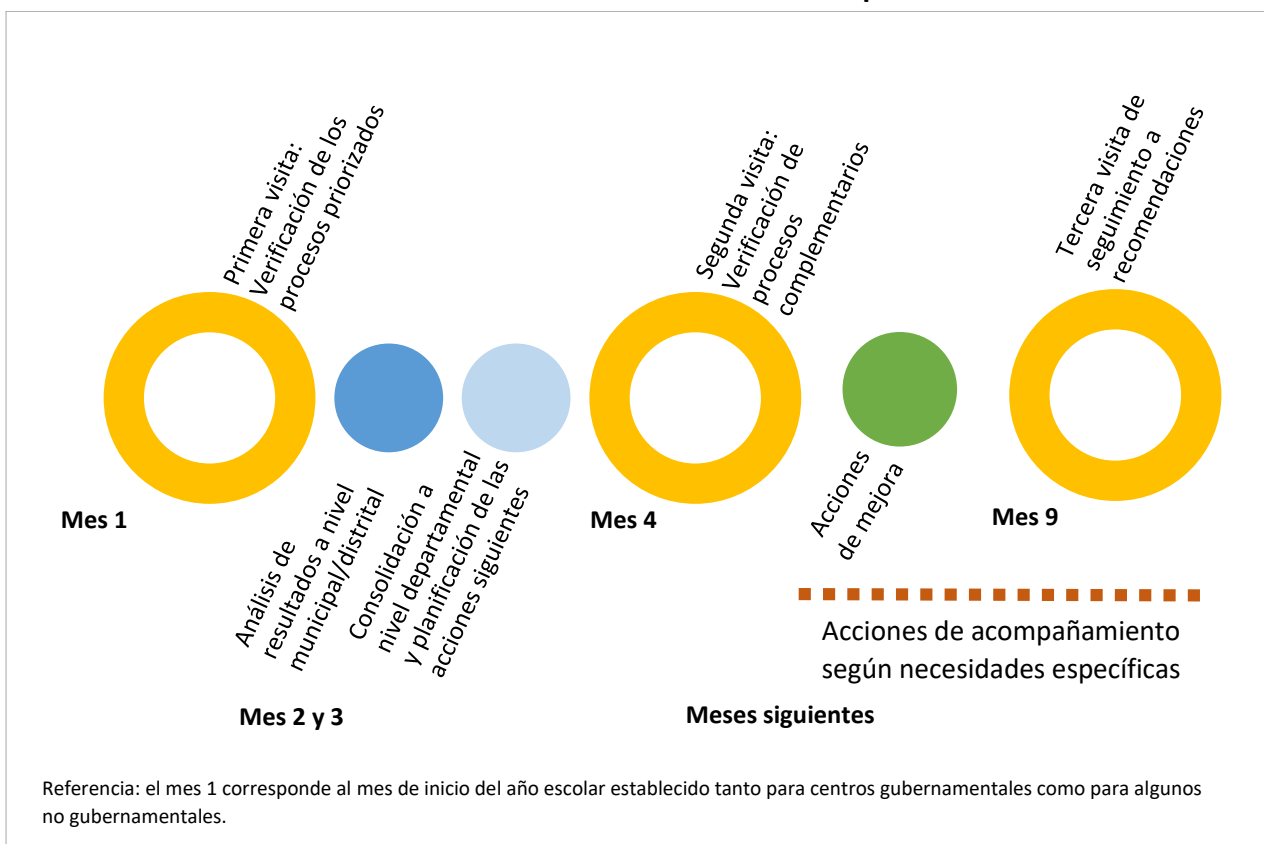
- a) Incluye un conjunto de acciones que se complementan entre sí, por lo regular las siguientes:
 - Visitas - observación - diálogo reflexivo con directores y docentes,
 - Grupos de interaprendizaje y comunidades profesionales de aprendizaje (trabajo colegiado)
 - Talleres enfocados en aspectos específicos que necesitan ser trabajados con el conjunto de docentes de un determinado grupo (red) de centros educativos.
- b) Con respecto a la frecuencia, es variable en función de las metas y procesos desarrollados con cada Centro Educativo acompañado. Como protocolo mínimo se establece lo siguiente:
 - **Una primera visita**, al inicio del año escolar, para verificar el estado del conjunto de procesos priorizados en los centros educativos a nivel nacional. Ahí se establece, de manera conjunta con docentes y directivos, acciones de mejora y metas de resultados.
 - **Un ciclo de visitas a lo largo del año escolar**, planificado a partir de los resultados y acuerdos generados en la Visita 1, para: acompañar en el desarrollo de acciones y metas propuestas, brindar recomendaciones y/o verificar la implementación de las mismas. Se considera al menos dos visitas al año: una de seguimiento y otra de evaluación; no obstante, dependerá de la situación que se encuentre y de los recursos humanos disponibles para hacer el acompañamiento – visita.

Aquí será necesario priorizar la atención a determinados centros educativos, siguiendo criterios tales como: bajos resultados en pruebas censales, situación de pobreza y/o algún otro factor que se defina.

- **Otras acciones colaborativas**, como los grupos de pares y/o talleres para fortalecer aspectos pedagógicos específicos; estas permitirán reforzar los procesos pedagógicos y atender a más centros educativos.

El siguiente gráfico ilustra la secuencia de acciones de supervisión en el Centro Educativo.

Ilustración 10: Secuencia de acciones de supervisión



- 5. Materiales de apoyo.** La producción de materiales de apoyo es otra línea de acción importante. Incluye materiales informativos, de difusión y de apoyo a los procesos de formación (materiales didácticos, tales como guías, manuales y otros), que incluya ejemplo de casos o de experiencias exitosas a supervisar en el nivel municipal/distrital.
- 6. Procesos de formación.** Iniciar un proceso de formación, preferiblemente conducente a certificar a supervisores y/o acompañantes pedagógicos. En este punto, es necesario priorizar competencias a desarrollar / fortalecer y éstas deben estar centradas en los seis procesos pedagógicos que son objeto de acompañamiento, respondiendo de esta manera a la priorización de los procesos misionales que sustenta este modelo, sin abandonar o dejar de lado la atención a los otros procesos de la gestión estratégica existentes.

Respecto del seguimiento y/o acompañamiento en materia de los procesos de gestión administrativa, y dada su articulación con otras dependencias del Estado, éstos demandan otros mecanismos de formación de este personal. La apuesta del modelo es fortalecer los procesos

pedagógicos puesto que son los que van a garantizar en primera instancia el logro de los resultados educativos.

Dos direcciones que cobran roles importantes en estas tareas son la Dirección General de Desarrollo Profesional, a través de los Centros Regionales, y la Dirección General de Currículo y Evaluación. La primera tiene un rol protagónico, puesto que es la que tiene por competencia el desarrollo profesional de los docentes, en este caso de los docentes en función de soporte pedagógico (DMu/DDi); mientras que la Dirección General de Currículo y Evaluación es la que define los contenidos necesarios para la administración del currículo nacional. Otras dependencias de la Secretaría de Educación, mencionadas anteriormente, deben articularse a la Dirección General de Desarrollo Profesional para el desarrollo de las capacidades en los procesos complementarios. De esta manera, se concreta las articulaciones indispensables que supone la implementación de todo el sistema nacional de supervisión educativa bajo una lógica de procesos.

- 7. Preparación en la práctica.** Considerar en el corto plazo la preparación del recurso humano con el que cuentan las DMu/DDi. Para ello, se recomienda que, bajo la coordinación de la Unidad Nacional de Supervisión en el nivel central, se realice un proceso de socialización del nuevo modelo en tres etapas:

Etapas 1 - Del nivel central a las Direcciones Departamentales de Educación, con énfasis en las Unidades Departamentales de Supervisión, así como otras unidades concurrentes.

Etapas 2 - De las Direcciones Departamentales de Educación (Unidades Departamentales de Supervisión) a las Direcciones Municipales/Distritales de Educación.

Etapas 3 - De éstas a los centros educativos.

En cada etapa será necesario enfatizar en el empoderamiento del modelo; y en la comprensión de los procesos que son objeto de supervisión, tarea en la que es indispensable un trabajo articulado con las instancias rectoras de los doce procesos pedagógicos, estratégicos y administrativos o de apoyo.

5.2. Planeamiento territorial

El principio es que la supervisión educativa bajo el modelo desarrollado supone planificar cuándo y cómo se va a llegar al conjunto de Centro Educativo a nivel local; qué acciones se puede llevar a cabo a nivel nacional y cuáles son las que van a demandar una priorización y bajo qué criterios.

A nivel departamental

Es una planificación para el corto y mediano plazo, que toma en cuenta las consideraciones técnicas. El planeamiento requiere de información sobre los recursos financieros, logísticos o materiales y humanos disponibles, las necesidades de los centros educativos y/o grupos más vulnerables, a fin de contribuir a la organización de los servicios de supervisión y acompañamiento a nivel municipal. Los criterios usualmente considerados para priorizar los centros educativos son: resultados educativos, nivel de pobreza, poblaciones vulnerables (zonas de mayor vulnerabilidad social, económica, etnicidad, migración). A ello sumar la identificación de qué zonas se encuentran en mejor situación y requieren de menor acompañamiento y/o cuentan con apoyo de la cooperación

u otras entidades de sociedad civil que brindan soporte pedagógico, ahí la tarea es coordinar las acciones.

Esta tarea de planificación debe concluir con un coste de lo que implica su implementación, a fin de presupuestar y/o gestionar los recursos que se requieren en una proyección de programación multianual (que cubra el corto y el mediano plazo).

A nivel municipal

La planificación territorial de los servicios de supervisión está articulada a los lineamientos generados a nivel departamental. Paralelamente, hace la selección de los centros educativos en su jurisdicción, para organizar los recursos disponibles e implementar las acciones de supervisión.

Los criterios de priorización de centros educativos que serán atendidos con los servicios de la supervisión educativa, serán los siguientes: indicadores educativos críticos, poblaciones vulnerables (social, económica, multiculturalidad, migración).

Como resultado del mapeo en el municipio se identificarán algunos centros educativos que por sus resultados educativos en la aplicación de buenas prácticas serán considerados como referentes y apoyo para el acompañamiento pedagógico a los demás centros educativos.

Otros elementos a considerar en la planificación son: acceso geográfico, distancia, seguridad y servicios básicos.

5.3. Legitimidad social / comunicación

El modelo de supervisión educativa que enfatiza en los procesos de acompañamiento y se define desde una lógica de procesos de gestión educativa, representa un cambio importante de paradigma frente a la concepción clásica y aún vigente en la cultura educativa, que asocia este proceso a las acciones de control, fiscalización y sanción.

Constituye una respuesta a la demanda social por la mejora de la calidad educativa, que apunte a resultados con valor público reconocidos por la ciudadanía.

Es necesario comunicar el nuevo modelo de supervisión educativa, en lo referente a:

- En sus intenciones y en lo operativo
- Cambios en lo que se venía haciendo
- Ventajas para los diversos actores involucrados.

Estratégicamente la comunicación debe hacerse en la Secretaría de Educación, tanto en el nivel central como en los niveles de gestión descentralizada y toda la comunidad educativa. El objetivo es que todos los actores involucrados en los procesos educativos se empoderen del modelo, de su importancia, necesidad y beneficios; demandados desde los centros educativos.

Implica también generar mecanismos de comunicación interna permanente, puesto que la gestión del modelo también representa un cambio en el comportamiento organizacional: pasar de un

funcionamiento estático y atomizado, a uno articulado, en la que cada dependencia participa en el desarrollo de procesos orientados a resultados educativos.

Será necesario impulsar una estrategia comunicacional en la que, sea manifiesta la voluntad y el respaldo político de las autoridades educativas que toman decisiones. El punto de partida es oficializarlo y presentarlo públicamente. Posteriormente, diseñar una versión resumida para difusión masiva; mediante distintos mecanismos, entre estos, redes sociales, tecnología de la información y otros.

5.4. Condiciones normativas

Si bien el modelo educativo se enmarca en la normatividad vigente, se identifican algunos aspectos que es necesario analizar para mitigar posibles dificultades. Entre estos está:

- La revisión del Art. 39 de la Ley Fundamental de Educación, que señala que la Unidad Departamental de Supervisión “funcionará con autonomía e independencia de la Dirección Departamental de Educación”. Si bien las funciones hacen explícita la necesaria coordinación, el debate surge por el hecho que en la actualidad las Unidades de Supervisión Departamentales están ocupadas por personal asignado y con dependencia jerárquica del Director o Directora Departamental; y aunque se prevé en el corto plazo, el nombramiento de este personal mediante concurso y bajo el sistema de contratación del Servicio Civil, es preciso que, desde el Reglamento se elimine esta tensión.
- Para transitar de una concepción tradicional de la supervisión centrada en el control (inspección), hacia una concepción de acompañamiento hacia la mejora, sugiere la necesidad de alinear el nuevo Modelo de Supervisión Educativa, las herramientas/instrumentos de supervisión educativa y el acompañamiento pedagógico y el Reglamento de Supervisión Educativa. Como respaldo normativo al modelo de supervisión, la Ley Fundamental de Educación, en su Art. 134, establece la creación del Reglamento de la Supervisión de la Educación Nacional.
- Otro elemento a considerar, es el reglamento de funcionamiento de las redes educativas, con respecto a las funciones asociadas al acompañamiento pedagógico, con el fin de contribuir al mejoramiento de los aprendizajes y ampliar cobertura; mediante su apoyo a la Dirección Municipal/Distrital de Educación.
- Finalmente, precisar acuerdos institucionales que deriven de las revisiones antes señaladas. Entre estos:

→ ***Contemplar la creación de una comisión liderada por la Unidad Nacional de Supervisión Educativa que articule las direcciones involucradas desde el nivel nacional y departamental, para poner en funcionamiento el Modelo de Supervisión Educativa de Honduras.***

BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo Ejecutivo Ley fundamental de Educación / No. 1374-SE-2014.* (2014). Tegucigalpa. Secretaría de Educación. 2007. Modelo del Sistema Nacional de Supervisión Educativa (SINASEH)
- Aguerrondo, I. (1996). *La Escuela como organización inteligente*. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- Calvo, B., Zorrilla, M., Tapia, G., & Condes, S. (2002). *La Supervisión escolar de la educación Primaria en México: prácticas, desafíos y reformas*. México: UNESCO. IIPE.
- Comisión Presidencial de Modernización de Estado. (1993). *Programa Nacional de Modernización de Educación*.
- Comisión Presidencial de Modernización de Estado. (1995). Programa global de modernización del Estado. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 282-283.
- Decreto Legislativo 192 - Reforma.* (22 de Enero de 1997). Tegucigalpa, Honduras: La Gaceta .
- Decreto Legislativo 34-96.* (20 de Abril de 1996). Tegucigalpa, Honduras: La Gaceta.
- Gonzalez, A. M. (Enero-Junio de 2004). Modelo de la supervisión educativa para Venezuela. *Revista ciencias de la educación*, 1(23), 29-46.
- Honduras, R. d. (2010). *Visión país 2010-2038 y Plan de nación 2010 - 2022*.
- IIPE-UNESCO. (2007). *Module 8.Undertaking a national diagnosis on school supervision . Reforming school supervision for quality improvement*. París.
- IIPE-UNESCO. (2007). *Module 8. Undertaking a national diagnosis on school supervision*.
- IIPE-UNESCO. (2007). Module 2.International institute for Educational planning. *Roles and functions of supervisors. Reforming school supervision for quality improvement*. París.
- Ley de fortalecimiento a la educación pública y la participación comunitaria. (25 de Mayo de 2011). *La Gaceta*. Tegucigalpa, Honduras.
- Ley Fundamental de Educación. (22 de Febrero de 2012). Tegucigalpa, Honduras: La Gaceta.
- LFE. (22 de Febrero de 2012). pág. Art. 62.
- MINEDUCACION. (20 de noviembre de 2017). *Inspección y Vigilancia en los establecimientos educativos*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-114277.html>
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico*. Lima.
- Mogollón de González, A. (2004). Modelo para la supervisión educativa en Venezuela. *Revista ciencias de la educación*, 29-46.
- Morales Ulloa, R., & Magalhaes, A. (2013). Programa de Modernización de la Educación. *Archivos analíticos de Políticas Educativas*, 8.

- Navarro, L., & Pérez, S. (2002). *La supervisión técnico-pedagógica en Chile*. París: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
- Reglamento de centros educativos. (17 de Septiembre de 2014). *La Gaceta*. Tegucigalpa, Honduras.
- Reglamento de la Ley Fundamental de Educación. (17 de Septiembre de 2014). *La Gaceta*. Tegucigalpa, Honduras.
- Reglamento del nivel de educación básica. (17 de Septiembre de 2014). *La Gaceta*. Tegucigalpa, Honduras.
- Ruz, M. A., Angela Madrid, L. E., Pardo, M., & Valenzuela, F. (2006). *Experiencias internacionales en Supervisión Escolar. Sistematización y Análisis comparado*. Santiago de Chile: Coordinación Nacional de Supervisión de la División de Educación del Ministerio de Educación.
- SCGG, S. d. (2017). *Plan Estratégico Institucional 2017 – 2020*.
- Secretaría de Educación. (17 de septiembre de 2014). Reglamento de las Direcciones Departamentales, Municipales y Distritales de Educación. *La Gaceta*.
- Secretaría de educación. (2017). Modelo del sistema nacional de supervisión educativa de Honduras. Honduras: Documento no oficial, no publicado.
- Secretaría de Educación. Subsecretaría técnico pedagógica. Dirección general de currículo. (2003). Currículo Nacional Básico. Tegucigalpa, Honduras.
- Tamayo Pupo, A., & Sandó, P. V. (abril-junio de 2011). *La Supervisión Educativa: fundamentos epistemológicos de un modelo teórico de su dirección*. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de Sistema de Información Científica Redalyc:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181522301005>

ANEXOS

Anexo 1: Reseña de definiciones basada en literatura internacional

Tabla 7: Definiciones sobre la supervisión educativa

Países	Definiciones de <u>supervisión educativa</u>
Colombia	“La inspección y vigilancia de la educación, como función de estado, se ejerce para <u>verificar que la prestación del servicio educativo se cumpla dentro del ordenamiento constitucional, legal y reglamentario</u> (Directiva Ministerial No. 14). Tiene como fin <u>velar por su calidad, por la observancia de sus fines, el desarrollo adecuado de los procesos pedagógicos y asegurar a los educandos las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo</u>. Es una función que se ejecuta mediante la <u>evaluación de la totalidad o de parte específica de los procesos que desarrollan los establecimientos educativos</u>, frente a las normas que deben cumplir el resultado de este proceso de evaluación con fines de inspección y vigilancia, dará lugar a recomendar las acciones de mejoramiento y seguimiento o imposición de las sanciones institucionales a que haya lugar” (MINEDUCACION, 2017).¹¹
Costa Rica	“La supervisión de la calidad de la educación es una instancia que <u>provee información oportuna, válida y confiable a las autoridades del Ministerio de Educación Pública, para la toma de decisiones que contribuyan en el mejoramiento técnico y administrativo del proceso educativo nacional...</u> 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”.
Cuba	“Se asume a la supervisión educativa como un proceso pedagógico singular, que posee las características esenciales de este, cuya especificidad radica, en sus objetivos, contenidos, métodos, procedimientos, formas organizativas y, de manera particular, por la inmediatez de sus acciones, las cuales dependen del tiempo en el cual se enmarca el cumplimiento de sus objetivos, cuya intencionalidad está dirigida a la formación permanente de docentes y directivos escolares”. (Tamayo Pupo & Sandó, 2011, págs. 7-8) “Se expresa a través de la articulación entre las <u>acciones de control, evaluación y asesoramiento concretadas en actividades interactivas de aprendizaje</u>. Su nivel de especificidad radica en el grado de <u>inmediatez y sistematicidad de sus acciones, que poseen como marco espacio temporal básico a la visita</u> de supervisión y otras formas organizativas donde se combinan armónicamente métodos, técnicas, <u>medios y procedimientos que promueven la reflexión desde la práctica educativa en la escuela y para la escuela</u>” (Tamayo Pupo & Sandó, 2011, pág. 7)

¹¹ Colombia distingue supervisión del proceso de acompañamiento que es tratado como un proceso distinto.

Chile	“La supervisión es ahora entendida en Chile en términos de asesoría al desarrollo educativo de las escuelas y <u>se enfatiza el rol de asesoramiento y apoyo</u> por parte de los supervisores” “El actual sistema de supervisión chileno se crea a inicios de la década del 80, con una doble finalidad: proporcionar apoyo técnico-pedagógico a los establecimientos que lo soliciten y realizar inspecciones y control de subvenciones en los establecimientos educacionales subvencionados, previniendo el cumplimiento de la normativa que regula el funcionamiento del sistema educación”
España	España cuenta con el concepto de INSPECCION, mas no de supervisión, y significa Cargo y cuidado de velar por algo. El objetivo final de la inspección escolar es <u>mejorar los procesos de enseñanza/aprendizaje y el funcionamiento de los centros</u>. Ejercer una inspección orientada a la consecución de la mejora <u>supone priorizar el desarrollo de la función de asesoramiento y apoyo a los centros y al profesorado para conseguir crear en los centros escolares unas condiciones organizativas, sociales y culturales que faciliten el desarrollo de propuestas de innovación y cambio</u>.
Perú	Como proceso incorpora el monitoreo pedagógico como estrategias de seguimiento destinado a <u>identificar de manera sistemática la calidad de desempeño de un sistema, sub-sistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o los cambios pertinentes y oportunos para el logro de resultados y efectos en el entorno</u>.
México	“la definición de este servicio educativo como proceso orientado a lograr mayor rendimiento y aprovechamiento escolar, el mejoramiento de las prácticas pedagógicas y, por tanto, la elevación de la calidad educativa” (Calvo, Zorrila, Tapia, & Condes, 2002) “La supervisión es una función del sistema educativo... La misión-objetivo... es atender los aspectos pedagógicos y administrativos que inciden en la calidad de los procesos escolares. Los fines son intervenir en la planeación estratégica para asegurar la normalidad educativa y el mejoramiento continuo de la calidad. Hay que poner énfasis en el control de apoyo. Los principios de acción son la animación, detección de logros y dificultades, resolución reflexiva de problemas y orientación hacia apoyos especializados para lograr con calidad y equidad las metas de la educación en cada escuela singular” “... es una función del sistema educativo, cuyo objetivo es <u>atender los aspectos pedagógicos y administrativos que inciden en la calidad de los procesos escolares</u>... para asegurar la normalidad educativa y el mejoramiento continuo de la calidad (http://www.oas.org/udse/gestion/ges_rela20d.html)
Venezuela	“La supervisión educativa tiene como función primordial aplicar normas, instrumentos, procesos y procedimientos en los niveles y modalidades del sistema educativo <u>para</u> controlar, vigilar, garantizar y evaluar la gestión en las zonas educativas, distritos escolares, sector escolar y planteles que conlleve al supervisor al cumplimiento de la acción supervisora” (Mogollón de González, 2004, pág. 33) “<u>buscar soluciones a los problemas educativos en forma oportuna</u>... con la intención de sincronizar las acciones que circunscriben las actividades administrativas y su interacción con la supervisión” (Mogollón de González, 2004, pág. 36)

Varios	- “El término supervisión refiere a dos distintas pero complementarias tareas: de un lado, controlar y evaluar, y, por el otro lado, asesorar y apoyar a docentes y directivos... principalmente ejercida desde instancias fuera de la escuela, a nivel local, regional o nacional... visitas regulares a la escuela...” (IPE-UNESCO, 2007, pág. 2) - “... la supervisión es un proceso encaminado al mejoramiento de la enseñanza y del aprendizaje, basado en visitas frecuentes a las escuelas. El aspecto que fundamentalmente la distingue de la inspección es el ofrecimiento de asesoría, apoyo y dirección a los maestros y administradores para el mejoramiento de la instrucción en el aula, de la práctica docente y del funcionamiento de la institución. Esto implica que la supervisión sea una actividad más constante y regular que la inspección. (Commonwealth Secretariat/ Association for the Development of Education in Africa, Better Schools, Resource Materials for School Inspectors, Londres, 1998).” (Calvo, Zorrilla, Tapia, & Condes, 2002, pág. 23). Distingue de la inspección, que “implica examinar y evaluar la calidad de la enseñanza y del aprendizaje en la escuela, basada en criterios establecidos; monitorea las tendencias y los estándares educativos en las instituciones; verifica la disponibilidad y la adaptabilidad de las facilidades físicas, los recursos humanos y los materiales didácticos requeridos, así como el ambiente social de la escuela” - “todos los servicios cuya principal función es controlar y evaluar y/o brindar asesoría o apoyo a los directores y a los maestros” (Calvo, Zorrilla, Tapia, & Condes, 2002, pág. 10) - Kisnerman (1999), expresa: “...la supervisión debe entenderse como una asesoría, un seguimiento, un apoyo profesional que se construye con los supervisores en la práctica...” (citado en Venezuela) (Mogollón de González, 2004, pág. 25) “un asesoramiento continuo, innovador y perenne dentro de las instituciones educativas” (36)
--------	--

Tabla 8: Definiciones sobre acompañamiento pedagógico

Países	Definiciones de <u>acompañamiento pedagógico</u>
Colombia	La Estrategia de Acompañamiento tiene como <u>finalidad dar a conocer al (docente) que ingresa</u> , el horizonte institucional, la organización, los procesos académicos y administrativos del Establecimiento Educativo.
Costa Rica	Una de las finalidades del acompañamiento pedagógico es <u>generar y fortalecer una cultura de revisión e innovación de la práctica pedagógica</u> , orientada hacia la mejora de la calidad educativa y que algunas veces genera algún tipo de resistencia por parte de los docentes.
Chile	El acompañamiento docente es una <u>estrategia que permite tomar decisiones y construir propósitos sobre las prácticas docentes que se deben mejorar</u> para realizar clases efectivas a través del <u>trabajo planificado y colaborativo entre profesores y asistentes de la educación</u> .

Perú	El acompañamiento pedagógico es una <u>estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela</u> . Su propósito consiste en <u>mejorar la práctica pedagógica del docente</u> con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional. Es un servicio destinado a ofrecer <u>asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa</u> del saber adquirido por directores, especialistas y docentes, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la institución educativa”.
México	Es una estrategia cuyo propósito es <u>evaluar y dar seguimiento al proyecto escolar de cada escuela</u> . Ello implica acciones de supervisión orientadas a la mejora del servicio educativo, las cuales realizadas adecuadamente pueden tener un impacto efectivo en la escuela. En este sentido, la supervisión puede convertirse en un indicador de la calidad (file:///Users/micheleremycruz/Downloads/nuevo_modelo_supervision_escolar.pdf).

Tabla 9: Definiciones sobre control

Países	Definiciones de <u>control</u>
Costa Rica	Es una función de la administración educativa que ayuda a estudiar la organización y estructura institucional. La función de control permite conocer si lo que sucedió era lo que se había planeado. Si no es así se hacen los ajustes necesarios, también se ven aquellos puntos sobresalientes, para tomarlos en cuenta una próxima vez.
México	Una de las funciones de la supervisión escolar es el control del cumplimiento de la normatividad y el control y evaluación de la gestión escolar, donde se evalúa la función directiva, la práctica docente y la administración de recursos.

Tabla 10: Definiciones sobre evaluación docente

Países	Definiciones de <u>evaluación</u>
Costa Rica	La evaluación es para el desempeño y constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento del empleado, quienes procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y los empleadores deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Así, el objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto.
México	Una de las funciones de la supervisión escolar es la evaluación de la calidad educativa, la cual mide los estándares de calidad, el logro académico en el ámbito nacional y territorial.

Anexo 2: Reseña de perfiles y funciones del Supervisor / Acompañante basada en literatura internacional

Tabla 11: Perfiles y funciones de Supervisor /Acompañante

Colombia	El perfil del supervisor propuesto por el MINIEDU de Colombia se centra específicamente en las actitudes del supervisor, más que en su experiencia laboral o profesional. - Es el que inicia el desempeño docente o tiene hasta tres años de antigüedad en el oficio. - Construye la autoridad docente a partir de un proceso de búsqueda de reconocimiento de su trabajo. - Intenta dejar de percibir a los alumnos como extraños, procura no sentir el aula como un campo de batalla y la tarea docente como una carga pesada. - Vivencia la posibilidad de aprender a enseñar en el día a día En este sentido, los agentes institucionales elegidos para ser los acompañantes deben contar con legitimidad y credibilidad de las instancias de gobierno, las directivas institucionales y reconocimiento de sus pares. Quien ejerce el papel de acompañante debe ser seleccionado por el rector, previa confrontación del perfil del acompañante y la manifestación del elegido de su interés en asumir dicha función y deberá cursar el programa de formación de acompañantes educativos ofrecido por la Secretaría de Educación Departamental.
Costa Rica	Decreto No35513-MEP, Capítulo IV, Sección VIII, Artículo 76, se expone a continuación el perfil que requiere el Supervisor de educación. 1. Analiza, organiza y evalúa en forma contextualizada el entorno en que se desempeña la información especializada de su área de competencia. 2. Aplica herramientas tecnológicas de la información 3. Crea instrumentos y materiales apropiados para la gestión de la supervisión en las IE. 4. Desarrolla su campo profesional de acuerdo con las normas éticas y legales. 5. Coordina con la Jefatura Pedagógica, estrategias para el análisis de las Normas Reguladoras para el Desarrollo Curricular; así como seguimiento al cumplimiento de las mismas. 6. Diseña, formula y ejecuta propuestas de seguimiento y evaluación del Programa Regional de Supervisión y de los planes de mejoramiento institucional. 7. Elabora informes técnicos. 8. Orienta a los usuarios internos y externos entre otros

Chile (Ruz, Angela Madrid, Pardo, & Valenzuela, 2006, págs. 79-80)	Son los profesionales de nivel provincial que visitan y apoyan en materias técnico-pedagógicas a las escuelas principalmente focalizadas. En los últimos años, la selección de nuevos supervisores se ha estructurado en torno a criterios centrados en un perfil técnico más riguroso, basado en las características personales y la experiencia profesional del postulante. Sus funciones: - Recolectar, registrar y analizar información mediante diversos medios (entrevistas, recopilación de documentos, observación). - Emitir juicios sobre esta información. - Preparar y mantener notas de campo, como material de evidencia. - Preparar el informe de supervisión. - Llevar a cabo acciones de seguimiento si fuese necesario. - La labor de los supervisores es guiada por un Código de Conducta Ética, en el cual se establece que un supervisor debe, entre otros: Demostrar integridad, ser incorruptible y actuar con probidad en todas las situaciones. Ser digno de confianza, honesto y veraz. Reconocer que sus juicios evaluativos deben ser consistentes con la evidencia, imparciales y justos. En la definición del perfil se consideran y priorizan los siguientes aspectos: - Título de profesor o profesional de una carrera de 8 semestres de duración a lo menos, cuya área de especialización la requiera el sistema de supervisión. - Post título de especialización y/o grado académico de a lo menos dos semestres de duración en alguna disciplina relativa al campo de la educación o social. - Cursos de capacitación en materias propias del ámbito de la educación. - Tres años como experiencia mínima como docente de aula o un mínimo de tres años de desempeño en el sector de educación para profesionales de otra especialidad. - Dos años de experiencia en funciones de dirección y, participación y/o conducción de programas de perfeccionamiento en el marco de la Reforma Educativa
España	En algunas comunidades se tienen en cuenta, a efectos de organización, los perfiles profesionales de los inspectores, entendidos en función de: las titulaciones universitarias, los cursos de formación en el ejercicio de la inspección, la experiencia profesional en la docencia y la experiencia en la propia inspección educativa.
Perú	El Ministerio de Educación establecerá un perfil de formación de los especialistas de las DRE y UGEL y los directores y subdirectores de las IIEE que incluya los conocimientos, capacidades y actitudes referentes a la supervisión pedagógica, monitoreo y acompañamiento, así como las normativas y estándares correspondientes en coordinación con los órganos descentralizados, PRONAFCAP y otras instituciones afines. Para lograr dicho perfil, el Ministerio de Educación formulará un programa de capacitación presencial y a distancia para los especialistas de la DRE y UGEL y los directores y subdirectores de las Instituciones Educativas, con la participación de PRONAFCAP, DISDE, DIGETE y otras dependencias afines
México	En las zonas escolares, los supervisores o inspectores cumplen funciones de control de carácter técnico-pedagógico y administrativo, así como de enlace entre las autoridades educativas y las escolares. Los supervisores deben conocer las necesidades educativas de la comunidad, organizar y promover el trabajo de la escuela en sus diferentes aspectos y

	vincular los lineamientos de la política educativa nacional con las acciones concretas de cada plantel. El supervisor escolar es un representante del SEN en las escuelas, es el encargado de proporcionar servicios de evaluación, control, asesoría y apoyo para el mejoramiento educativo, además de que comparte la responsabilidad del éxito del sistema educativo. “sentido de liderazgo académico y de autoridad compartida para llevar a cabo trabajo autogestivo en las zonas escolares y al interior de las escuelas” (Calvo, Zorrilla, Tapia, & Condes, 2002, pág. 15)
Holanda	Los inspectores tienen el estatus legal de servidores civiles (civil servants) y no públicos (public servants). Sus derechos y deberes están normados por el Acta de Servidores Civiles (Civil Servants Act). No existen requerimientos específicos para postular al cargo de Inspector, pero se prefieren los candidatos que pueden demostrar capacidades analíticas y/o experiencia en el sector en el cual se desempeñarán. De los candidatos a Inspector Jefe se requiere además experiencia administrativa. De otro lado, debido a las responsabilidades de los supervisores, ellos requieren una preparación muy específica que implica: conocimiento detallado de los sistemas de evaluación de la educación (manejo de instrumentos de medición e interpretación de datos), de planificación de la enseñanza, de administración de establecimientos educativos, de generación de reportes y negociación, etc. Esto brinda a la agencia de Inspección de la Educación un carácter de organización experta en la cual el Ministro puede contar para obtener observaciones acerca del funcionamiento del sistema educacional como un todo... se espera del candidato un perfil bastante amplio: independencia, flexibilidad, cooperación, comunicación y orientación a resultados. Para acceder al cargo de supervisor existe un único requisito formal: poseer un grado universitario (o terciario equivalente) y la capacidad de demostrar compromiso para continuar desarrollándose profesionalmente. Otros requisitos son la posesión de licencia de conducir y disposición para viajar y hospedarse fuera del lugar de residencia. Sin embargo, la Oficina para la Evaluación de la Educación prefiere candidatos que además posean ciertos perfiles y conocimientos. Conocimientos: Conocimiento de la práctica pedagógica efectiva, Conocimiento actualizado del curriculum, Conocimiento profesional actualizado o un demostrado interés en el campo de la educación. Experiencia laboral: Experiencia previa en gestión de nivel medio o directivo. Habilidades generales: Habilidades de gestión (planificación y administración de recursos con efectividad y eficiencia), Capacidad analítica, Sentido común y buen juicio, Capacidad para tomar decisiones que resistan escrutinio, Capacidad para medir el riesgo, Apreciación bien informada de la importancia de las leyes y procesos legales, Comprensión informada de las necesidades de los grupos étnicos y culturales del país y Manejo de herramientas informáticas y de negocios corrientes. Habilidades sociales: Claridad de expresión oral, Capacidad para producir textos escritos, Capacidad de extraer hallazgos y expresarlos en forma explícita y clara, Capacidad para producir informes estructurados lógicamente, Capacidad para trabajar en equipo. (Ruz, Angela Madrid, Pardo, & Valenzuela, 2006)
Referencia: CUARTO INFORME DEL ESTADO DE LA EDUCACIÓN. Vigencia, alcances y desafíos del modelo de supervisión del MEP- Costa Rica. Susan Francis Salazar (2012) #89	

Funciones: (Ministerio de Educación Pública Costa Rica (2009) Funciones del Supervisor de Centros educativos.

En cada Circuito Educativo, la Oficina de Supervisión funcionará bajo la responsabilidad del correspondiente Supervisor de Centros Educativos, quien tendrá las siguientes funciones:

- a) Velar para que el proceso de supervisión, en el correspondiente Circuito Educativo, se realice de acuerdo con el Programa Regional de Supervisión.
- b) Supervisar el cumplimiento de la política educativa y las disposiciones establecidas para su implementación, en todos los ciclos, niveles y modalidades.
- c) Supervisar que los directores y las directoras de los centros educativos cumplan las disposiciones legales, técnicas y administrativas que regulan el funcionamiento de los centros educativos.
- d) Asesorar a los directores y las directoras de los centros educativos en la correcta interpretación de la política educativa, los planes y programas, las ofertas educativas y las disposiciones emanadas de los niveles nacional y regional, para su adecuada ejecución.
- e) Asesorar a los directores y directoras de los centros educativos en materia de planificación, organización y administración de centros educativos, con el fin de mejorar su capacidad de gestión, tanto en el ámbito académico como administrativo.
- f) Promover el intercambio de experiencias y buenas prácticas de gestión, tanto del ámbito administrativo como académico, entre los directores y las directoras de centros educativos del Circuito Educativo bajo su responsabilidad, y entre circuitos educativos de la región.
- g) Participar y apoyar el desarrollo de las visitas colegiadas acordadas por el Consejo Asesor Regional, así como dar seguimiento a los planes de mejoramiento institucional derivados de las mismas.
- h) Apoyar, en lo que corresponda, la formulación del Plan Anual Operativo (PAO) y el presupuesto anual correspondiente, así como proporcionar los insumos requeridos.
- i) Realizar reuniones mensuales de coordinación con los directores y directoras de centros educativos del Circuito Educativo bajo su responsabilidad y llevar un registro de actas, detallando la agenda, los participantes, una breve referencia de los temas tratados y los acuerdos adoptados.
- j) Atender consultas y denuncias presentadas por las comunidades educativas del correspondiente Circuito Educativo, canalizando a las instancias que corresponda aquellos asuntos que no sean de su competencia.
- k) Colaborar con el Departamento de Asesoría Pedagógica y con el Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, para el cumplimiento de sus funciones.
- l) Facilitar la comunicación entre las dependencias del nivel central y los centros educativos, para el desarrollo de programas y proyectos relacionados con la implementación de la política educativa.
- m) Promover y facilitar el desarrollo de actividades que potencien el arte, la cultura, el deporte y la recreación como medio para fortalecer el arraigo, la armonía y la identidad regional.
- n) Otras actividades relacionadas atinentes al cargo.

Competencias/Conocimientos:

Liderazgo educativo: Pone su énfasis en la pedagogía y el aprendizaje

Liderazgo político: Asegura recursos y consenso.

Liderazgo directivo: Genera estructuras de participación, supervisión, apoyo y planificación.

Disposición para trabajar con directores y directoras

Capacidad de identificar buenos resultados no solo errores

Fomento de culturas colaborativas

Orientado al cambio

Establecimiento de sistemas de información

Garantía de Plan de Apoyo Organizado

Reconocimiento de función colaborativa

Capacidad de comunicación

Previsiones realistas en desarrollo de innovaciones
 Concepción de escuela como espacio de trabajo y de formación

Referencia: Propuesta para rediseñar y fortalecer el sistema nacional de supervisión educativa
 DonalWise, Consultor Internacional, Gustavo Leal, Consultor Nacional. USAID Guatemala, septiembre de 2006
 #85

Definición:

(Pag 18) ... Al supervisor **le corresponde** no solo ser actor en la ejecución de nuevas técnicas de enseñanza y en la transformación de la mentalidad de los docentes encargados de aplicarlas, sino en el diseño de nuevos y variados modelos escolares” (Ministerio de Educación de Guatemala, 2004).

...Juega un rol fundamental como enlace y hasta único representante del MINEDUC que tiene contacto continuo con muchos centros educativos.

Funciones:

En cuanto a “calidad educativa”, se resumen a continuación las funciones primordiales, tales como:

- Coordinar y ejecutar las acciones de adecuación, desarrollo, y evaluación de la implementación del nuevo modelo curricular
- Coordinar las acciones locales de capacitación de maestros y directores
- Organizar, planificar, ejecutar, coordinar, evaluar, y dar seguimiento a la aplicación que se da en el aula de la capacitación docente
- Realizar comunicación constante con los miembros de la comunidad educativa: maestros, alumnos, y padres de familia
- Realizar visitas técnicas a las aulas y retroalimentar al docente observado
- Coordinar y facilitar la evaluación diagnóstica, de proceso, y sumativa de los procesos de enseñanza y de aprendizaje
- Realimentar a directores y docentes sobre los resultados obtenidos en las pruebas y hacer planes para fortalecer debilidades encontradas
- Apoyar y dar seguimiento al Plan Operativo Anual de cada centro escolar
- Orientar y apoyar a directores y directoras en cuestiones administrativas que permitan un servicio educativo de calidad
- Orientar a directores y a los miembros de las Juntas Escolares en los procesos de autogestión
- Aumentar la permanencia y disminuir la deserción escolar

Para el tema de “servicios de apoyo”

- Orientar en la identificación de necesidades educativas básicas prioritarias de la comunidad educativa para su gestión o resolución;
- Monitorear, registrar y evaluar la adquisición y entrega de bienes y servicios de los programas de apoyo: textos y materiales educativos, útiles escolares, desayunos y refacción escolar, becas, etc.;
- Promover la interacción escuela-comunidad en función del desarrollo educativo, con pertinencia lingüística y cultural de la población;
- Supervisar la calidad de desayunos y refacción escolar de establecimientos educativos;
- Participar en la realización de estudios socioeconómicos para la adjudicación de becas y coordinar acciones de asesoría y orientación a alumnos becarios;
- Orientar y estimular a la comunidad educativa en su organización formal (Juntas Escolares, COEDUCAS, asociaciones, comités, etc.);
- Propiciar la comunicación permanente entre la Dirección Departamental de Educación y la comunidad educativa.

Competencias/Conocimientos:

Las características y conocimientos generales comprenden una habilidad de liderazgo fuerte, incluyendo la formación de una visión, el manejo de grupos, poseer mucha capacidad de iniciativa y autogestión, y tener una integridad completa.

En la parte administrativa, debe contar con la habilidad de organizar planes y proyectos, recolectar y utilizar datos para la toma de decisiones, y conocer/manejar los reglamentos educativos.

En lo académico, el SE necesitará entender a fondo el nuevo modelo curricular y usar técnicas de enseñanza constructivistas, además del coqueo con los DE y maestros.

También debe saber manejar computadoras, estar cómodo en el medio de trabajo de los centros a su cargo, y conocer el idioma si supervisa escuelas bilingües interculturales. Debe conocer la situación educativa de su distrito.

Condiciones:

Cabe anotar que el SE posiblemente no tendrá todos los conocimientos al entrar en el servicio, sino hasta terminar con la etapa de inducción y las primeras etapas de capacitación en el espacio de un año de servicio.

Anexo 3: Tipos de centros educativos y modalidades educativas que son objeto de la supervisión

Tabla 12: Niveles del sistema nacional educativo, tipos de centros y modalidades

Niveles	Centros educativos
Nivel de Educación Prebásica	– Centros de Educación Prebásica – No gubernamentales
Nivel de Educación Básica	– CEB (1er ciclo): Unidocente – CEB (1 y 2 ciclo): ○ Unidocente ○ Bidocente ○ Multidocente ○ No gubernamentales – CEB (1, 2 y 3 ciclo) ○ Multidocente ○ Educación continua (Educación de adultos)
Nivel de Educación Media	– Centros de Educación Media ○ Programas regulares ○ Programas acelerados ○ Todos Podemos Avanzar (TPA) – No gubernamentales
Modalidades educativas	– Centro Comunitario de Educación Prebásica – Programa Hondureño de Educación Comunitaria (PROHECO) – Centros de Educación Especial – Instituto Hondureño de Educación por Radio (IHER) – Educación en casa – Educatodos – Sistema de Aprendizaje Tutorial (SAT) – Jóvenes y Adultos a Distancia

Anexo 4: Esquemas de los procesos, subprocesos y productos objetos de supervisión en el CE

Procesos de gestión estratégica

Ilustración 11: Planificar la gestión escolar/educativa

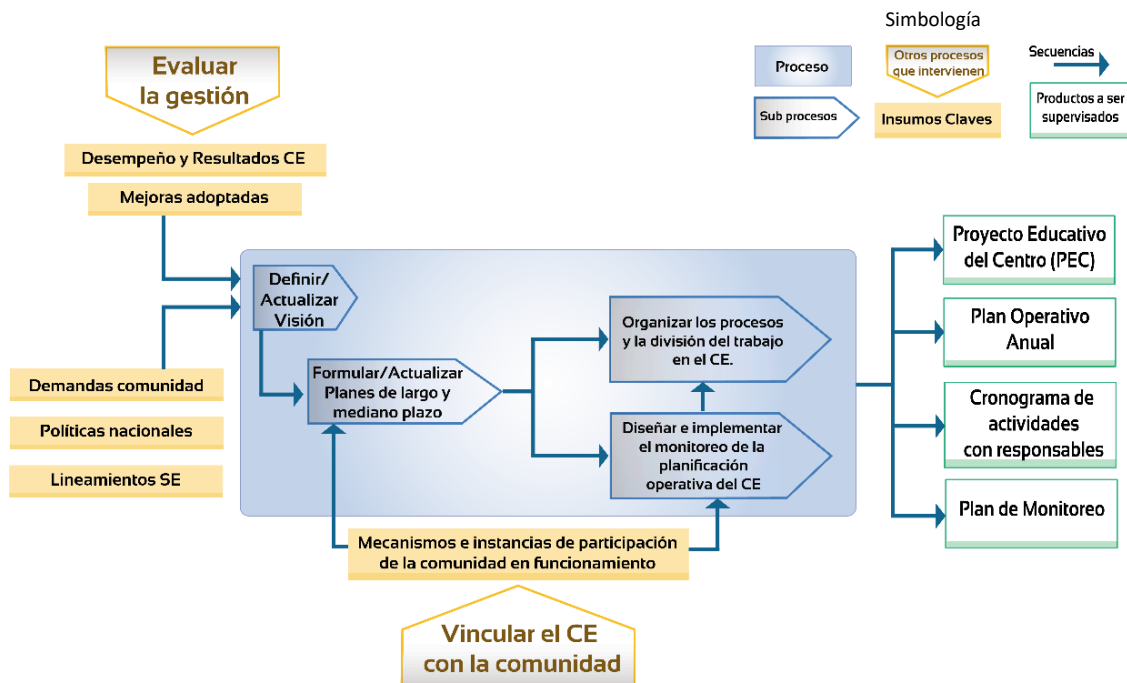


Ilustración 12: Vincular la comunidad con el CE

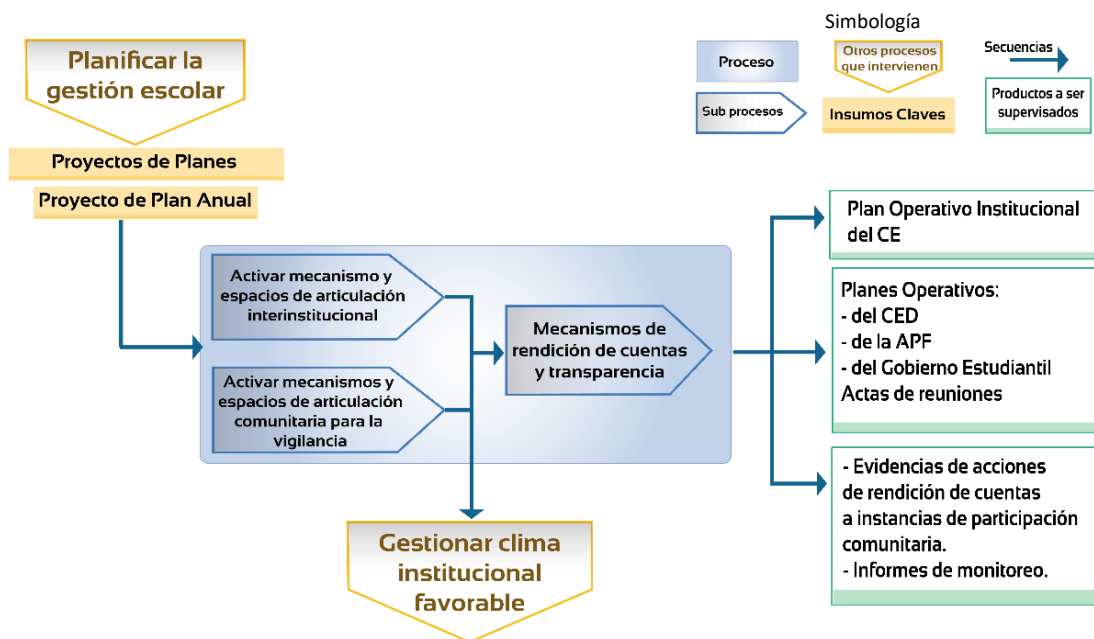
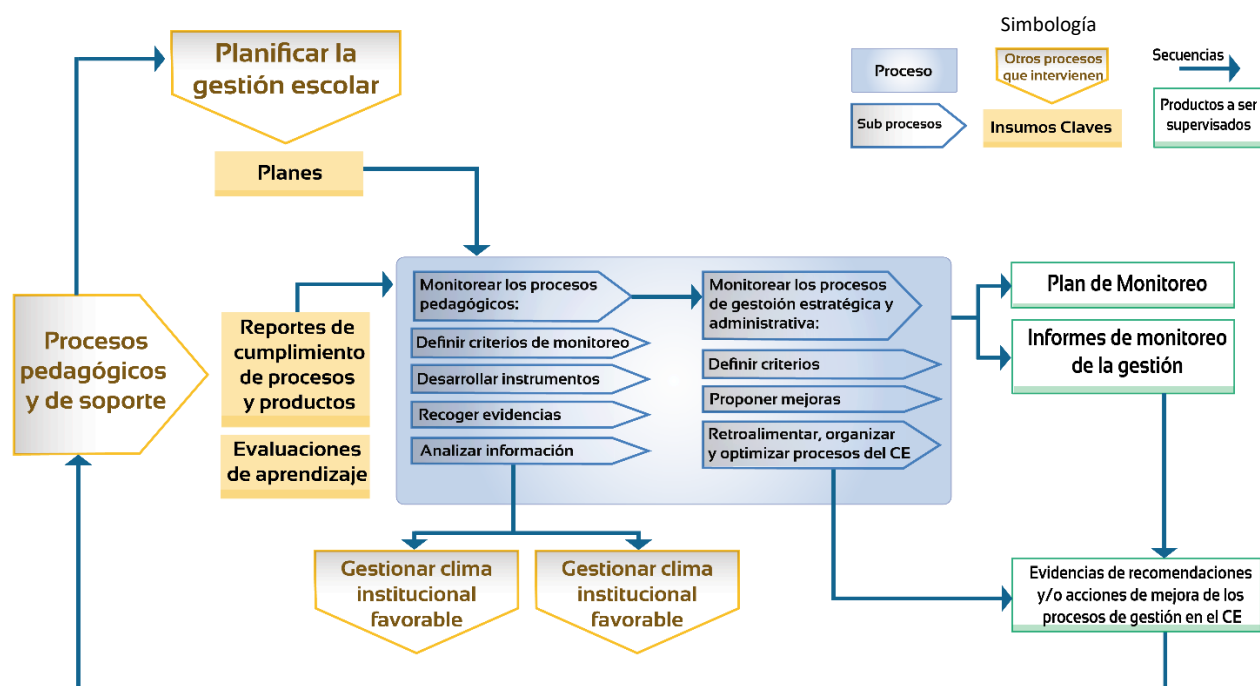


Ilustración 13: Evaluar la gestión



Procesos de gestión pedagógica

Ilustración 14: Gestionar acceso y trayectoria

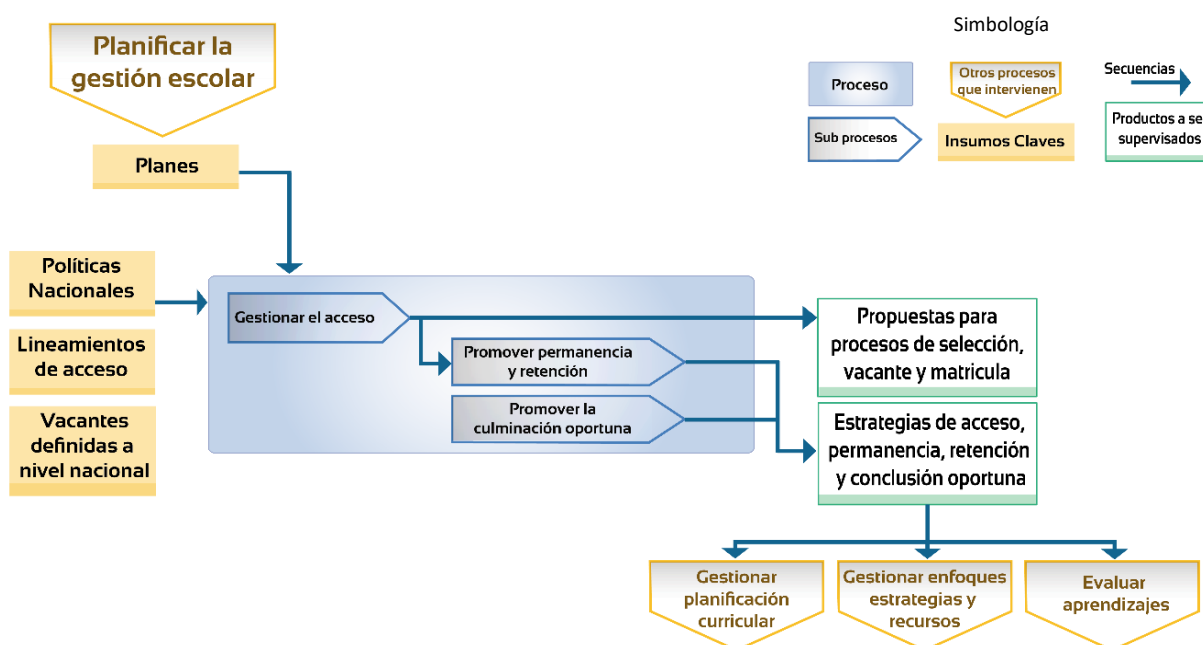


Ilustración 15: Gestionar planificación curricular

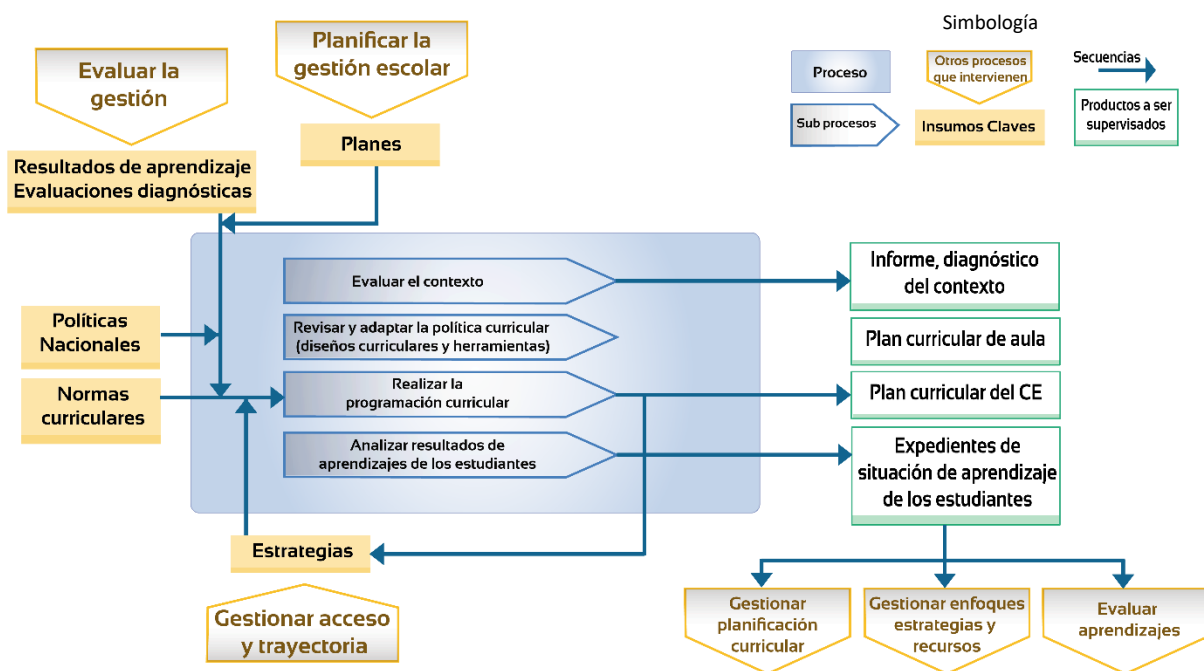


Ilustración 16: Gestionar la mejora del desempeño docente

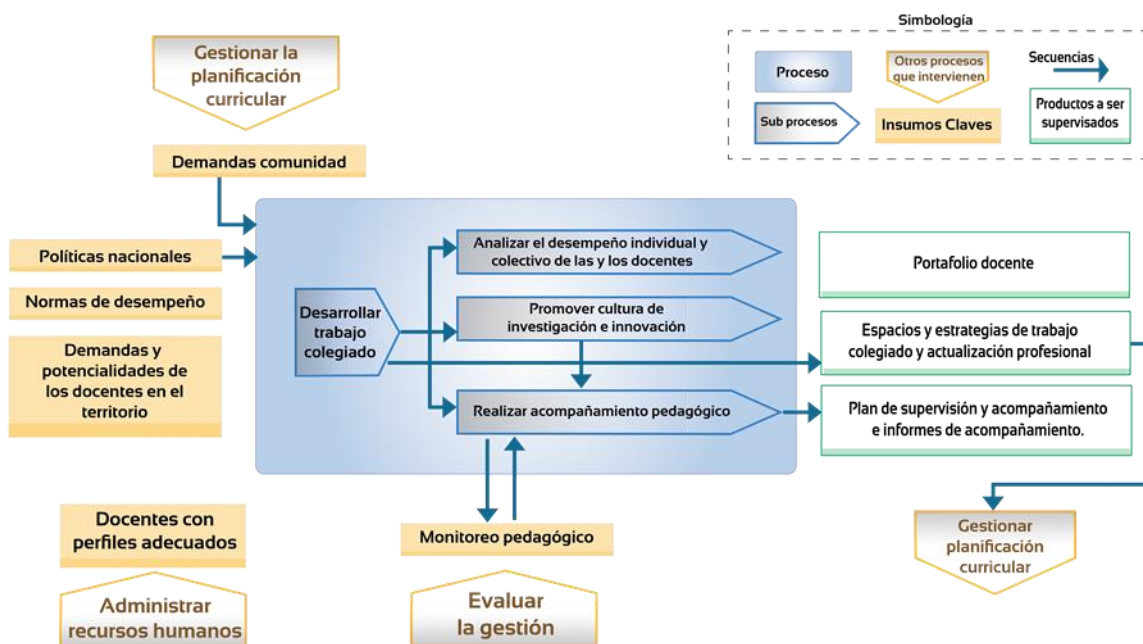


Ilustración 17: Gestionar clima institucional favorable

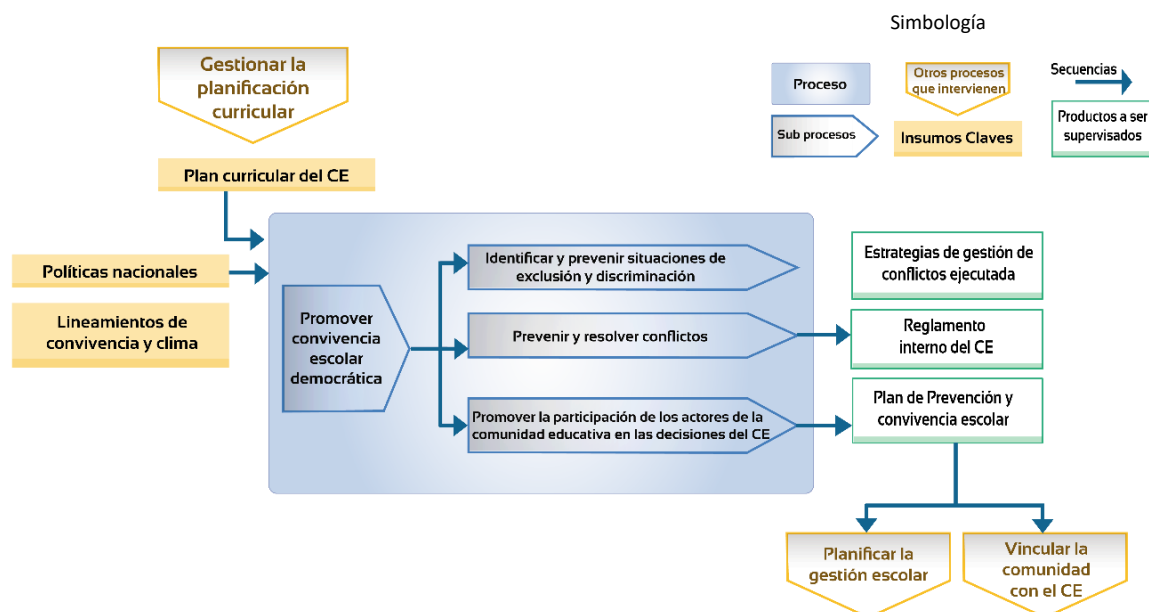


Ilustración 18: Gestionar el uso de enfoques, estrategias y recursos para el aprendizaje

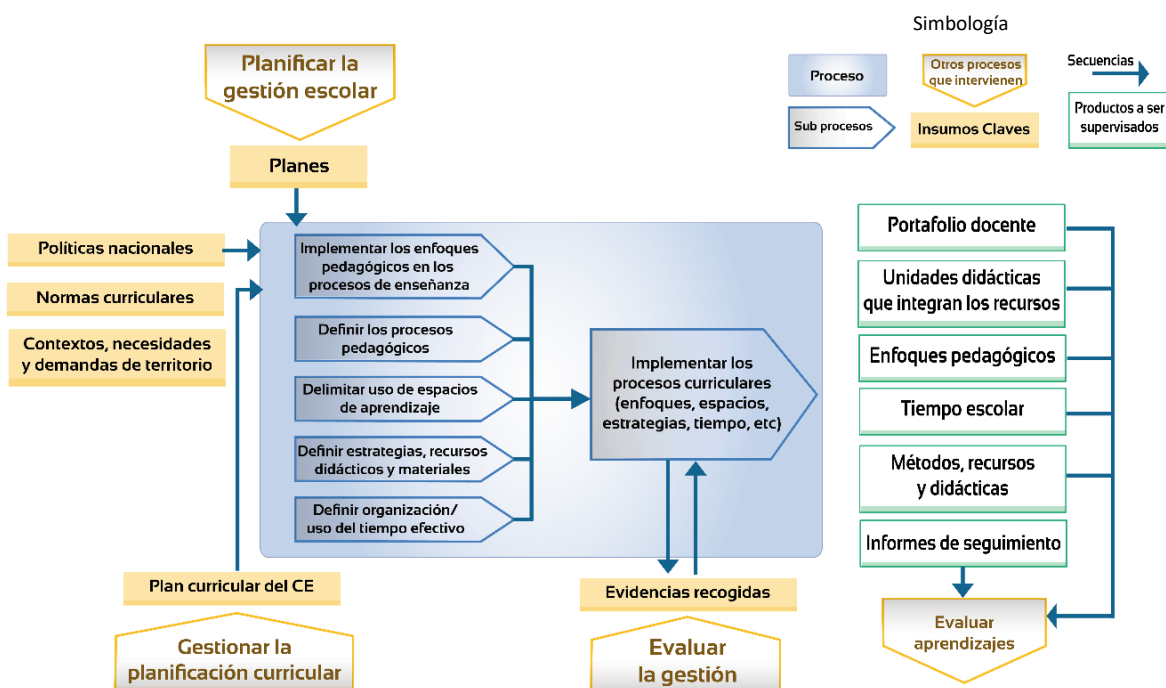
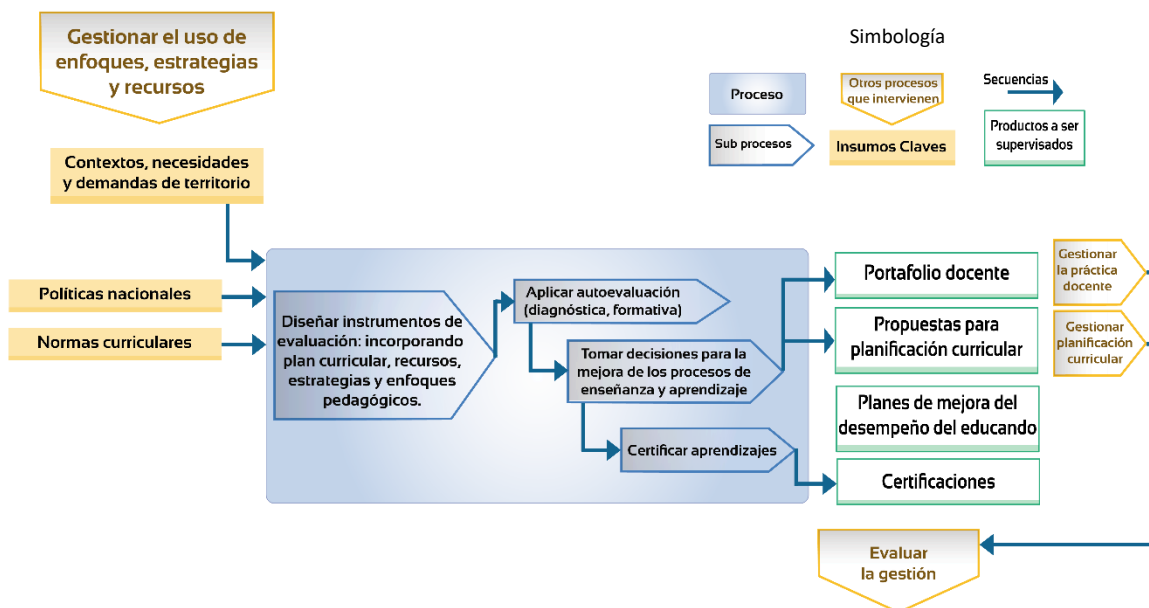


Ilustración 19: Evaluar aprendizajes



Procesos de gestión administrativa

Ilustración 20: Administrar recursos financieros

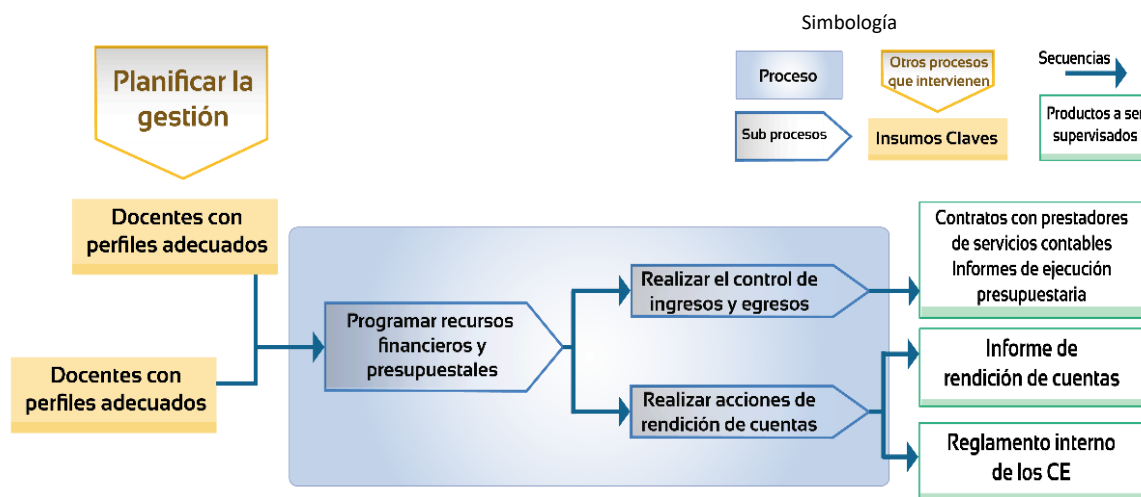
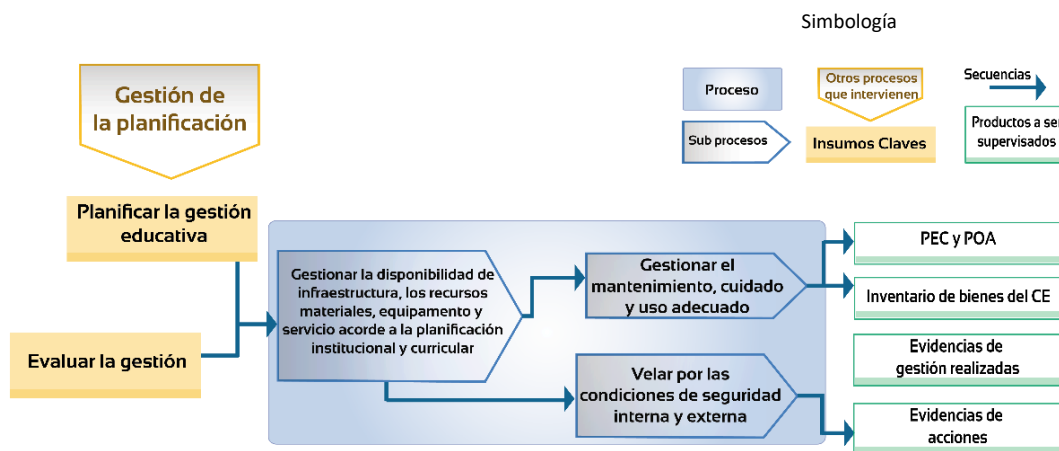


Ilustración 21: Administrar recursos humanos



Ilustración 22: Administrar recursos materiales y equipamiento



Anexo 5: Herramientas de Supervisión



**SUBSECRETARÍA DE ASUNTOS TÉCNICO PEDAGÓGICOS
UNIDAD NACIONAL DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA**

INSTRUMENTO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA

PROCESOS ESTRATÉGICOS EN EL CENTRO EDUCATIVO

I. Datos Generales

Lugar y Fecha:		
Nombre del Director(a):		N° de teléfono:
N° de visita: I ____ II ____ III ____		
Centro Educativo:		Código:
Aldea:	Municipio:	Departamento:
Dirección:		
Teléfono:		Correo electrónico:
Jornada: Matutina ____ Vespertina ____ Nocturna ____ Mixta ____ Doble ____ Extendida ____		
Administración: Oficial ____ No Gubernamental ____		
Niveles: Prebásica: ____ Básica: ____ Media: ____		
Atención por modalidad:		
Prebásica: Con dos o tres grados ____ Con grado obligatorio ____		
Básica: Con I Ciclo ____ Con I y II Ciclo ____ Con I, II y III Ciclo ____		
Media: BCH ____ BTP ____ Especialidad: ____		
Según Género: Masculino: ____ Femenino: ____ Mixto: ____		
Forma de Entrega: Presencial: ____ Distancia: ____ En casa: ____ Virtual: ____ Mixta: ____		
Por su ubicación: Urbanos: ____ Urbanos en zonas vulnerables: ____		
Rurales con facilidad de comunicación: ____ Rurales en zonas aisladas: ____		
Fronterizos: ____		
Red Educativa: ____		
Nombre del Supervisor(a) Educativo:		Cargo:

II. Instrucciones

Lea detenidamente las siguientes premisas:

1. La situación de cada proceso educativo y sus subprocesos objetos de supervisión, se valorará mediante sus productos o prácticas educativas, lo cual se hará consultando al personal clave del

centro educativo y observando las acciones en marcha dentro del centro educativo y sus aulas de clase.

2. Cada producto o práctica educativa, se caracteriza por unos atributos o aspectos clave que se detallan en cada tabla o cuadro seguida de la descripción de cada proceso y sus subprocesos; los cuales varían en cantidad, según su naturaleza.
3. Identificar la existencia de cada atributo o aspecto clave que caracteriza el producto o práctica educativa, con una flecha ✓
4. La suma de flechas determina la totalidad de atributos o aspectos clave que caracterizan ese producto o práctica educativa.
5. El estado de cada producto o práctica verificada, se valorará en una escala de 1 a 5, en donde 1 representa el **nivel crítico** en que se encuentra el producto o práctica, hasta el 5 que representa el **nivel óptimo** de la misma. Esto con base a la escala de valoración siguiente:

ESCALA DE VALORACIÓN (BASADA EN PRESENTACIÓN DE EVIDENCIAS)				
(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
Cumple con el 80% o más de los atributos o aspectos clave; todos con evidente nivel de excelencia, seguir adelante.	Cumple con el 60% de los atributos o aspectos clave y menos del 80%; hay necesidad de mejora.	Cumple con el 40% y menos del 60% de los atributos o aspectos clave; hay necesidades de mejora.	Cumple con más del 20% y menos del 40% de los atributos o aspectos clave; hay necesidad de mejora.	Cumple con el 20% o menos de los atributos o aspectos clave; hay necesidad de mejora.

6. Dada la variación en la cantidad de atributos o aspectos clave de cada producto o práctica educativa, cada nivel de la escala, se define con base al porcentaje de atributos o aspectos clave que deben estar presentes. Por ejemplo, si un producto tiene 8 atributos o aspectos clave, y se verificó que solo cuenta con 6, entonces, esto es 6 de 8 que equivale al 75%, por lo tanto, este producto o práctica se encuentra en **un nivel 4 que es adecuado**.
7. Para facilitar la valoración objetiva y la disponibilidad de los resultados al momento de la supervisión, y comunicar a la dirección del CE y su equipo de trabajo, se encuentran al final de cada tabla con los atributos o aspectos clave de cada producto o práctica, los valores de **REFERENCIA**.
8. Con el valor de referencia, coloque el que corresponde, según la situación encontrada en la línea de **VALORACIÓN**.
9. Al final de todas las tablas con sus respectivos productos o prácticas, se presenta una tabla para hacer el registro consolidado de los resultados por procesos y productos o prácticas.

III. Proceso/subprocesos/productos/prácticas objeto de la supervisión

1. Planificar la gestión escolar/educativa

Subprocesos:

- Definir / Actualizar la visión y la misión del CE.
- Formular y actualizar de manera participativa la planificación educativa de largo y mediano plazo.
- Diseñar e implementar el monitoreo de la planificación operativa.

Productos o prácticas

1. Proyecto Educativo del Centro (PEC)					
Atributos o aspectos clave					Verificación
Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo, y de ser posible con algunos/as docentes, estudiantes , miembros de CED y APF, y con los documentos o evidencias para su revisión.					✓
a. EL PEC se basa en el diagnóstico de la situación del CE (resultados educativos, calidad de procesos, acceso, aspectos de la comunidad, etc.).					
b. El PEC contiene una visión clara de lo que aspira el CE.					
c. El PEC contiene una misión clara del CE.					
d. El PEC contiene objetivos que facilitan la toma de decisiones (es decir, son específicos, concretos, medibles).					
e. Los objetivos y metas se orientan a resultados en los estudiantes, docentes y directivos, y comunidad.					
f. Contiene evidencias de estar alineado al PEI vigente (hace referencia a sus indicadores, metas, prioridades).					
g. Hay evidencias de participación de la comunidad educativa en su formulación.					
h. Hay evidencias de participación de la comunidad educativa en su implementación.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	7 – 8 atributos o aspectos clave	6 atributos o aspectos clave	4 - 5 atributos o aspectos clave	2-3 atributos o aspectos clave	0-1 atributo o aspecto clave
VALORACIÓN					

2. Plan Operativo Anual					
Atributos o aspectos clave					Verificación
Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo, y de ser posible con algunos/as docentes , y con los documentos o evidencias para su revisión.					✓
a. El POA está elaborado y actualizado.					
b. Los objetivos y metas se orientan a resultados en las y los educandos, docentes, directivos y comunidad.					
c. El POA está alineado al PEC.					
d. Hay evidencias de participación de la comunidad educativa en su formulación.					
e. Hay evidencias de ejecución de acuerdo al cronograma de actividades.					
f. Hay evidencias de participación de la comunidad educativa en su implementación.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	6 atributos o aspectos clave	4-5 atributos o aspectos clave	3 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	0-1 atributo o aspecto clave
VALORACIÓN					

3. Plan de Monitoreo

Atributos o aspectos clave					Verificación
Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo, y de ser posible con algunos/as docentes , y con los documentos o evidencias para su revisión.					✓
a. Existe el plan de monitoreo del PEC y POA.					
b. Se verifica el cumplimiento de objetivos y actividades del PEC y POA.					
c. Hay evidencias de participación de la comunidad educativa en su formulación.					
d. Hay evidencias de ejecución de acuerdo a lo planificado.					
e. Hay evidencias de participación de la comunidad educativa en su implementación.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	5 atributos o aspectos clave	4 atributos o aspectos clave	3 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	0-1 atributo o aspecto clave
VALORACIÓN					

4. Cronograma de actividades con responsables

Atributos o aspectos clave					Verificación
Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo , y con los documentos o evidencias para su revisión.					✓
a. Existe el cronograma de actividades contempladas en el POA.					
b. Está orientado al cumplimiento de actividades del POA.					
c. Hay evidencias de participación del personal del CE en su elaboración.					
d. Hay evidencias de ejecución de acuerdo con lo programado.					
e. Hay evidencias de participación de diferentes actores en su implementación.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	5 atributos o aspectos clave	4 atributos o aspectos clave	3 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	0-1 atributo o aspecto clave
VALORACIÓN					

2. Vincular la comunidad con el Centro Educativo

Subprocesos:

- Activar mecanismos y espacios de articulación interinstitucional e intersectorial en favor del desarrollo del CE.
- Activar mecanismos y espacios de participación de la comunidad educativa en el CE.
- Generar mecanismos de rendición de cuentas y transparencia.

Productos o prácticas

1. Acuerdos y/o alianzas de cooperación					
Atributos o aspectos claves Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo , y con los documentos o evidencias para su revisión.					Verificación
					✓
a. Evidencias que las instancias de participación están organizadas, considerando enfoque de inclusión y equidad de género.					
b. Evidencias que las instancias de participación están funcionando.					
c. Evidencias de gestión de alianzas con instituciones.					
d. Evidencias de acciones de diálogo con actores de la comunidad.					
e. Evidencias de alianzas/sinergias establecidas con algunos actores.					
f. Evidencias de acciones realizadas de rendición de cuentas.					
g. Evidencias de prácticas de transparencia (registros, reportes, murales, etc.)					
h. Evidencias de acciones donde la comunidad participa en la gestión.					
i. Evidencias de acciones de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones, bajo criterios de inclusión y equidad de género.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	8-9 atributos o aspectos clave	6-7 atributos o aspectos clave	5 atributos o aspectos clave	3-4 atributos o aspectos clave	2 o menos atributos o aspectos clave
VALORACIÓN					

2. Actas de reuniones con actores comunitarios					
Atributos o aspectos clave Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo y con los documentos o evidencias para su revisión.					Verificación
					✓
a. Evidencias de actas o ayudas memorias de reuniones con APF.					
b. Evidencias de acciones en marcha contempladas en las actas de reuniones con APF.					
c. Evidencias de actas o ayudas memorias de reuniones con miembros del CED u otros actores clave de la comunidad.					
d. Evidencias de acciones en marcha contempladas en las actas o ayudas memorias de reuniones con miembros del CED u otros actores clave de la comunidad.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	4 atributos o aspectos clave	3 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	1 atributo o aspecto clave	0 atributo o aspectos clave
VALORACIÓN					

3. Planes operativos de trabajo con las diferentes instancias organizativas (APF, CED, gobierno estudiantil) e informes de transparencia/rendición de cuentas

Atributos o aspectos claves					Verificación
Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo, y de ser posible con algunos/as docentes, estudiantes , miembros de CED y APF, y con los documentos o evidencias para su revisión.					✓
a. Evidencias de planes operativos de trabajo vigentes con la APF orientados a la mejora de la calidad de la educación con enfoque de inclusión y equidad de género					
b. Evidencias de acciones en marcha contempladas en los planes operativos con la APF.					
c. Evidencias de planes operativos de trabajo vigentes con el CED u otras organizaciones orientados a la mejora de la calidad de la educación con enfoque de inclusión y equidad de género.					
d. Evidencias de acciones en marcha contempladas en los planes operativos con el CED u otras organizaciones.					
e. Evidencias de planes operativos de trabajo vigentes con el gobierno estudiantil orientados a la mejora de la calidad de la educación.					
f. Evidencias de acciones en marcha contempladas en los planes operativos de trabajo y del gobierno estudiantil.					
g. Evidencias de reportes de actividades realizadas y compartidos con las instancias organizativas (APF, CED, gobierno estudiantil, u otras).					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	7 atributos o aspectos clave	5-6 atributos o aspectos clave	3-4 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	0-1 atributo o aspectos clave
VALORACIÓN					

3. Evaluar la gestión

Subprocesos:

- Monitorear los procesos pedagógicos (definir criterios de monitoreo, desarrollar instrumentos, recoger evidencias, analizar información).
- Monitorear los procesos de gestión estratégica y administrativa.
- Retroalimentar, organizar y optimizar procesos del CE.

Productos o prácticas

1. Plan de monitoreo de los procesos de gestión del centro educativo

Atributos o aspectos clave					Verificación
Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo , y con los documentos o evidencias para su revisión.					✓
a. Plan orientado a la mejora de los procesos en general (estratégicos, pedagógicos y administrativos) con enfoque de inclusión y equidad de género.					
b. Se evidencia monitoreo a procesos pedagógicos (prioritariamente).					

c. Se evidencia monitoreo a procesos administrativos y estratégicos.					
d. Hay evidencias de ciclos de mejora continua (secuencia en progresión) con enfoque de inclusión y equidad de género.					
e. Hay evidencias de análisis de la información registrada con el monitoreo.					
f. Hay evidencias de que la información es usada para tomar decisiones.					
g. Evidencias de acciones de comunicación/ difusión de resultados a la comunidad.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	6-7 atributos o aspectos clave	5 atributos o aspectos clave	3-4 atributos o aspectos clave	1-2 atributos o aspectos clave	1 o menos atributos o aspectos clave
VALORACIÓN					

2. Informe de monitoreo de la gestión

Atributos o aspectos clave					Verificación
Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo , y con los documentos o evidencias para su revisión.					✓
a. Evidencia la existencia de informe de monitoreo de la gestión.					
b. El informe registra avances en el cumplimiento de acciones sobre procesos pedagógicos (prioritariamente).					
c. El informe registra avances en el cumplimiento de acciones sobre procesos administrativos y estratégicos.					
d. El informe registra avances de acciones de mejora continua con enfoque de inclusión y equidad de género.					
e. El informe da cuenta de que se toman decisiones con base a información.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) OPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	5 atributos o aspectos clave	4 atributos o aspectos clave	2 - 3 atributos o aspectos clave	1-2 atributo o aspectos clave	1 o menos atributos o aspectos clave
VALORACIÓN					

Resumen del estado de los procesos estratégicos en el centro educativo

Procesos / productos o prácticas	Nivel	
Proceso 1: Planificar la gestión escolar del Centro Educativo		
1. Proyecto Educativo del Centro (PEC)		
2. Plan Operativo Anual		
3. Plan de Monitoreo		
4. Cronograma de actividades con responsables		
Proceso 2: Vincular la comunidad con el Centro Educativo		
1. Acuerdos y/o alianzas de cooperación		
2. Actas de reuniones con actores comunitarios		
3. Planes operativos de trabajo con las diferentes instancias organizativas (CED, APF, gobierno estudiantil, otros)		
Proceso 3: Evaluar la gestión		
1. Plan de monitoreo de los procesos de gestión del Centro Educativo		
2. Informe de monitoreo de la gestión		
Estado general de los procesos estratégicos		

Observaciones generales	Recomendaciones pertinentes

Firma y sello del Director(a) del Centro Educativo _____

Firma y sello del Supervisor(a) _____



**SUBSECRETARÍA DE ASUNTOS TÉCNICO PEDAGÓGICOS
UNIDAD NACIONAL DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA**

INSTRUMENTO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA

PROCESOS PEDAGÓGICOS EN EL CENTRO EDUCATIVO

I. Datos Generales

Lugar y Fecha:		
Nombre del Director(a):		N° de teléfono:
N° de visita: I ____ II ____ III ____		
Centro Educativo:		Código:
Aldea:	Municipio:	Departamento:
Dirección:		
Teléfono:		Correo electrónico:
Jornada: Matutina ____ Vespertina ____ Nocturna ____ Mixta ____ Doble ____ Extendida ____		
Administración: Oficial ____ No Gubernamental ____		
Niveles: Prebásica: ____ Básica: ____ Media: ____		
Atención por modalidad:		
Prebásica: Con dos o tres grados ____ Con grado obligatorio ____		
Básica: Con I Ciclo ____ Con I y II Ciclo ____ Con I, II y III Ciclo ____		
Media: BCH ____ BTP ____ Especialidad: ____		
Según Género: Masculino: ____ Femenino: ____ Mixto: ____		
Forma de Entrega: Presencial: ____ Distancia: ____ En casa: ____ Virtual: ____ Mixta: ____		
Por su ubicación: Urbanos: ____ Urbanos en zonas vulnerables: ____		
Rurales con facilidad de comunicación: ____ Rurales en zonas aisladas: ____		
Fronterizos: ____		
Red Educativa: ____		
Nombre del Supervisor(a) Educativo:		Cargo:

II. Instrucciones

Lea detenidamente las siguientes premisas:

1. La situación de cada proceso educativo y sus subprocesos objetos de supervisión, se valorará mediante sus productos o prácticas educativas, lo cual se hará consultando al personal clave del

centro educativo y observando las acciones en marcha dentro del centro educativo y sus aulas de clase.

2. Cada producto o práctica educativa, se caracteriza por unos atributos o aspectos clave que se detallan en cada tabla o cuadro seguida de la descripción de cada proceso y sus subprocesos; los cuales varían en cantidad, según su naturaleza.
3. Identificar la existencia de cada atributo o aspecto clave que caracteriza el producto o práctica educativa, con una flech ✓
4. La suma de flechas determina la totalidad de atributos o aspectos clave que caracterizan ese producto o práctica educativa.
5. El estado de cada producto o práctica verificada, se valorará en una escala de 1 a 5, en donde 1 representa el **nivel crítico** en que se encuentra el producto o práctica, hasta el 5 que representa el **nivel óptimo** de la misma. Esto con base a la escala de valoración siguiente:

ESCALA DE VALORACIÓN (BASADA EN PRESENTACIÓN DE EVIDENCIAS)				
(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
Cumple con el 80% o más de los atributos o aspectos clave; todos con evidente nivel de excelencia, seguir adelante.	Cumple con el 60% de los atributos o aspectos clave y menos del 80%; hay necesidad de mejora.	Cumple con el 40% y menos del 60% de los atributos o aspectos clave; hay necesidades de mejora.	Cumple con más del 20% y menos del 40% de los atributos o aspectos clave; hay necesidad de mejora	Cumple con el 20% o menos de los atributos o aspectos clave; hay necesidad de mejora.

6. Dada la variación en la cantidad de atributos o aspectos clave de cada producto o práctica educativa, cada nivel de la escala, se define con base al porcentaje de atributos o aspectos clave que deben estar presentes. Por ejemplo, si un producto tiene 8 atributos o aspectos clave, y se verificó que solo cuenta con 6, entonces, esto es 6 de 8 que equivale al 75%, por lo tanto, este producto o práctica se encuentra en **un nivel 4 que es adecuado**.
7. Para facilitar la valoración objetiva y la disponibilidad de los resultados al momento de la supervisión, y comunicar a la dirección del CE y su equipo de trabajo, se encuentran al final de cada tabla con los atributos o aspectos clave de cada producto o práctica, los valores de **REFERENCIA**.
8. Con el valor de referencia, coloque el que corresponde, según la situación encontrada en la línea de **VALORACIÓN**.
9. Al final de todas las tablas con sus respectivos productos o prácticas, se presenta una tabla para hacer el registro consolidado de los resultados por procesos y productos o prácticas.

III. Proceso/subprocesos/productos/prácticas objeto de la supervisión

1. Gestionar acceso y trayectoria

Subprocesos:

- Gestionar el acceso (Matrícula).
- Promover permanencia y retención.
- Promover la culminación oportuna.

Productos o prácticas

1. Propuestas para organizar procesos de promoción, cupo y matrícula					
Atributos o aspectos clave					Verificación
Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo y con los documentos o evidencias para su revisión.					✓
a. Evidencias de acciones propuestas para difusión-comunicación-información oportuna a familias, con enfoque de inclusión y equidad de género (reuniones informativas, visitas, campañas en medios locales de comunicación masiva, otros).					
b. Evidencias de propuestas de estrategias orientadas a asegurar la matrícula de los educandos en tiempo, por ejemplo, citatorios a padres y madres de familia, ordenanzas municipales, otros.					
c. Evidencias de organización del centro para atender a las familias con necesidades y les brinda facilidades.					
d. Formaliza ingreso y registro del educando al sistema educativo, sin discriminación de ninguna naturaleza.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	4 atributos o aspectos clave	3 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	1 atributos o aspectos clave	0 atributo o aspecto clave
VALORACIÓN					

2. Estrategias de acceso, permanencia y retención					
3. Estrategias para culminación oportuna					
Atributos o aspectos clave					Verificación
Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo, y de ser posible con algunos/as docentes y, con los documentos o evidencias para su revisión.					✓
a. Evidencias de que el CE investiga, identifica y analiza los factores que generan la situación de riesgo de reprobación, deserción y repetición.					
b. Evidencias de que el CE prioriza los problemas a atender y con base a ello desarrolla acciones para revertir estos problemas.					
c. Evidencias de acciones desarrolladas para estimular la mejora en los índices de aprobación y o reducir la reprobación, con enfoque de inclusión y equidad de género.					
d. Evidencias o registros de acciones desarrolladas para disminuir los índices de repetición de niños y niñas.					
e. Evidencias o registro de acciones desarrolladas para disminuir los índices de ausentismo.					

f.	Evidencias de acciones desarrolladas para disminuir los índices de deserción.					
g.	Existencia de medidas para retener adolescentes en situación de embarazo.					
h.	Existencia de acciones desarrolladas para promover la culminación oportuna.					
i.	Aplica criterio de inclusión: acciones destinadas a favorecer el acceso y permanencia, hasta lograr la culminación de estudiantes con discapacidad.					
j.	Evidencias de que el CE monitorea y retroalimenta las acciones desarrolladas y evalúa los resultados y propone nuevas acciones o ajustes a las mismas.					
Total de atributos o aspectos clave existentes						
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO	
	9-10 atributos o aspectos clave	7-8 atributos o aspectos clave	5-6 atributos o aspectos clave	3-4 atributos o aspectos clave	0-2 atributo o aspecto clave	
VALORACIÓN						

4. Gestionar planificación curricular

Subprocesos:

- Revisar y adaptar la política curricular (diseños curriculares y herramientas).
- Analizar contexto.
- Analizar resultados de aprendizaje de educandos.
- Realizar la programación curricular.

Productos o prácticas

1. Informe diagnóstico o expediente de situación de aprendizaje de los educandos					
Atributos o aspectos clave Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo, y de ser posible con algunos/as docentes y, con los documentos o evidencias para su revisión					Verificación
					✓
a. El CE tiene identificadas las necesidades de aprendizaje de los educandos de cada grado, diferenciados por género.					
b. El CE contempla acciones específicas para atender a educandos cuyas habilidades (competencias) no han alcanzado el nivel de logro esperado.					
c. Existen, en las programaciones, acciones específicas para atender a educandos con discapacidad.					
d. Evidencias de acciones de seguimiento al progreso de los aprendizajes de los educandos bajo un enfoque de inclusión y equidad de género.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	4 atributos o aspectos clave	3 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	1 atributo o aspecto clave	0 atributo o aspecto clave
VALORACIÓN					

2. Plan curricular de centro

Atributos o aspectos clave					Verificación
Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo , y de ser posible con algunos/as docentes y, con los documentos o evidencias para su revisión.					✓
a. La planificación curricular del CE se encuentra alineada a los documentos de política curricular nacional (DCNPB, DCNB, DCNM, programaciones nacionales, estándares, etc.).					
b. Cuenta con un análisis del contexto, donde se identifican las características de la comunidad y de los estudiantes del CE.					
c. Cuenta con un análisis de los resultados de las evaluaciones estandarizadas, de la evaluación diagnóstica y de las evaluaciones periódicas (avances académicos).					
d. Existen, en las programaciones, acciones específicas para atender a estudiantes con discapacidad.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	4 atributos o aspectos clave	3 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	1 atributo o aspecto clave	0 atributo o aspecto clave
VALORACIÓN					

3. Plan curricular de aula

Atributos o aspectos clave					Verificación
Su verificación se hace mediante observación de aula (seleccionadas al azar cuando son muy numerosas) y diálogo con el o la docente respectiva y en compañía del director o directora del Centro Educativo (cuando aplique) y, con los documentos o evidencias para su revisión.					✓
a. La planificación curricular del aula se encuentra alineada a política curricular nacional: estándares, programaciones curriculares, enfoques, etc.).					
b. El plan curricular de aula corresponde al grado y tiempos programáticos.					
c. Es pertinente con las condiciones del contexto inmediato.					
d. Toma en cuenta las necesidades e intereses de los educandos.					
e. Toma en cuenta los resultados de las pruebas diagnósticas.					
f. Toma en cuenta los resultados de las pruebas formativas.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	6 atributos o aspectos clave	4-5 atributos o aspectos clave	3 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	0-1 atributo o aspecto clave
VALORACIÓN					

5. Gestionar la mejora del desempeño docente

Subprocesos:

- Analizar el desempeño individual y colectivo de las y los docentes.
- Desarrollar el trabajo colegiado (equipo).
- Promover cultura de innovación e investigación.
- Realizar acompañamiento pedagógico.

Productos o prácticas

1. Portafolio docente					
Atributos o aspectos clave					Verificación
Su verificación se hace mediante visita de aula (seleccionadas 2-4 aulas al azar cuando son muy numerosas) y diálogo con el o la docente respectiva en compañía del director o directora del Centro Educativo (cuando aplique) y, con los documentos o evidencias para su revisión.					✓
a. Documenta todas las actividades desarrolladas en el aula de clase.					
b. Contiene las planificaciones curriculares (planes de clase, rúbricas, horarios de clase, otro).					
c. Documenta el desempeño que muestran los educandos y sus resultados de aprendizaje.					
d. Es utilizado para dar seguimiento al progreso de los educandos.					
e. Contiene evidencias que muestran los puntos clave del trabajo docente y sus principales logros.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	5 atributos o aspectos clave	4 atributos o aspectos clave	3 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	0-1 atributo o aspecto clave
VALORACIÓN					

2. Estrategias de trabajo colegiado para la mejora del desempeño docente					
Atributos o aspectos claves					Verificación
Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo, y de ser posible con algunos/as docentes y, con los documentos o evidencias para su revisión.					✓
a. Evidencias de distintas estrategias de trabajo en equipo (sea interno al centro, o con otros CE de la red) para la mejora del desempeño docente, por ejemplo: pasantías, aprendizaje en pares, reuniones de discusión temática, otros.					
b. Instalada en el Centro Educativo una práctica docente colaborativa: las programaciones y el análisis de las evaluaciones se realizan en equipo, se analizan casos que presentan dificultades, se toman medidas compartidas, entre otros.					

c. Acciones prácticas de investigación e innovación educativa: hay propuestas, acciones concretas, la dirección o un miembro del equipo propone, orienta, plantea temas de investigación; y el centro brinda facilidades para su realización.					
d. La dirección cuenta con conocimiento sistematizado (informes de monitoreo, diagnósticos) sobre el desempeño colectivo de sus docentes, dando cuenta de las fortalezas, dificultades y necesidades de mejora como equipo.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	4 atributos o aspectos clave	3 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	1 atributo o aspecto clave	0 atributo o aspecto clave
VALORACIÓN					

3. Plan de supervisión y acompañamiento al docente e informes de acompañamiento					
Atributos o aspectos claves					Verificación
Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del CE, y de ser posible con algunos/as docentes y, con los documentos o evidencias para su revisión.					✓
a. La dirección cuenta con un plan de supervisión y acompañamiento pedagógico al docente (en caso del centro unidocente, el o la docente cuenta con sus propios recursos de auto-apoyo pedagógico).					
b. La dirección brinda el acompañamiento pedagógico a sus docentes: realiza observaciones de aula, retroalimenta a los docentes, orienta la práctica del docente en aula (en caso del centro unidocente, el o la docente cuenta con sus propios recursos de auto-apoyo pedagógico).					
c. Existen compromisos de mejora suscritos entre dirección y docentes. En el caso del centro unidocente, el o la docente manifiesta sus compromisos de mejora con su desempeño).					
d. Los compromisos de mejora son monitoreados, revisados y analizados en reuniones periódicas. En el caso del centro unidocente, el o la docente evidencia el cumplimiento de sus compromisos de mejora con su desempeño o sus esfuerzos para lograrlo.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	4 atributos o aspectos clave	3 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	1 atributo o aspecto clave	0 atributo o aspecto clave
VALORACIÓN					

4. Gestionar clima institucional favorable

Subprocesos:

- Promover la convivencia escolar democrática.
- Identificar y prevenir situaciones de exclusión y discriminación.
- Prevenir y resolver conflictos.

Productos o prácticas

1. Reglamento interno					
Atributos o aspectos claves Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo, y de ser posible con algunos/as docentes y estudiantes, y con los documentos o evidencias para su revisión.					Verificación
					✓
a. Existencia de un reglamento interno del Centro Educativo elaborado de manera participativa (educandos, docentes, padres y madres de familia).					
b. El reglamento interno conlleva, según sus objetivos y estamentos, el espíritu de promover la convivencia democrática y la participación inclusiva y con equidad de género, de la comunidad educativa.					
c. Evidencias de acciones de funcionamiento del centro educativo conforme lo establecido en el reglamento interno, conforme a la normativa legal vigente.					
d. Evidencias de resultados concretos de la aplicación del reglamento interno.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	5 atributos o aspectos clave	4 atributos o aspectos clave	3 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	0-1 atributo o aspecto clave
VALORACIÓN					

2. Estrategias de gestión de conflictos implementadas	
3. Plan de prevención y convivencia escolar	
Atributos o aspectos claves Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo, y de ser posible con algunos/as docentes y educandos y con los documentos o evidencias para su revisión.	Verificación
	✓
a. En el CE se ejecutan acciones orientadas a construir y conservar las buenas relaciones entre todos los actores de la comunidad educativa.	
b. Existen acciones destinadas a identificar y prevenir situaciones de exclusión y discriminación.	

c. Existen mecanismos (planes, acciones, protocolos) destinadas a prevenir y resolver situaciones de conflicto (reglas de convivencia, canales para atender reclamos, personal de apoyo asignadas para escuchar problemas de relaciones interpersonales, condiciones de confianza para conversar).					
d. Se establecen metas y acciones para generar condiciones favorables para el aprendizaje (normas de buen trato al educando, actividades de integración, etc.).					
e. Existen medidas orientadas a prevenir o erradicar la violencia dentro del CE.					
f. Es conocida y aplicada la ley contra el acoso escolar.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	6 atributos o aspectos clave	4-5 atributos o aspectos clave	3 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	0-1 atributo o aspecto clave
VALORACIÓN					

5. Gestionar el uso de enfoques, estrategias y recursos para el aprendizaje

Subprocesos:

- Definir los enfoques pedagógicos en los procesos de enseñanza.
- Definir métodos y estrategias de enseñanza, recursos didácticos y materiales a usar en la práctica pedagógica, pertinentes a cada nivel y ciclo, acorde al currículo vigente.
- Organizar el tiempo disponible para su uso efectivo.
- Definir los espacios para la práctica pedagógica, en función de los objetivos de los aprendizajes, acorde al currículo vigente.
- Desarrollar / gestionar las experiencias de aprendizajes (integrando enfoques, espacios, estrategias, tiempo, etc.).

Productos o prácticas

1. Portafolio docente con las evidencias organizadas del manejo de enfoques, estrategias, metodologías y tiempos	
2. Práctica docente en el aula	
3. Planificación didáctica evidencia el uso efectivo del tiempo	
Atributos o aspectos claves Su verificación se hace mediante visita de aula (seleccionadas 2-4 aulas al azar cuando son muy numerosas) y diálogo con el o la docente respectiva y; en compañía del director o directora del Centro Educativo (cuando aplique) y, con los documentos o evidencias para su revisión.	Verificación
	✓
a. Evidencias de la aplicación de enfoques, estrategias, metodologías pertinentes y adecuadas para los contenidos y aprendizaje de las y los educandos, etc.	
b. Existe en las programaciones evidencias de acciones que responden a un enfoque de género inclusión y ambiente.	

c.	Se observan acciones de gestión de las experiencias de aprendizaje en el aula, integrando enfoques, espacios, estrategias, tiempo, etc.					
d.	Evidencias de la organización de los tiempos destinados a los procesos enseñanza-aprendizaje.					
e.	La planificación prevé un uso óptimo del tiempo.					
f.	Las prácticas en el aula de clase hacen uso adecuado y efectivo del tiempo para el aprendizaje de las y los educandos.					
g.	Las jornadas de clase se realizan sin interrupciones, cuidando el uso adecuado del tiempo.					
h.	Informes o mecanismos de seguimiento al cumplimiento de la jornada laboral de los docentes y del uso adecuado del tiempo en las jornadas de clase.					
Total de atributos o aspectos clave existentes						
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO	
	7 – 8 atributos o aspectos clave	6 atributos o aspectos clave	4 - 5 atributos o aspectos clave	2-3 atributos o aspectos clave	0-1 atributo o aspecto clave	
VALORACIÓN						

4. Unidades didácticas que integran de manera organizada todos los recursos asociados al logro de aprendizajes programados

5. Informes de seguimiento

Atributos o aspectos claves	Verificación
Su verificación se hace mediante visita de aula (seleccionadas 2-4 aulas al azar cuando son muy numerosas) y diálogo con el o la docente respectiva y; en compañía del director o directora del Centro Educativo (cuando aplique) y, con los documentos o evidencias a mano para su revisión.	✓
a. La planificación de clases contempla los recursos diversos, pertinentes y necesarios asociados a los contenidos de estudio, las necesidades de los educandos y el contexto.	
b. En el aula se observa la disponibilidad de materiales y recursos didácticos pertinentes, debidamente organizados por temas o campos de estudio (libros de texto, material didáctico, pruebas formativas, etc.).	
c. En el aula se observa el uso adecuado de los espacios disponibles para la práctica pedagógica y facilitar los aprendizajes de las y los educandos (distribución de mobiliario, aulas textuadas con material producido por las y los educandos, espacios pedagógicos o espacios didácticos, etc.	
d. En general en el aula se observan las condiciones operativas necesarias para los procesos de enseñanza – aprendizaje.	
e. Evidencias de gestión de recursos materiales y didácticos para asegurar su disponibilidad en el aula.	

f. Evidencia de acciones de seguimiento a la aplicación de enfoques, estrategias y metodologías.					
g. Evidencia de acciones de seguimiento a la utilización de los recursos materiales y didácticos disponibles.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	7 atributos o aspectos clave	5-6 atributos o aspectos clave	3-4 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	0-1 atributo o aspecto clave
VALORACIÓN					

6. Evaluar los aprendizajes

Subprocesos:

- Diseñar instrumentos de evaluación según la planificación curricular.
- Aplicar la evaluación y registrar resultados.
- Tomar decisiones para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Certificar aprendizajes.

Productos o prácticas

1. Portafolio docente 2. Instrumentos de evaluación 3. Planes de mejora del desempeño del estudiante	
Atributos o aspectos clave Su verificación se hace mediante visita de aula (seleccionadas 2-4 aulas al azar cuando son muy numerosas), diálogo con el o la docente respectiva y; en compañía del director o directora del Centro Educativo (cuando aplique) y mediante la revisión de los documentos o evidencias. Se recomiendan entrevistas a 2-4 padres/madres de familia para verificar atributos del inciso (f) y (g).	Verificación 
a. Aplicación de la evaluación diagnóstica (aplican, analizan los resultados, identifican dificultades y necesidades de mejora de los educandos).	
b. Evidencias de revisión y reprogramación de sus planes de clase a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica.	
c. Aplican la evaluación formativa (aplican, analizan los resultados, identifican dificultades de aprendizaje y necesidades de mejora de los educandos).	
d. Las técnicas de evaluación de aprendizajes que se desarrollan con fines de promoción, están de acuerdo a la tabla de evaluación I796-SE-2017.	

e.	Las herramientas usadas para evaluar con fines de promoción son diversas: trabajo en grupo, proyectos, pruebas escritas; favoreciendo el que todos los educandos demuestren lo aprendido.					
f.	Se hace uso de rúbricas para evaluar.					
g.	Existe retroalimentación y/o acciones de mejora a las y los educandos a partir de los resultados de la evaluación formativa.					
h.	Desarrolla estrategias para mejorar su práctica en los aspectos que favorezcan al logro de aprendizajes de las y los educandos, a partir de los resultados de las pruebas formativas.					
i.	Se brinda información a las familias sobre los resultados de pruebas diagnósticas y formativas y del desempeño del educando en general, así como recomendaciones de cómo apoyar a los educandos (se recomienda entrevistar a 2-4 padres/madres de familia por grado supervisado).					
j.	Las recomendaciones que se les brinda a las familias son sencillas, fáciles de aplicar en la vida cotidiana del educandos (se recomienda entrevistar a 2-4 padres/madres de familia por grado supervisado).					
k.	Se incrementa el porcentaje de educandos que mejoran su rendimiento (ver registros de rendimiento académico).					
l.	Disminuye progresivamente la tasa de reprobados y repitentes (verificar registros de educandos).					
Total de atributos o aspectos clave existentes						
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO	
	10-12 atributos o aspectos clave	8-9 atributos o aspectos clave	6-7 atributos o aspectos clave	3-5 atributos o aspectos clave	0-2 atributos o aspectos clave	
VALORACIÓN						

Resumen del estado de los procesos estratégicos en el centro educativo

Procesos / herramientas	Nivel	
Proceso 1: Gestionar acceso y trayectoria		
1. Propuestas para organizar procesos de promoción, cupo y matrícula		
2. Estrategias de acceso, permanencia y retención		
3. Estrategias para culminación oportuna		
Proceso 2: Gestionar planificación curricular		
1. Informe diagnóstico o expediente de situación de aprendizaje de las y los educandos		
2. Plan curricular de centro		
3. Plan curricular de aula		
Proceso 3: Gestionar la mejora del desempeño docente		
1. Portafolio docente		
2. Estrategias de trabajo colegiado para la mejora del desempeño docente		
3. Plan de supervisión y acompañamiento al docente e informe de acompañamiento		
Proceso 4: Gestionar clima institucional favorable		
1. Reglamento interno		
2. Estrategias de gestión de conflictos implementadas		
3. Plan de prevención y convivencia escolar		
Proceso 5: Gestionar el uso de enfoques, estrategias y recursos para el aprendizaje		
1. Portafolio docente con las evidencias organizadas del manejo de enfoques, estrategias, metodologías y tiempos		
2. Práctica docente en el aula		
3. Planificación didáctica evidencia el uso efectivo del tiempo		
4. Unidades didácticas que integran de manera organizada todos los recursos asociados al logro de aprendizajes programados		
5. Informes de seguimiento		
Proceso 6: Evaluar los aprendizajes		
1. Portafolio docente con evidencias de evaluación		
2. Instrumentos de evaluación		
3. Planes de mejora del desempeño del estudiante		
Estado general de los procesos pedagógicos		

Observaciones generales	Recomendaciones pertinentes

Firma y sello del Director(a) del Centro Educativo _____

Firma y sello del Supervisor(a) _____



**SUBSECRETARÍA DE ASUNTOS TÉCNICO PEDAGÓGICOS
UNIDAD NACIONAL DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA**

INSTRUMENTO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA

PROCESOS DE SOPORTE O ADMINISTRATIVOS EN EL CENTRO EDUCATIVO

I. Datos Generales

Lugar y Fecha:		
Nombre del Director(a):		N° de teléfono:
N° de visita: I ____ II ____ III ____		
Centro Educativo:		Código:
Aldea:	Municipio:	Departamento:
Dirección:		
Teléfono:		Correo electrónico:
Jornada: Matutina ____ Vespertina ____ Nocturna ____ Mixta ____ Doble ____ Extendida ____		
Administración: Oficial ____ No Gubernamental ____		
Niveles: Prebásica: ____ Básica: ____ Media: ____		
Atención por modalidad:		
Prebásica: Con dos o tres grados ____ Con grado obligatorio ____		
Básica: Con I Ciclo ____ Con I y II Ciclo ____ Con I, II y III Ciclo ____		
Media: BCH ____ BTP ____ Especialidad: ____		
Según Género: Masculino: ____ Femenino: ____ Mixto: ____		
Forma de Entrega: Presencial: ____ Distancia: ____ En casa: ____ Virtual: ____ Mixta: ____		
Por su ubicación: Urbanos: ____ Urbanos en zonas vulnerables: ____		
Rurales con facilidad de comunicación: ____ Rurales en zonas aisladas: ____		
Fronterizos: ____		
Red Educativa: ____		
Nombre del Supervisor(a) Educativo:		Cargo:

II. Instrucciones

Lea detenidamente las siguientes premisas:

1. La situación de cada proceso educativo y sus subprocesos objetos de supervisión, se valorará mediante sus productos o prácticas educativas, lo cual se hará consultando al personal clave del

centro educativo y observando las acciones en marcha dentro del centro educativo y sus aulas de clase.

2. Cada producto o práctica educativa, se caracteriza por unos atributos o aspectos clave que se detallan en cada tabla o cuadro seguida de la descripción de cada proceso y sus subprocesos; los cuales varían en cantidad, según su naturaleza.
3. Identificar la existencia de cada atributo o aspecto clave que caracteriza el producto o práctica educativa, con una flech ✓
4. La suma de flechas determina la totalidad de atributos o aspectos clave que caracterizan ese producto o práctica educativa.
5. El estado de cada producto o práctica verificada, se valorará en una escala de 1 a 5, en donde 1 representa el **nivel crítico** en que se encuentra el producto o práctica, hasta el 5 que representa el **nivel óptimo** de la misma. Esto con base a la escala de valoración siguiente:

ESCALA DE VALORACIÓN (BASADA EN PRESENTACIÓN DE EVIDENCIAS)				
(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
Cumple con el 80% o más de los atributos o aspectos clave; todos con evidente nivel de excelencia, seguir adelante.	Cumple con el 60% de los atributos o aspectos clave y menos del 80%; hay necesidad de mejora.	Cumple con el 40% y menos del 60% de los atributos o aspectos clave; hay necesidades de mejora.	Cumple con más del 20% y menos del 40% de los atributos o aspectos clave; hay necesidad de mejora.	Cumple con el 20% o menos de los atributos o aspectos clave; hay necesidad de mejora.

6. Dada la variación en la cantidad de atributos o aspectos clave de cada producto o práctica educativa, cada nivel de la escala, se define con base al porcentaje de atributos o aspectos clave que deben estar presentes. Por ejemplo, si un producto tiene 8 atributos o aspectos clave, y se verificó que solo cuenta con 6, entonces, esto es 6 de 8 que equivale al 75%, por lo tanto, este producto o práctica se encuentra en **un nivel 4 que es adecuado**.
7. Para facilitar la valoración objetiva y la disponibilidad de los resultados al momento de la supervisión, y comunicar a la dirección del CE y su equipo de trabajo, se encuentran al final de cada tabla con los atributos o aspectos clave de cada producto o práctica, los valores de **REFERENCIA**.
8. Con el valor de referencia, coloque el que corresponde, según la situación encontrada en la línea de **VALORACIÓN**.
9. Al final de todas las tablas con sus respectivos productos o prácticas, se presenta una tabla para hacer el registro consolidado de los resultados por procesos y productos o prácticas.

III. Proceso/subprocesos/productos/prácticas objeto de la supervisión

1. Administrar los recursos financieros

Subprocesos:

- Programar recursos financieros y presupuestales
- Realizar control de ingresos y egresos
- Realizar acciones de rendición de cuentas

Productos o prácticas

1. Reglamento interno administrativo del Centro Educativo aprobado por la Dirección Departamental de Educación					
Atributos o aspectos clave Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo, Administrador/a (cuando existe) y con los documentos o evidencias para su revisión.					Verificación
					✓
a. Establece con claridad los procedimientos para el manejo de los recursos financieros y presupuestales de manera eficiente y bajo criterios de racionalidad, inclusión y equidad y, de acuerdo a normativas y políticas fiscales vigentes.					
b. Contempla la elaboración de un presupuesto acorde a las condiciones y posibilidades del Centro Educativo, bajo criterio de racionalidad y equidad.					
c. Contempla procedimientos claros para controlar los ingresos y egresos del CE.					
d. Contempla procedimientos para la rendición de cuentas.					
e. Evidencias de cumplimiento del Reglamento interno.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	5 atributos o aspectos clave	4 atributos o aspectos clave	3 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	0-1 atributo o aspecto clave
VALORACIÓN					

2. Contratos con proveedores, registros contables, informes periódicos de ejecución presupuestaria					
3. Informes de acciones, rendición de cuentas de ingresos y egresos					
Atributos o aspectos clave Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo, administrador/a (si existe) y de ser posible con algunos/as docentes, padres/madres de familia y con los documentos o evidencias para su revisión.					Verificación
					✓
a. Evidencia contratos con los proveedores de servicios suscritos mediante procedimientos claros y transparentes establecidos en el reglamento.					
b. Cuenta con registros contables de gastos e ingresos respaldados con la documentación respectiva (recibos, facturas, contratos, registros por ventas de servicios, etc.)					
c. Cuenta con un presupuesto de ingresos y gastos con evidencias de manejo transparente del mismo, alineado a la planificación institucional del CE.					
d. Evidencias de rendición de cuentas de ingresos y egresos ante la comunidad educativa, con el manejo de los recursos del centro educativo.					
e. Cuenta con informes periódicos de ejecución adecuada y transparente del presupuesto.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	5 atributos o aspectos clave	4 atributos o aspectos clave	2 - 3 atributos o aspectos clave	1 atributo o aspectos clave	0 atributo o aspecto clave
VALORACIÓN					

2. Administrar recursos humanos

Subprocesos:

- Realizar requerimientos de recursos humanos acorde a la planificación institucional y curricular.
- Reportar licencias, autorizaciones y permisos.
- Organizar acciones que garanticen el adecuado clima organizacional.

Productos o prácticas

1. Registros de matrícula, nóminas de personal, requerimientos de personal e informes anuales de necesidades, libro de registro de trámites de licencias, autorizaciones, permisos					
Atributos o aspectos clave					Verificación
Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo, de ser posible con algunos/as docentes y con los documentos o evidencias para su revisión.					✓
a. Existencia de registro de matrícula de educandos, que es utilizado para establecer las necesidades de docentes y asignación de docentes según disponibilidad y perfil. (En centros unidocentes se da por hecho este atributo).					
b. A partir del personal existente, el CE cuenta con una nómina de personal de acuerdo a procedimientos establecidos en los marcos políticos vigentes y según las necesidades del centro educativo. (En centros unidocentes se da por hecho este atributo).					
c. Cuenta con un registro de los requerimientos de personal con base al registro de matrícula y con informes anuales de estas necesidades presentados a las instancias correspondientes.					
d. Cuenta con un libro de registro de trámites de licencias, autorizaciones, permisos de docentes, otorgados de conformidad con la normativa correspondiente.					
e. Cuenta con mecanismos/estrategias de atención a las y los educandos (docentes sustitutos, apoyo de docentes colegas, apoyo del director/a, apoyo de personal voluntario, otros) ante ausencia de docentes por carencia, licencias o permisos.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	5 atributos o aspectos clave	4 atributos o aspectos clave	3 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	0-1 atributo o aspecto clave
VALORACIÓN					

2. PEC, Planes de convivencia, planes de prevención de violencia, reglamento interno del CE					
Atributos o aspectos clave					Verificación
Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo, y de ser posible algunos/as docentes y, con los documentos o evidencias para su revisión.					✓
a. El PEC, contempla acciones orientadas a garantizar el adecuado clima institucional.					

b. Existencia de plan de convivencia que contienen acciones de promoción de un clima institucional adecuado. Evidencia de ejecución de estas acciones					
c. Existencia de plan de prevención de violencia con evidencia de ejecución de acciones orientadas a favorecer un clima institucional adecuado para toda la comunidad educativa.					
d. Existencia de reglamento interno del CE actualizado a la normativa vigente, que contiene acciones de promoción de un clima institucional adecuado. Evidencia de ejecución de estas acciones.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	4 atributos o aspectos clave	3 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	1 atributo o aspecto clave	0 atributo o aspectos clave
VALORACIÓN					

3. Administrar recursos materiales y equipamiento

Subprocesos:

- Gestionar la disponibilidad de infraestructura, los recursos materiales, equipamiento y servicios acorde a la planificación institucional y curricular.
- Gestionar el mantenimiento, cuidado y uso adecuado de los materiales y equipo.
- Velar por las condiciones de seguridad interna y externa del Centro Educativo.

Productos o prácticas

1. PEC y POA	
Atributos o aspectos clave Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo , y con los documentos o evidencias para su revisión.	Verificación
	✓
a. Contemplan acciones orientadas a gestionar y garantizar la disponibilidad de la infraestructura necesaria para los procesos de enseñanza – aprendizaje, y acorde a la planificación institucional y curricular.	
b. Contemplan acciones concretas para gestionar el mantenimiento, limpieza, cuidado y uso adecuado de los materiales y equipo; así como los servicios complementarios y de gestión del riesgo.	

c. Contemplan la gestión de condiciones de seguridad básica, pertinente a las necesidades y características de las y los educandos con enfoque de equidad, inclusión de género y orientados a favorecer los aprendizajes de las y los educandos.					
d. Incluyen la gestión de servicios básicos acorde a las demandas y necesidades de las y los educandos y la cantidad de los mismos.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) ÓPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRÍTICO
	4 atributos o aspectos clave	3 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	1 atributo o aspecto clave	0 atributo o aspectos clave
VALORACIÓN					

2. Inventario de bienes

3. Evidencias de gestión realizada / evidencias de acciones

Atributos o aspectos clave Su verificación se hace mediante diálogo con el director o directora del Centro Educativo , y con los documentos o evidencias para su revisión.					Verificación
					✓
a. Existencia de un inventario actualizado de los bienes (en buen estado) del centro educativo y en uso adecuado de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa (verificación muestral).					
b. Evidencias de acciones de gestión según necesidades del CE para disponer de la infraestructura necesaria para los procesos de enseñanza – aprendizaje (desde las más pequeñas hasta las más grandes acciones de mejoras).					
c. Evidencias de acciones concretas de gestión del mantenimiento, limpieza, cuidado y uso adecuado de los materiales y equipo; así como de servicios complementarios y de gestión del riesgo.					
d. Acciones concretas de gestión de mejora de condiciones de seguridad básica, acorde a las necesidades y características de las y los educandos con enfoque de equidad, inclusión de género y orientados a favorecer los aprendizajes.					
e. Evidencia acciones de gestión para la mejora de los servicios básicos del CE acorde a las demandas y necesidades de las y los educandos y la cantidad de los mismos.					
Total de atributos o aspectos clave existentes					
REFERENCIA	(5) OPTIMO	(4) ADECUADO	(3) EN PROCESO	(2) EN INICIO	(1) CRITICO
	5 atributos o aspectos clave	4 atributos o aspectos clave	3 atributos o aspectos clave	2 atributos o aspectos clave	0-1 atributo o aspecto clave
VALORACIÓN					

Resumen del estado de los procesos de soporte o administrativos en el centro educativo

Procesos / productos o prácticas	Nivel	
Proceso 1: Administrar recursos financieros		
1. Reglamento interno administrativo del Centro Educativo aprobado por la Dirección Departamental de Educación.		
2. Contratos con prestadores de servicios. Registros contables. Informes periódicos de ejecución presupuestaria.		
3. Informes de acciones, rendición de cuentas de ingresos y egresos.		
Proceso 2: Administrar recursos humanos		
1. Registros de matrícula, nóminas de personal, requerimientos de personal, informes anuales de necesidades.		
2. PEC, planes de convivencia, planes de prevención de violencia escolar, reglamento interno.		
Proceso 3: Administrar recursos materiales y equipamiento		
1. PEC y POA		
2. Evidencias de gestión realizada / acciones realizadas.		
Estado general de los procesos de soporte o administrativos		

Observaciones generales	Recomendaciones pertinentes

Firma y sello del Director(a) del Centro Educativo _____

Firma y sello del Supervisor(a) _____

CONTRIBUCIONES TÉCNICAS

No.	NOMBRE	CARGO	DEPARTAMENTO
1	Yessenia Suyapa Luque P.	Directora Municipal	Distrito Central/F.M.
2	Deysi Maribel López	Directora CE	Distrito Central/F.M.
3	Germán Nazario Pavon	Director CEB 21 de Octubre	Distrito Central/F.M.
4	Zonia Elizabeth Discua	Coord. Unid. de Supervisión	Comayagua
5	Wendy Garay	SDCE	Yoro
6	Oscar Amilcar Nolasco	Director Municipal	El Negrito, Yoro
7	Mirna Mejia Varela	Coord. Unid. de Supervisión	Yoro
8	Ana Yeraldin Cáceres M.	Directora Municipal	Lejamaní, Comayagua
9	Emeldo Bustillo	DDE	Comayagua
10	Dora María Andino	DDE	Cortés
11	Jhosselin Maryory Bonilla	Directora Municipal	Valle
12	Maritza Zelaya	Coord. Regional	Comayagua, Santa Bárbara
13	Fátima Lorena Bobadilla	Directora Municipal	Cortés
14	Doris Barrientos	Directora	Francisco Morazán
15	Sony G. Rodríguez	Directora Municipal	Santa Bárbara
16	René Castellón Mendoza	Asistente Supervisión	Santa Bárbara
17	Norma L. Rivera Hernández	SDCE	Santa Bárbara
18	Eusebio Fernández	Unidad de Supervisión	Santa Bárbara
19	Karina Isabel Erazo	Directora Municipal	Choluteca
20	Arlet Reniery Rueda	Coord. Unid. de Supervisión	Choluteca
21	Cristian Osiris Escobar	Coord. SDDCE	Valle
22	Yanet Antonia Rodríguez	Directora Municipal	El Paraíso
23	Lesly Carolina Díaz Molina	Coord. Unid. de Supervisión	El Paraíso
24	Jacobo Ortiz	Director CE	Francisco Morazán
25	Nirza Lizbeth Osorio	Directora CE	Francisco Morazán
26	Sagrario María Midence	Asistente Distrital	Francisco Morazán
27	Glenda Xiomara Canales Amador	Directora CE	Francisco Morazán
28	Alcides Orellana	Director CE	Francisco Morazán
29	Carlos H. Álvarez Ramos	Director CE	Francisco Morazán
30	Leslie Acosta	Distrital No. 5	Francisco Morazán
31	Cleira Osorto	Directora Distrital	Choluteca
32	Darwin Álvarez	Subdirector	Francisco Morazán
33	Carlos Medina	Asistente Técnico	Francisco Morazán
34	Karla V. Saucedo	Sub Dirección de Currículo	El Paraíso
35	Ruth E. Zelaya Silva	Directora Municipal Guaimaca	Francisco Morazán
36	Ángel Arteaga	Director CE	Francisco Morazán
37	Franklin Sanchez	Asistente Técnico	Francisco Morazán
38	Leyla Flores	Coord. CRFP-CSO	CRFP-CSO
39	Karina Maradiaga	Asistente Técnico	SGPCE
40	Melvin R. Umaña	Asistente Técnico	UDO
41	Gloria Aviles	Especialista Género	FORTA
42	Linda Tremblay	Consultora	FORTA/CANADA
43	José Benhur Núñez	Asistente Técnico	DGTHD
44	Diana L. Morazán	Subdirectora	DGDP
45	Saúl Morales	Director	DGA

46	Juan Ramón Oviedo	Asistente Técnico	SGME/ Educación de Adultos
47	Dina Cora Sánchez	Asistente Técnico	UCIENG
48	Melva Rivera	Asistente Técnico	DGAF
49	Marta Matamoros	Asistente Técnico	SGME /Inclusión Educativa
50	Apolinaria Arzú	Subdirectora	SDGECA
51	Scott Wood	Subdirector	SDGEPIAH
52	Leslie Novoa	Asistente Técnico	SDGEFD
53	María Ela Monge	Jefa	UCIENG
54	Xiomara Portillo	Asistente Técnico	UPEG
55	Gustavo Euceda Navas	Coordinador	USINIEH
56	Isabel Urrea	Asistente Técnico	SGME /SUDEC
57	Ruth Vargas	Asistente Técnico	SGME /SUDEC
58	Ana M. Colindres	Asistente Técnico	SGME /SUDEC
59	María Martínez	Asistente Técnico	DGSE
60	Miguel Geovany Gómez	Asistente Técnico	Transparencia /SEDUC
61	Esmilda Montoya	Asistente Técnico	DGDP
62	Yessenia Rodríguez	Asistente Técnico	DGME
63	José Ochoa Coello	Asistente Técnico	UDO
64	Lesvia Ramírez Lara	Asistente Técnico	SDGEB
65	Maritza Barahona	Asistente Técnico	SDGEB
66	Gloria Arita	Asistente Técnico	SDGEM
67	Yolani Pineda	Asistente Técnico	SDGEM
68	José David Turcios	Asistente Técnico	UCIENG
69	Lucidalia Carranza	Asistente Técnico	DGDP
70	Martha C. Núñez	Asistente Técnico	DGME
71	Mayra Ibelis Valdez	Subdirectora	SGEPB
72	Guilliam M. Sánchez	Asistente Técnico	SDGPCE
73	Maritza I. Barahona	Asistente Técnico	SDGEB
74	José Luis Cabrera	Director General	DGCE
75	Wilmer Turcios Padilla	Oficial Administrativo	SSAAF
76	Javier Antonio Rivera	Asistente Técnico	SDGEM
77	Teresa Hernández	Subdirectora	SDGEFD
78	Magdalena Dolmo C.	Coordinadora	SDGEPIAH
79	Ligia Violeta Ruiz	Asistente Técnico	SDGEI
80	Rosa M. Espinoza	Jefa de Unidad Técnica	PROHECO
81	Darwin Álvarez	Asistente Técnico - DDE	Francisco Morazán

Modelo de Supervisión Educativa de Honduras

Se imprimió en la imprenta (nombre de la imprenta)

Lugar: () el mes de () del año ()

Su tiraje consta de () ejemplares



Con el apoyo financiero de:

Canada 