



Modelo de Supervisión Educativa

del Sistema de Educación Policial (SEP)



General de División (R)
JULIÁN PACHECO TINOCO
**Secretario de Estado en el
Despacho Seguridad**

Comisionado General
JOSÉ DAVID AGUILAR MORÁN
Director General Policía Nacional

Sub Comisionado de Policía
MÉSIL MARÍN AGUILAR AMAYA
**Director y Rector
Dirección Nacional de Educación Policial**

Índice

INTRODUCCIÓN	5
---------------------------	---

1

LOS FUNDAMENTOS DEL MODELO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA	7
--	---

- | | |
|--|----|
| 1.1 La naturaleza de la supervisión educativa en el campo de la educación policial | 9 |
| 1.2 Los fundamentos epistemológicos, pedagógicos y políticos institucionales que sustentan el Modelo | 12 |
| 1.3 La justificación pedagógico-política para la construcción del modelo | 16 |

2

LOS COMPONENTES DEL MODELO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA	17
--	----

- | | |
|---|----|
| 2.1 El componente pedagógico-curricular | 19 |
| 2.2 El componente administrativo financiero | 21 |
| 2.3 El componente convivencial | 21 |
| 2.4 El componente institucional | 22 |

3

LAS FUNCIONES DEL MODELO DE SUPERVISIÓN..... 23

3.1 La función de evaluación y control..... 26

3.2 La función asesora..... 26

3.3 La función de mediación de conflictos 26

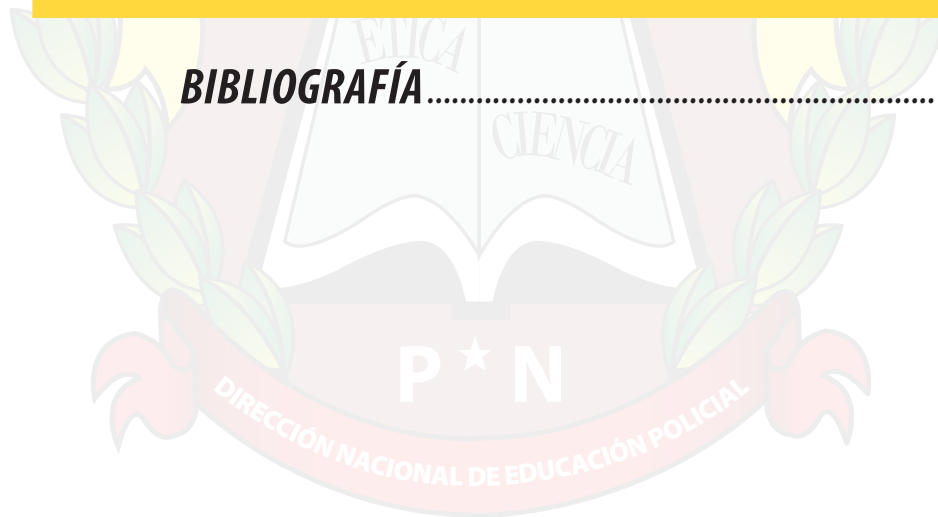
4

LAS ESTRATEGIAS, HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS PARA LA ACTUACIÓN SUPERVISORA 29

4.1 Estrategias de supervisión 31

4.2 Instrumentos de supervisión 34

BIBLIOGRAFÍA..... 55



Introducción

El presente **Modelo de Supervisión Educativa del SEP**, se desarrolla dentro del Marco Estratégico de la Secretaría de Seguridad 2015-2022 para la Reforma Policial; específicamente, es una concreción del **objetivo operativo no. 1.3** (*“Perfeccionar el Sistema de Educación Policial”*), del **objetivo estratégico 1** (*“Mejorar la confianza ciudadana mediante una reforma policial efectiva”*) del Marco referido. Asimismo, con el Plan Estratégico de la Dirección Nacional de Educación Policial 2018-2020, particularmente las líneas 4 y 5.

El *Modelo de Supervisión Educativa del SEP* conforma uno de los productos de rediseño establecidos en la transformación institucional.

Como se ha establecido en diversos documentos, la Dirección Nacional de Educación Policial (DNEP) está adoptando un nuevo modelo de conducción de sus instituciones educativas. Poco a poco se va posicionando e institucionalizando el Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Como tal, esta nueva estrategia incluye una serie de herramientas, el Modelo de Supervisión Educativa es una de ellas.

El **objetivo general** del *Modelo de Supervisión Educativa del SEP* es el de **acompañar las funciones del control y mando policial en los centros de educación policial con herramientas de evaluación, asesoramiento y aseguramiento de la calidad de la formación policial.**

El Modelo está concebido para acompañar la noción de mando y control policial con herramientas de supervisión educativa que evalúen, asesoren y hagan aseguramiento de la calidad, buscando una intervención pedagógica e institucional sobre el desempeño de los centros.

El presente *Modelo de Supervisión Educativa del SEP* entiende y asume los componentes, en el mismo sentido que la bibliografía especializada presenta las dimensiones de la supervisión educativa; y realiza un cruce entre componentes y dimensiones con las funciones de la supervisión.





Capítulo 1: ***Los Fundamentos del Modelo de Supervisión Educativa***



Este primer capítulo aborda la naturaleza e importancia de la supervisión en el campo de la educación policial, los fundamentos epistemológicos, pedagógicos y políticos-institucionales.

Se propone desde esta prescripción que se establezcan al menos los siguientes aspectos:

a. La naturaleza de la supervisión

educativa en el campo de la educación policial.

- b. Los fundamentos epistemológicos, pedagógicos y políticos institucionales que sustentan el modelo.
- c. La justificación pedagógico-política para la construcción del modelo.

Por ello, a continuación se desarrollan los siguientes acápites.

1.1 La naturaleza de la supervisión educativa en el campo de la educación policial

*En el ámbito policial, se puede mencionar que la supervisión recae sobre dos campos: sobre el **campo operativo** y sobre el **campo administrativo**.*

En el **campo operativo**, la supervisión recae sobre la organización de las actividades de rutina, como el patrullaje preventivo que le corresponde a las unidades de sectores o áreas previamente definidas, los puntos o servicios de vigilancia fija en determinados lugares, como centros comerciales, zonas bancarias, oficinas e instituciones gubernamentales, entre otras.

En el **campo administrativo**, la supervisión inspecciona la organización de la documentación correspondiente a las diferentes áreas de la organización, investiga

las quejas y denuncias de los ciudadanos contra los elementos e informa los resultados a los superiores para su calificación.

Lo anterior define a la supervisión como una práctica **metapolicial**; vale decir, quien supervisa es como un **policía de los policías**.

Por lo tanto, es una perspectiva de ver y entender la supervisión; otra perspectiva de verla está asociada a una práctica doctrinaria de la Policía Nacional de Honduras, que entiende el mando y control como práctica de supervisión. Para decirlo de otra manera,

en la institución policial tradicionalmente se ha entendido la supervisión como sinónimo de ejercer el mando y control.

Esta mirada tiene dos características: i) la primera es que en la cadena de producción de acciones, servicios o productos, no se diferencia el actor que manda del actor que supervisa, es uno mismo; ii) y la segunda característica es que en la cadena de tiempo no se diferencia entre el momento de la producción del mando, de la acción o el servicio y el momento de aseguramiento de la calidad. Conclusión obligada es que en la Policía Nacional de Honduras tradicionalmente el mando y el control han sido igual a supervisión.

**Mando y
Control**



Supervisión

Probablemente esta mirada sobre la supervisión tiene el mérito de garantizar el cumplimiento de la instrucción, la tarea o la misión asignada; pero no necesariamente garantiza la calidad, por la simple y sencilla razón que ya de por sí las tareas del mando son complejas y demandan de tiempo.

Ya en términos académicos, la tradición policial le asigna a la función supervisora las cuatro funciones de

- a. proyectar,
- b. dirigir,
- c. controlar y
- d. desarrollar.

A continuación se desarrollan las cuatro nociones:

La supervisión proyecta:

La supervisión debe garantizar la planificación del trabajo diario y la priorización de órdenes del día, tomando en cuenta los recursos y el tiempo necesarios, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento, sin olvidar su relación con otras dependencias y los procedimientos alternos que deberá usar en casos de emergencia.

La supervisión dirige:

La supervisión facilita la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe cimentar la construcción de las buenas relaciones humanas, con instrucciones que sean claras.

La supervisión controla:

El control se logra mediante la corrección oportuna del trabajo realizado por los subordinados con el fin de asegurar que los objetivos y los planes para alcanzarlos se cumplan.

La supervisión desarrolla:

La supervisión debe garantizar la evolución progresiva, que vaya hacia mejores niveles de vida tanto para la organización como para sí mismo.

Principios de la supervisión

La supervisión tiene principios éticos y valores que trascienden a la supervisión vista desde la óptica de sólo identificar desviaciones y problemas en los procesos operativos o situaciones de indisciplina. Estos principios, son las premisas básicas y fundamentales sobre las que se enarbola la supervisión; son ciertos y verdaderos, son “*Sine qua non*” (Es decir “*Sin los cuales*” la supervisión no es una actividad de tipo imparcial). Los principios son las primeras proposiciones o verdades fundamentales por donde empieza la supervisión, y no están en tela de juicio. Algunos de estos principios son los que a continuación se mencionan:

- a. Los objetivos de la supervisión son superiores a los intereses de los individuos; cumplirlos pasa por el compromiso individual y garantiza el logro de los objetivos institucionales.
- b. La facultad, la legitimidad y la responsabilidad de la supervisión no son fenómenos aislados; son un todo.
- c. La supervisión se planifica.
- d. La supervisión requiere del apego a los procedimientos establecidos.
- e. La supervisión debe contar con todas las herramientas necesarias.
- f. La supervisión implica la noción de equipo de trabajo.

- g. La supervisión es más productiva si los supervisores están bien formados.
- h. La supervisión debe estar monitoreado por instancias superiores para lograr mejores niveles de calidad.

Los grandes propósitos de la supervisión policial

Sobre este tema, existe como una especie de ABC en los policías del mundo, más allá de los modelos de policía. Y es que uno de los propósitos que normalmente la supervisión policial busca alcanzar es la verificación de la calidad de los procesos, productos y servicios que presta y derechos que garantiza la policía, siguiendo procedimientos institucionalizados (para lo que la policía cuenta con Manual de Procedimientos Policiales), especificaciones y objetivos definidos de cada proceso y actividad.

El otro gran propósito que busca alcanzar la supervisión policial es cerciorarse de la aplicación y desarrollo estratégico que se instrumente para el posicionamiento de los programas en el entorno social, y que contribuye a la consecución de los propósitos para fortalecer el tejido social, enriquecer la evaluación y mejorar la calidad de atención y servicio.

Métodos y técnicas de supervisión policial

Los instrumentos de supervisión más usuales en la supervisión policial son la

utilización del Manual de Procedimientos, las visitas de supervisión, las encuestas, el estudio de documentos, el seguimiento de casos y la amonestación.

1.2 Los fundamentos epistemológicos, pedagógicos y políticos institucionales que sustentan el modelo

Tres son los fundamentos que presenta la Guía para el desarrollo del Modelo de Supervisión Educativa de la Educación Policial; el primero parte del conocimiento policial sobre el control, el segundo parte de la observancia de la naturaleza pedagógica de educación policial y el tercero retoma la naturaleza de la estructura institucional de los centros de educación policial.

Se enuncian los fundamentos:

- a. fundamento epistemológico,
- b. fundamento pedagógico,
- c. fundamento institucional.

1.2.1 El fundamento epistemológico

El fundamento epistemológico deviene de la relación entre la tradición policial del mando y control y la tradición de la supervisión educativa aplicada a las labores del SEP. Específicamente, la tradición policial ha ejercido el mando y control para producir y mantener disciplina y, a la vez, para producir obediencia al mando de la autoridad; mientras que la supervisión educativa se

ejerce para asesoramiento, evaluación y aseguramiento de la calidad.

Esta fundamentación epistemológica pretende entender cómo funcionan los campos de la función y el servicio policial, por un lado; y el campo de la formación policial, por otro lado.

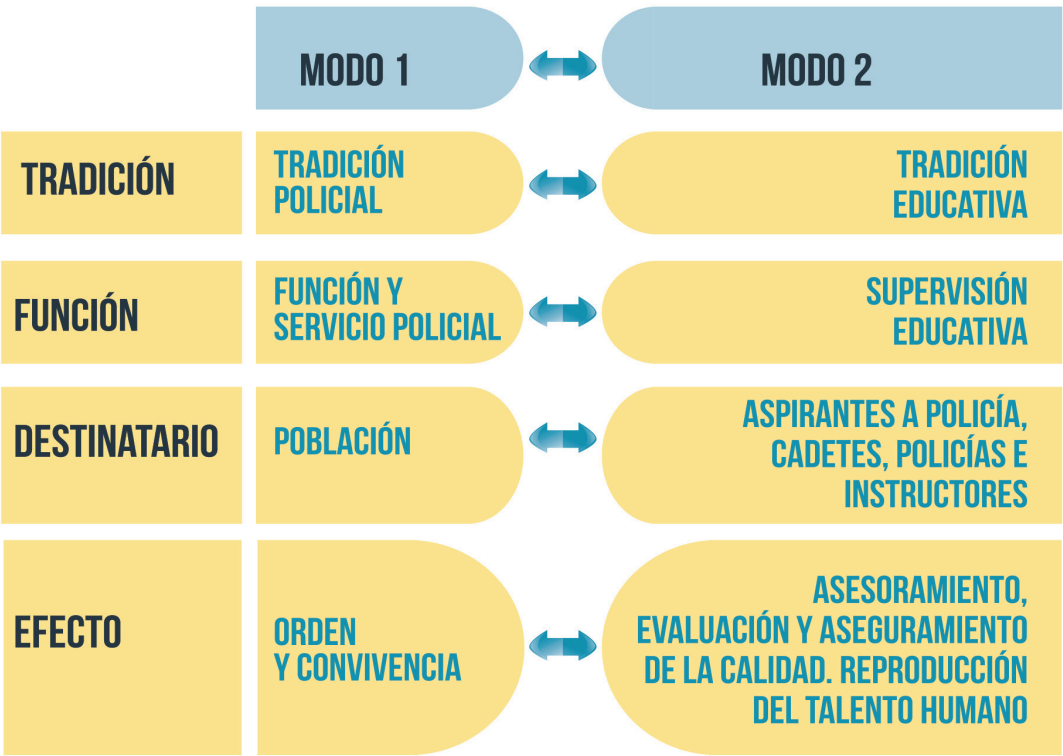
El *primer campo*, la función y el servicio policial, busca mantener y reproducir el orden público establecido, el respeto a la Ley y la convivencia ciudadana en un ambiente de cohesión social y con estricto respeto a los derechos humanos, incluida la política de equidad de género. La función y el servicio policial recae sobre las personas

(en el siguiente diagrama a esta tradición se le llama modo 1).

En el *segundo campo*, en el campo de la formación policial en el SEP, la función y el servicio policial, busca asesoramiento, evaluación de los procesos, los servicios y aseguramiento de la calidad en todos los niveles educativos que conforman la oferta académica en primera instancia, y en

última instancia, la reproducción del talento humano de la Policía Nacional de Honduras con enfoque de competencias, con doctrina de policía comunitaria y con respeto a los derechos humanos como eje transversal. La función de la formación policial recae sobre los alumnos del sistema educativo policial (en el siguiente diagrama a esta tradición se le llama modo 2).

MODELO SIMPLE DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA DEL SEP



La lógica última del fundamento epistemológico es el desacople entre el campo y la función supervisora del ejercicio del mando y control; lo que implica **emergencia y especialización** de la supervisión educativa policial como campo y como función de la educación policial. A lo anterior, a la relación entre el Modo 1 y el Modo 2 se le llama en la presente Guía Modelo de Supervisión Educativa.

1.2.2 El fundamento pedagógico

El fundamento pedagógico se sostiene a partir de las necesidades específicas de la universidad, los centros de todos los niveles educativos, escuelas o academias

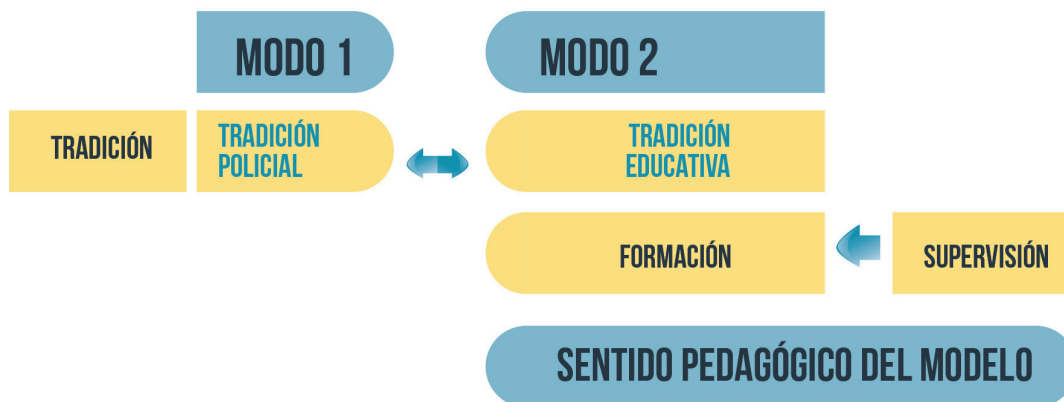
de formación policial, que constituyen el SEP. Vale decir, la supervisión educativa y el modelo de supervisión están para garantizar procesos y la calidad de los procesos educativos de los centros, para lo que debe estar centrada en las necesidades educativas de la formación.

En otras palabras, el modelo encuentra su fundamentación pedagógica en tanto que la **supervisión recae sobre la tarea básica de los centros educativos**, que es la de la formación (véase la siguiente versión del Modelo Ampliado pedagógicamente).

Lo anterior implica supervisar:

- la Gestión Pedagógica Curricular y
- la Gestión Convivencial.

MODELO AMPLIADO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA DEL SEP



1.2.3 El fundamento institucional

El fundamento institucional es la especialización de roles entre las instancias institucionales de la DNEP y los centros o academias de formación policial, la lógica será que se debe ejercer la función supervisora sobre el SEP.

Y en ese sentido la función supervisora debe recaer no sólo sobre

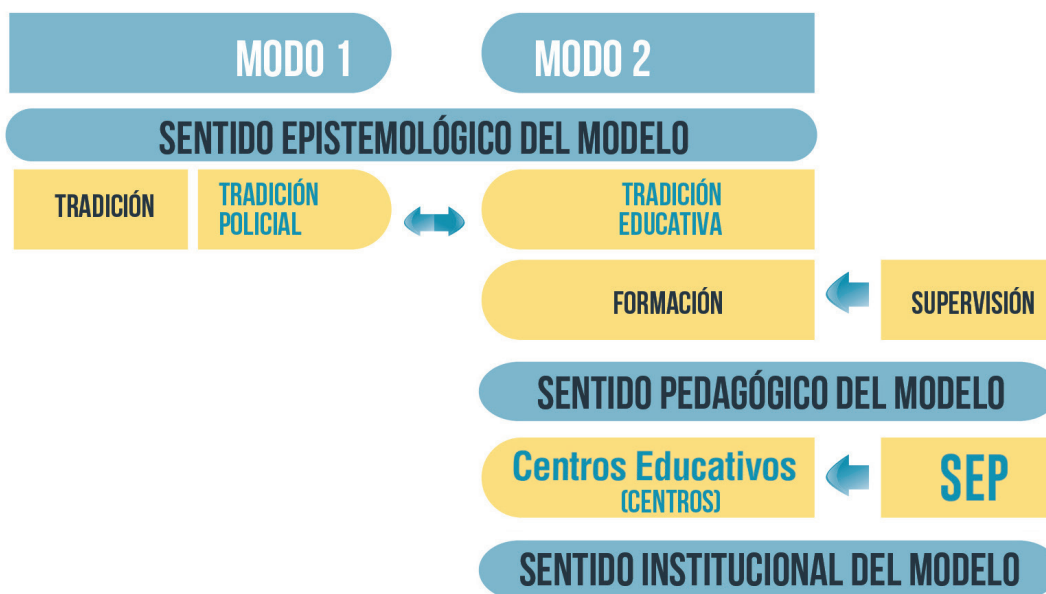
- a. la Gestión Pedagógico-Curricular y
- b. la Gestión Convivencial

sino que también sobre dos dimensiones o componentes más del funcionamiento del SEP:

- c. El Componente Administrativo-Financiero
- d. El Componente Institucional.

En esa medida estaremos en presencia del pleno desarrollo del Modelo Fundamentado de Supervisión Educativa del SEP (véase la siguiente gráfica):

MODELO FUNDAMENTADO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA DEL SEP



1.3 *La justificación pedagógico-político para la construcción del modelo*

La justificación para la construcción del Modelo de Supervisión Educativa del SEP se encuentra cimentada en los siguientes elementos:

- a. El Marco de Planificación Estratégica de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad 2015-2022 para la Reforma Policial;
- b. La política de la SEDS para el fortalecimiento de la Educación Policial;
- c. El Plan Estratégico de la Dirección Nacional de Educación Policial 2018-2020;
- d. El desarrollo de la educación policial como un campo especializado de la función policial que garantiza la reproducción del talento humano policial con enfoque de competencias, respeto de derechos humanos como enfoque transversal y con enfoque de doctrina policial;
- e. La profesionalización y especialización de los profesionales policiales (directivos, docentes e instructores policiales) que se desempeñan en el SEP, en campos específicos de desempeño.



Capítulo 2: ***Los Componentes del Modelo de Supervisión Educativa***



Este segundo capítulo aborda la naturaleza de cada uno de los componentes que conforman el modelo de supervisión, el alcance del campo de actuación en cada uno de ellos y sobre todo la articulación con las diversas funciones supervisoras del **Modelo de Supervisión Educativa del SEP**.

Según la segunda prescripción, se deben establecer los componentes del Modelo de Supervisión, que enmarcan y condicionan los campos de actuación supervisora. Se trata de los ámbitos que van a ser sujetos de una supervisión.

En este sentido, se proponen como componentes fundamentales los siguientes:

- a. El componente pedagógico-curricular;
- b. El componente administrativo-financiero;
- c. El componente convivencial;
- d. El componente institucional

En el marco del presente Modelo se entenderán las expresiones componente, ámbito o dimensión como sinónimos. A continuación, se describen los siguientes cuatro componentes o dimensiones del modelo de supervisión:

2.1 El componente pedagógico-curricular

El componente pedagógico-curricular está relacionado con todos los procesos formativos, instruccionales y docentes focalizados en la formación de los alumnos del SEP, con enfoque de competencias, con respeto de derechos humanos y con doctrina de policía comunitaria.

Esta dimensión o componente incluye: política plan de estudios, la calidad de la docencia, la calidad de la planificación didáctica, la evaluación, los libros de textos, entre otros. La formación policial debe organizarse en áreas curriculares de fundamento y espacios curriculares de procedimiento, y los espacios curriculares

deben adoptar la naturaleza de la disciplina policial.

La **dimensión pedagógico-curricular** de la supervisión en el SEP debe encargarse de todos los aspectos de la gestión pedagógica que apuntan específicamente a los procesos formativos e instruccionales:

- a. El diseño, implementación y evaluación del Proyecto Educativo de Centro (PEC)
- b. El diseño, implementación y evaluación del Proyecto Curricular de Centro (PCC). En la DNEP, el PCC debiera contemplar los plazos de tiempo o el calendario a través del cual se revisarán los Planes de Estudio en implementación.
- c. El mantenimiento de las normas curriculares estipuladas en el Modelo Pedagógico del SEP; esto quiere decir, la observancia de tres rasgos de la política curricular de la dirección:
 - La observancia de la formación basada en competencias,
 - El cumplimiento de la política curricular de formar con enfoque de respeto a los derechos humanos como eje transversal y no sólo como eje curricular, y
 - La formación con doctrina de policía comunitaria.
- d. La supervisión de las prácticas de planificación didáctica estipuladas en la Guía para la Planificación Didáctica en el SEP; lo que quiere decir, cerciorarse, asegurarse que se planifique utilizando las nueve herramientas prescritas (conferencia, clase práctica, práctica de laboratorio, práctica de campo, seminario, taller, clase encuentro, portafolio, contrato de aprendizaje o tutoría) y las cuatro estrategias (aprendizaje basado en problemas, estudio de casos, aprendizaje por proyectos y aprendizaje colaborativo).
- e. La evaluación de las prácticas pedagógicas de los docentes e instructores.
- f. La supervisión de la evaluación de los aprendizajes o desarrollo de las competencias de los alumnos de los centros que conforman el sistema educativo policial.
- g. La profesionalización de docentes e instructores del SEP, de tal manera de garantizar su desarrollo profesional de Carrera.
- h. Supervisión de los usos que se le den a los manuales y a libros de texto en cada uno de los espacios curriculares del SEP.

2.2 El componente administrativo-financiero

El componente administrativo-financiero está relacionado directamente con el control y gestión de los recursos humanos, el aprovisionamiento y el apresto logístico de la educación policial.

Esta dimensión dice que la supervisión en el SEP debe revisar los siguientes elementos:

- a. El uso de los recursos financieros, específicamente el flujo de caja chica, si la hubiere en el SEP o en los centros que la conforman.
- b. El control y uso de los recursos humanos, expresado en el Parte Diario.
- c. La gestión del recurso tiempo de cada uno de los miembros de los centros educativos, acoplado a las necesidades de tiempo del Sistema.
- d. El uso y mantenimiento de la logística del SEP.

2.3 El componente convivencial

El componente convivencial es un aspecto central del funcionamiento de todo centro de educación policial.

Se refiere a la dimensión disciplinaria, al mantenimiento y observancia de los principios y valores del SEP, de los reglamentos y, en última instancia a la gestión de las tecnologías del castigo con enfoque de derechos humanos.

En este componente se debe supervisar:

- a. El comportamiento ético del equipo directivo, docente e instructores.
- b. El comportamiento disciplinario de los alumnos.
- c. La implementación de la Resolución Alternativa de Conflictos (RAC) no sólo como mecanismo de gestión de la convivencia, sino que también como forma de formación.
- d. El Régimen de Conscripción de Alumnos, docentes e instructores.

- e. La calidad de los procesos investigativos, audiencias de descargo y mecanismos sancionadores.
- f. La legalidad de las sanciones disciplinarias.
- g. El respeto de los derechos humanos y control del *bullying* escolar.
- h. La observancia de la política educativa de formación con equidad de género, que está más allá de la igualdad de género.

2.4 *El componente institucional*

Esta dimensión sugiere que el Modelo de Supervisión del SEP controle el funcionamiento de los siguientes componentes:

- a. El diseño e implementación del Proyecto Educativo Institucional (PEI).
En la medida que el modelo de planificación estratégica de la DNEP adoptó el modelo de PEI, éste debe englobar tanto al Proyecto Educativo de Centro (PEC) como el Proyecto Curricular de Centro (PCC),
- b. La gestión de los proyectos de la DNEP que lo vinculan con las comunidades aledañas a los centros educativos, son los proyectos de prevención de la violencia, los proyectos de seguridad escolar, entre otros.
- c. Los estilos de dirección y estilos de liderazgo.



Capítulo 3: ***Las Funciones del Modelo de*** ***Supervisión Educativa***



En este tercer capítulo se aborda la naturaleza y alcance de cada una de las funciones supervisoras, las características y estrategias de actuación del **Modelo de Supervisión Educativa del SEP**.

Según la tercera prescripción, el Modelo de Supervisión del SEP debe definir las funciones de la supervisión. En función de los componentes se plantean las siguientes

funciones de la supervisión en la educación policial:

- a. La función de evaluación y control;
- b. La función asesora;
- c. La función de mediación de conflictos

Por ello, a continuación se desarrollan los siguientes acápites.



A continuación se definen cada una de las funciones:

3.1 La función de evaluación y control

Los equipos supervisores deben cumplir la función de:

- a. Fiscalizar el cumplimiento de la normativa vigente;
- b. Fiscalizar el programa de mejoramiento institucional;
- c. Asegurar y monitorear el cumplimiento de indicadores mínimos de calidad.
- d. Recoger información, valorar y prescribir decisiones sobre el cumplimiento de los indicadores mínimos de calidad de los centros de educación policial;
- e. Valorar el grado de responsabilidad de los centros de educación policial por sus resultados a través de sus propios mecanismos de monitoreo y autoevaluación.

3.2 La función asesora

- a. Apoyar técnica y especializada en temas didácticos y organizacionales;
- b. Empoderamiento de los actores para la autonomía institucional, desarrollo organizacional e innovación pedagógica;
- c. Poner a disposición de los centros de educación policial, los recursos y servicios públicos requeridos por sus necesidades;
- d. Establecer redes de cooperación educativa de los centros de educación policial entre sí y con otras instituciones.

3.3 La función de mediación de conflictos

La función de la mediación de conflictos de la supervisión educativa del SEP tiene dos aspectos: el primer aspecto está relacionado

con la gestión de la convivencia disciplinaria en el centro; y el segundo aspecto guarda relación con la formación de los alumnos,

transversalmente, como mediador de conflictos en la comunidad.

El supervisor o los equipos supervisores del SEP deben cumplir la función de:

- a. Eliminar las prácticas del bullying en el SEP;
- b. Controlar con el respeto de los derechos humanos, los mecanismos y las prácticas de disciplina policial, específicamente, el supervisor debe revisar la relación entre la tecnología del castigo y los DDHH; puntualmente, debe tratar como prohibidos e inadmisibles las prácticas y tecnologías del castigo que violen DDHH y tratar como aceptables las prácticas que desarrollen competencias de carácter y condición física;

- c. Revisar la calidad de los procesos investigativos, las audiencias de descargo y la fundamentación legal y legalidad de las sanciones;
- d. La observancia de un estilo no-castrense de ejercicio del mando policial, sobre todo porque en el SEP el mando –además de ejercer un efecto directo sobre los subalternos y sobre los alumnos– tiene el efecto pedagógico de ejemplo, y existe la posibilidad que así como se ejerza el mando sobre el alumno, así trate el policía al ciudadano.

Una visión general del modelo implica las relaciones entre las dimensiones y las funciones:

Relación de las funciones con los componentes de supervisión

FUNCIONES	DIMENSIONES O COMPONENTES			
	Componente Pedagógico-Curricular	Componente Administrativo Financiero	Componente Convivencial	Componente Institucional
Función de evaluación y control	X	X	X	X
Función asesora	X	X	X	X
Función de mediación de conflictos			X	





Capítulo 4: ***Las Estrategias e Instrumentos para la Actuación Supervisora***



Este cuarto capítulo aborda la naturaleza y alcance de las estrategias, herramientas e instrumentos para la actuación supervisora; para ello, se parte de la exploración de diversas estrategias de supervisión, y la

presentación de una batería de herramientas e instrumentos a la que los supervisores pueden recurrir para el buen desarrollo de su trabajo en los diversos componentes y funciones supervisoras que llevan a cabo.

4.1 Estrategias de supervisión

La supervisión en educación, deberá ser integral y consecuente. En la práctica se realizan dos tipos de supervisión, una administrativa y otra docente.

En la primera, el supervisor realiza una gira de visitas para examinar el estado en que se encuentra la planta física de las instituciones, la planta de personal, el funcionamiento de los programas, es decir, está supervisando aspectos específicos, que tienen alguna relación con el mejoramiento de la enseñanza, pero que no son aspectos didácticos (Ver *herramienta de supervisión 1*).

El desarrollo de la supervisión docente tiene como función principal, asistir a los educadores para ayudarlos a mejorar el proceso de enseñanza mediante la aplicación de técnicas y procedimientos especializados los cuales provienen de un proceso de planificación, el lugar idóneo para su realización es el aula de clases. (Ver *herramienta de supervisión 4*).

Las estrategias o técnicas de supervisión se clasifican en directas e indirectas:

■ **Directas:** Permiten recoger información de modo sistemático y en contacto directo con los actores del quehacer educativo. Son utilizadas fundamentalmente para las acciones de asesoramiento, orientación y perfeccionamiento docente.

■ **Indirectas:** Facilitan la obtención de información útil por accesos distintos al contacto personal e intencionado del supervisor con los supervisados.

Entre las **estrategias directas** privilegiadas se encuentran:

a. La entrevista, que implica el contacto directo entre supervisor y supervisado y su propósito puede variar desde la elaboración del diagnóstico hasta acciones de asesoramiento.

- b.** La visita, que permite al supervisor el contacto directo con los espacios de aprendizaje y el desarrollo mismo de la acción educativa, obteniendo así, una visión de primera mano de los logros y problemas existentes.
- c.** La reunión, desarrollada entre el supervisor y los supervisados interesados en una misma problemática relacionada con el proceso educativo. Tiene el propósito de intercambiar opiniones y se desarrolla según un plan preestablecido.

Entre las estrategias indirectas se destacan:

- a.** El estudio de planes de enseñanza, consistente en el análisis de la planificación docente según los procedimientos establecidos en el marco de evaluación del desempeño de los mismos.
- b.** El análisis de documentos, realizado en base a la recopilación de los documentos de producción y uso de los supervisados, entre ellos se encuentran: el portafolio docente, los planes de trabajo, registro de asistencia de los alumnos, cuadros estadísticos, las encuestas de desempeño docente aplicadas a los alumnos y toda documentación establecida por el SEP.
- c.** La observación, que posibilita obtener información sobre el

supervisado para conocer sus potencialidades, intereses y dificultades y sus relaciones humanas, infiriendo como estos elementos inciden en el hecho educativo.

Dada la naturaleza del mando policial, la principal estrategia de supervisión directa será la “visita de supervisión” o de inspección. Ésta adoptará dos modalidades:

- a.** La visita de supervisión anunciada, y
- b.** La visita de supervisión inesperada.

La visita de supervisión inesperada puede seguir dos motivaciones:

- a.** La visita de supervisión inesperada de rutina, o
- b.** La visita de supervisión inesperada motivada.

En el caso de la primera, tendrá como propósito el seguimiento y monitoreo y en el caso de la segunda, la atención de situaciones específicas.

En cuanto a las estrategias de supervisión indirecta, las autoridades deberán remitirse a los criterios establecidos en la *Guía de Evaluación del Desempeño Docente*, la cual establece la documentación que debe ser producida y manejada por los docentes (portafolio, registro de evaluaciones, entre otras), así como otras fuentes de registro de la acción educativa (evaluación realizada por los alumnos, evaluaciones estandarizadas externas, otras.)

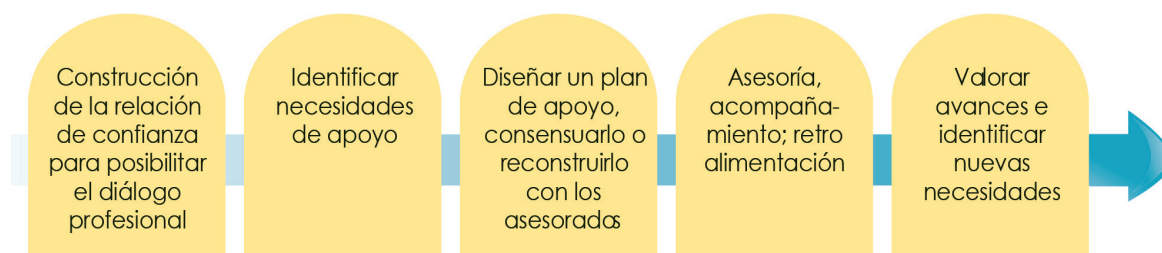
La supervisión educativa no posee un carácter punitivo ya que su propósito fundamental es la reorientación y el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas, razón por la cual, al hablar de estrategias de evaluación es indispensable conceptualizar y caracterizar la práctica de asesoría o acompañamiento.

La asesoría pedagógica es un proceso metódico y constante, dirigido por la autoridad supervisora, con el propósito de interactuar con los directivos y docentes para propiciar la reflexión sobre su praxis

pedagógica; es decir, para facilitar la comprensión de las condiciones que sustentan dicha práctica así como la toma de decisiones para realizar los cambios que la misma precise.

La asesoría no es una acción episódica, debe realizarse de manera consistente, en un ciclo progresivo, con momentos que interactúan entre sí, modificándose mutuamente de manera indistinta y muchas veces por situaciones imprevisibles.

FASES DE LA ASESORÍA PEDAGÓGICA



La principal forma de intervención de la asesoría pedagógica será la visita en el aula, la cual podrá ser realizada ocasionalmente por el Director del SEP o del centro correspondiente, por sí solo o en compañía del Sub Director Académico, así mismo, el Sub Director Académico, realizará esta práctica de manera sistemática y programada, consignando los resultados obtenidos mediante la misma.

Como complemento a la asesoría brindada en el aula, el Sub Director (a) Académico podrá, en base a su diagnóstico de necesidades, planificar y desarrollar acciones de capacitación interna.

Al interior del SEP, los procesos de supervisión se desarrollan en cuatro niveles:

Primer Nivel

Rectoría

- Coordinar procesos de supervisión y acompañamiento.

Segundo Nivel

Dirección del ITP*

- Desarrollo profesional de procesos de supervisión educativa y acompañamiento vigente.

Tercer Nivel

Sub Dirección Académica

- Ejecución de procesos de supervisión educativa y acompañamiento vigente.

Cuarto Nivel

Jefes de Área

- Ejecución de procesos de supervisión educativa y acompañamiento docente en aula de clases.

* Se usa de manera ilustrativa el ITP, aplica en cualquier centro de educación policial.

Cada uno de estos niveles precisa instrumentos y herramientas puntuales

para facilitar su labor y darle cientificidad a la misma.

4.2 Instrumentos de supervisión

Los instrumentos de supervisión constituyen un conjunto de herramientas diseñadas para el levantamiento, recogida y captura de la información, que nos permiten tener una radiografía de las prácticas de la institución en general y de manera particular del acontecer en el aula de clases.

Estos insumos sirven a la supervisión como referente fundamentales para definir énfasis, planes y proyectos en materia de

supervisión relacionados con la capacitación y actualización del docente, al tiempo que permiten reducir la discrecionalidad en la

valoración de lo observado como parte de la acción supervisora, fortaleciendo las buenas prácticas administrativas y docentes.

Para el desarrollo de este modelo se presenta una caja mínima de herramientas que podrán ser utilizadas en el proceso de supervisión:

- a. **H1-LB**, es el instrumento para el levantamiento de la Línea Base del Centro de Educación Policial, puede y debe ser aplicado para la construcción de una radiografía institucional y como fundamento para la toma de decisiones e implementación de proyectos. Este instrumento puede ser aplicado por entidades externas, por la dirección del centro educativo o, mediante delegados de la UNPH.
- b. **H2-DC**, es un instrumento sencillo que permite acompañar la labor del Director del centro, puede ser aplicado por la UNPH o por cualquiera de sus delegados.
- c. **H3-DA**, mide la labor del Sub Director Académico, verificando el mantenimiento de la documentación que posibilite la labor del mismo, su participación en la organización de acciones de capacitación docente y la mediación de conflictos.
- d. **H4-JA**, es un instrumento destinado a conocer el desempeño de jefes de área y puede ser aplicado por el Director de la DNEP o por actores delegados de la UNPH, el Sub Director Académico, si lo consideran pertinente y por el Coordinador Académico por lo menos una vez por período.
- e. **H5-OC**, ya la Guía de Evaluación y Desempeño Docente presenta un instrumento de supervisión y acompañamiento de la labor pedagógica en el aula, el mismo debe ser utilizado tanto por el Sub Director Académico como por los Jefes de Área.
- f. **H6-AV**, es un modelo de acta de visita que sirve tanto para registrar la visita de entidades externas a la institución como para consignar las visitas de las autoridades del SEP a los diferentes departamentos e instancias involucradas en el proceso de formación de los alumnos.
- g. **H7-IRC**, es un breve instructivo que deberá ser aplicado como guía para la resolución de conflictos entre los alumnos.

HERRAMIENTA 1: **LÍNEA BASE DEL CENTRO DE EDUCACIÓN POLICIAL (H1-LB)**

1. DATOS GENERALES

- a) Nombre del centro: _____
- b) Lugar: _____
- c) Fecha: _____

2. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

2.1 La dirección

- a) El director realiza instrucción/docencia, además del mando: SI _____ NO _____
- b) Tiene el grado policial: SI _____ NO _____
- c) Tiene formación docente, además del grado policial: SI _____ NO _____
- d) Ha recibido capacitación sobre gestión de centros: SI _____ NO _____
- e) El subdirector realiza instrucción/docencia: SI _____ NO _____
- f) El subdirector tiene el grado policial para el cargo: SI _____ NO _____
- g) El subdirector tiene formación docente para el cargo: SI _____ NO _____
- h) Ha recibido capacitación en gestión de centros: SI _____ NO _____
- i) La dirección cuenta con oficina independiente: SI _____ NO _____
- j) La subdirección cuenta con espacio independiente: SI _____ NO _____
- l) La secretaría cuenta con archivos físicos: SI _____ NO _____
- m) Funciona periódicamente los órganos de gobierno: SI _____ NO _____
- n) Existe un lugar definido para las reuniones de los órganos de gobierno: SI _____ NO _____
- o) Las comunicaciones son formales: SI _____ NO _____

2.2 Planificación

- a) ¿El centro de formación policial cuenta con los siguientes planes?
 - Plan Estratégico (Proyecto Educativo Institucional): SI _____ NO _____
 - Plan Operativo Anual (POA): SI _____ NO _____
 - Proyecto Educativo de Centro (PEC): SI _____ NO _____
 - Proyecto Curricular de Centro (PCC): SI _____ NO _____

b) ¿Existencia de planificación participativa en el Centro?

PERSONAL	PLANES			
	PEI	POA	PEC	PCC
Personal de la DNEP				
Personal Directivo del Centro				
Personal Administrativo				
Personal auxiliar				
Instructores				
Docentes				
Alumnos				
Otros				

c) ¿Nivel de avance de los planes?

PERSONAL	PLANES			
	PEI	POA	PEC	PCC
Metas logradas				
Metas en proceso				
Metas estancadas				

d) ¿Los maestros planifican la labor docente?

La planificación docente se realiza en: Equipo SI _____ NO _____
 Individual SI _____ NO _____

e) ¿Quién o quiénes revisa(n), aprueba(n) y monitorea(n) la planificación docente?

Director del centro: _____
 Sub-Director del centro: _____
 Equipo técnico: _____
 Coordinador Académico: _____
 Coordinadores de área académica: _____
 Otros (especifique): _____

2.3 Organización y distribución del talento humano policial

- a) ¿Cuenta el centro con un reglamento interno? SI ____ NO ____
- b) ¿Participó el personal docente e instructor en la elaboración del reglamento? SI ____ NO ____
- c) ¿Están contemplados dentro del reglamento interno los deberes y derechos de los policías, los alumnos y personal auxiliar del centro de educación policial? SI ____ NO ____
- d) ¿En el reglamento interno están bien definidas las sanciones por el incumplimiento o infracción de normas y reglas establecidas en la institución? SI ____ NO ____
- e) ¿Cuentan con un manual actualizado de puestos y funciones? SI ____ NO ____
- f) ¿Qué tipo de organigrama tiene definido el centro educativo?
Vertical _____ Horizontal _____
Otro (especifique): _____
- g) ¿Cuenta el centro con otros organigramas funcionales además del organizacional? SI ____ NO ____
- h) ¿Cuenta la Jefatura de Recursos Humanos con los expedientes actualizados del personal? SI ____ NO ____
- i) ¿Cómo se han clasificado los mismos?
Por cargo _____
Por área de conocimiento _____
Por grado policial _____
Por antigüedad _____
Por otros criterios (¿cuáles) _____
- j) ¿Quién organiza y actualiza los expedientes?
Director del centro _____
Sub-Director del centro _____
Jefe de Recursos Humanos _____
- k) ¿Qué tipo de contratación tiene el personal?
Contrato _____ ¿Cuántos? _____
Acuerdo permanente _____ ¿Cuántos? _____
Acuerdo interino _____ ¿Cuántos? _____
Asignación _____ ¿Cuántos? _____
- l) ¿Existe el reloj marcador o el diario pedagógico? SI ____ NO ____

m) ¿Quién o quiénes administran el Reloj Marcador o el Diario Pedagógico?

Director del centro _____

Sub-Director del centro _____

Jefe de Recursos Humanos _____

Otro _____

n) Existe parte diario actualizado? SI ____ NO ____

ñ) El parte diario actualizado, ¿desagrega datos de género? SI ____ NO ____

o) En el centro educativo, ¿se encuentran organizados los siguientes organismos?

Consejo Académico de Centro SI ____ NO ____

Consejo Administrativo de Centro SI ____ NO ____

Consejo Disciplinario SI ____ NO ____

Otras instancias SI ____ NO ____

p) ¿Incidencia administrativa-financiera de instancias en el centro?

Actor	Alta	Baja	Nula
Director de la DNEP			
Gerencia Administrativa de la SEDS			
Departamento de Finanzas de la Policía			
DALPO			

q) ¿Cuenta el centro educativo con un programa de formación continua y capacitación permanente para docentes e instructores policiales? SI ____ NO ____

r) ¿Existen convenios de actualización profesional con otros centros de formación policial? SI ____ NO ____

s) ¿Existe un registro de las capacitaciones realizadas? SI ____ NO ____

t) ¿Existe un registro de la frecuencia con que se han realizado las capacitaciones? SI ____ NO ____

u) ¿Se está capacitando a los docentes en el tratamiento del bullying y en la resolución alternativa de conflictos? SI ____ NO ____

v) ¿En quién recae la coordinación de las capacitaciones?

Sub-Director del centro _____

Equipo técnico: _____

Coordinador Académico: _____

Coordinadores de área académica: _____

w) Capacitaciones desarrolladas en los últimos tres años:

1ª _____

2ª _____

3ª _____

4ª _____

3. INSTALACIONES Y LOGÍSTICA

3.1 Instalaciones físicas

- a) ¿A quién corresponde la propiedad de la planta física?
- SEDS _____
- PNH _____
- Municipio _____
- Otro (especifique): _____
- b) Cuantificación y estado de las instalaciones físicas

INSTALACIÓN	CANTIDAD	ESTADO		
		Bueno	Regular	Malo
Dirección				
Sub-dirección				
Aulas				
Talleres				
Laboratorios				
Biblioteca				
Jardines Tecnológicos				
Espacios administrativos				
Canchas				
Polígono de tiro				
Polvorín				
Comedor				
Cocina				
Lavandería				
Bodegas				
Dormitorios				
Aula Magna				
Gimnasio				

c) Cuantificación y estado de los equipos en el centro

EQUIPO	CANTIDAD	ADECUADO		UBICACIÓN
		SI	NO	
Servidores				
Computadoras				
Tablets o dispositivos móviles				
Data show				
Impresoras				
Televisores				
DVD				
Fotocopiadoras				
Calculadoras				
Archivos				
Escritorios				
Sillas				
Pupitres				
Pizarras				
Carros				
Buses				
Pistolas de reglamento				
Rifles de reglamento				
Toletes				
Escudos o chalecos antibalas				
Máscaras antigas				

d) Material didáctico en el centro educativo

MATERIAL DIDÁCTICO Y DE APOYO	EXISTENCIA		FUENTE DE ADQUISICIÓN		
	SI	NO			
Plan de estudios diseñado, aprobado y actualizado periódicamente					
Libros de textos					
Láminas didácticas o ppt					
Estándares de desempeño para la evaluación de las competencias de los Alumnos a Policía					
Prueba comprehensiva o final de curso					
Programa de Tutoría Policial para el Policía Nuevo Programación de las Promociones					

e) ¿Cuál es la funcionalidad del calendario cívico policial?

Excelente _____

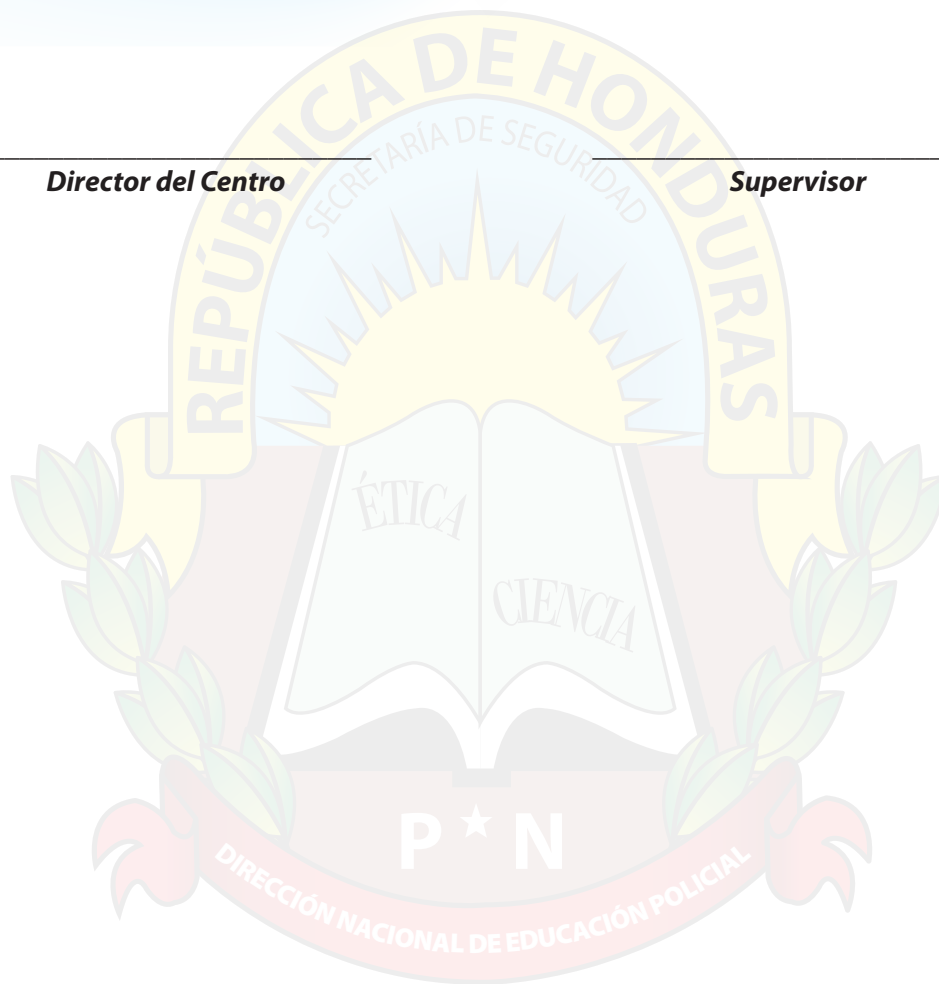
Buena _____

Regular _____

Mala _____

Director del Centro

Supervisor



HERRAMIENTA 2: SUPERVISIÓN DE DIRECTOR DE CENTRO (H2-DC)

1. DATOS GENERALES

- a) Nombre del Centro: _____
- b) Nombre del Supervisado _____
- c) Cargo desempeñado _____
- d) Nivel académico _____
- e) Antigüedad en el cargo _____
- f) Lugar: _____
- g) Fecha: _____

2. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

No.	Ítems	Se observa	No se observa	Comentarios
1	Mantiene actualizado el trabajo de su oficina.			
2	Aplica fichas de control o reportes al personal de su dependencia.			
3	Hay evidencias de calendarización de actividades.			
4	Tiene organizadas las carpetas pedagógicas y profesionales.			
5	Dirige y supervisa la labor técnico docente y administrativa del personal a su cargo.			
6	Utiliza mecanismos de comunicación eficiente.			
7	Lleva un seguimiento del cumplimiento de las funciones a todo el personal.			
8	Hay un proceso de seguimiento de las recomendaciones dejadas en las visitas por su autoridad superior.			
9	Fomenta las buenas relaciones interpersonales de la institución.			
10	Posee un mecanismo de estímulos para el personal que se destaca por su responsabilidad, cooperación y otros que estime conveniente para el prestigio institucional.			

3. LISTA DE COTEJO DE DOCUMENTACIÓN

	SI	NO
<i>Plan Operativo Anual (POA)</i>		
<i>Proyecto Educativo de Centro (PEC)</i>		
<i>Proyecto Curricular de Centro (PCC)</i>		
<i>Plan de Estudios</i>		
<i>Expedientes docentes</i>		
<i>Carga académica por periodos</i>		
<i>Registro de bibliografía en uso</i>		
<i>Diario pedagógico</i>		
<i>Registro de participación en procesos de capacitación.</i>		

4. ASPECTOS DISCIPLINARIOS Y DE CONVIVENCIA

1. Mantiene registro de incidentes disciplinarios: SI _____ NO _____
2. Se involucra personalmente en la resolución de conflictos al interior del Centro: SI _____ NO _____
3. ¿Considera que se observa una disminución en los casos de bullying entre los alumnos? SI _____ NO _____
4. ¿A qué circunstancias y/o acciones atribuye su respuesta anterior? _____

5. OBSERVACIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

Supervisor

Director SEP

HERRAMIENTA 3: SUPERVISIÓN DE DIRECTIVOS ACADÉMICOS (H3-DA)

1. DATOS GENERALES

- a) Nombre del Centro: _____
- b) Nombre del Supervisado _____
- c) Cargo desempeñado _____
- d) Nivel académico _____
- e) Antigüedad en el cargo _____
- f) Lugar: _____
- g) Fecha: _____

2. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

No.	Ítems	Se observa	No se observa	Comentarios
1	Mantiene actualizado el trabajo de su oficina.			
2	Aplica fichas de control o reportes al personal de su dependencia.			
3	Hay evidencias de calendarización de actividades.			
4	Tiene organizadas las carpetas pedagógicas y profesionales.			
5	Dirige y supervisa la labor técnico docente y administrativa del personal a su cargo.			
6	Utiliza mecanismos de comunicación eficiente.			
7	Verifica el cumplimiento de la jornada docente mediante el registro de un diario pedagógico.			
8	Posee un registro de capacitaciones.			
9	Desarrolla actividades para promover la Identidad Nacional, deportes, música u otras pertinentes.			
10	Mantiene relaciones fluidas con los departamentos de Investigación y vinculación.			

3. LISTA DE COTEJO DE DOCUMENTACIÓN

	SI	NO
<i>Plan Estratégico (Proyecto Educativo Institucional)</i>		
<i>Plan Operativo Anual (POA)</i>		
<i>Proyecto Educativo de Centro (PEC)</i>		
<i>Proyecto Curricular de Centro (PCC)</i>		
<i>Plan de Estudios</i>		
<i>Expedientes docentes</i>		
<i>Informe de finalización de periodos</i>		

4. ASPECTOS DISCIPLINARIOS Y DE CONVIVENCIA

1. Mantiene registro de incidentes disciplinarios: SI ____ NO ____
2. Se involucra personalmente en la resolución de conflictos al interior del Centro: SI ____ NO ____
3. ¿Considera que se observa una disminución en los casos de bullying entre los alumnos? SI ____ NO ____
4. ¿A qué circunstancias y/o acciones atribuye su respuesta anterior? _____

5. OBSERVACIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

Supervisor

Sub Director Académico

HERRAMIENTA 4: SUPERVISIÓN DE JEFES DE ÁREA (H4-JA)

1. DATOS GENERALES

- a) Nombre del Centro: _____
- b) Nombre del Supervisado _____
- c) Cargo desempeñado _____
- d) Área que coordina _____
- d) Nivel académico _____
- e) Antigüedad en el cargo _____
- f) Lugar: _____
- g) Fecha: _____

2. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

No.	Items	Se observa	No se observa	Comentarios
1	Mantiene actualizado el trabajo de su oficina.			
2	Conoce y posee una copia del reglamento interno.			
3	Se encuentra familiarizado con la guía para el desempeño docente.			
4	Aplica fichas de control o reportes al personal de su dependencia.			
5	Posee y tiene visible un calendario de actividades.			
6	Tiene organizadas las carpetas pedagógicas y profesionales de los docentes que laboran en su área.			
7	Dirige y supervisa la labor técnico docente y administrativa del personal a su cargo.			
8	Posee registro del horario de clases del período en curso.			
9	Utiliza mecanismos de comunicación eficiente con los docentes a su cargo.			
10	Presenta informes periódicos al coordinador académico del SEP o del centro.			

No.	Items	Se observa	No se observa	Comentarios
11	Verifica el cumplimiento de la jornada docente mediante el registro de un diario pedagógico.			
12	Posee un registro de capacitaciones.			
13	Planifica acciones de proyección y vinculación de su área.			
14	Mantiene copia de las planificaciones docentes aprobadas.			
15	Mantiene relaciones fluidas con los coordinadores de las otras áreas.			
16	Asiste puntualmente al desarrollo de sus labores.			
17	Realiza y mantiene evidencia de la supervisión y acompañamiento a los docentes de su área.			
18	Participa en las capacitaciones programadas por la coordinación académica.			
19	Participa en la resolución de conflictos entre los alumnos y policías de manera eficiente.			
20	Mantiene buenas relaciones interpersonales.			

3. LISTA DE COTEJO DE DOCUMENTACIÓN

	SI	NO
Plan Operativo Anual (POA)		
Proyecto Curricular de Centro (PCC)		
Plan de Estudios		
Expedientes de los docentes de su área		
Copia del portafolio docente		
Carga académica por períodos		
Horario de clases		
Registro de resultados de evaluaciones		
Registro de bibliografía en uso		
Diario pedagógico		
Registro de participación en procesos de capacitación.		

4. ASPECTOS DISCIPLINARIOS Y DE CONVIVENCIA

1. Mantiene registro de incidentes disciplinarios: SI ____ NO ____
2. Se involucra personalmente en la resolución de conflictos al interior del Centro: SI ____ NO ____
3. ¿Considera que se observa una disminución en los casos de bullying entre los alumnos? SI ____ NO ____
4. ¿A qué circunstancias y/o acciones atribuye su respuesta anterior? _____

5. OBSERVACIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

Supervisor

Jefe de Área

HERRAMIENTA 5: FICHAS DE OBSERVACIÓN (ANUNCIADA O NO) (H5-OC)

Tomado de la Guía de Desempeño Docente

OBJETIVO: Verificar y controlar el desempeño profesional docente, basados en los criterios de docencia y de desempeño docente definidos, que rigen la educación, para la toma de decisiones que contribuyan en el asesorar y elevar el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje.

Carrera: _____
Código: _____ Espacio Curricular: _____
Período _____ Horario: _____
Nombres y apellidos del docente: _____
Título que ostenta: _____
Fecha: _____

No.	Items	Se observa	No se observa
I. MOTIVACIÓN			
1	Inicial		
2	A lo largo de todo el proceso		
II. DEFINICIÓN Y EXPLICITACIÓN LOS OBJETIVOS			
3	Lo manifiesta con claridad		
4	Orienta adecuadamente los alumnos hacia los objetivos		
5	Induce a los alumnos para que comprendan la importancia del nuevo aprendizaje		
III. LA SELECCIÓN DE LOS CONTENIDOS RESPONDE A CRITERIOS DE			
6	Actualización		
7	Significancia Social		
8	Extensión y profundidad		
9	Conecta el contenido tratado con el anterior		
10	Ubica la clase en una secuencia didáctica		
11	Muestra seguridad		
12	Correspondencia con el currículo		
13	Globaliza los contenidos		
IV. DOMINIO DEL ESPACIO CURRICULAR Y METODOLOGÍA UTILIZADA			
14	Domina los contenidos del Espacio Curricular.		

No.	Items	Se observa	No se observa
15	Organiza los contenidos de modo que facilita la comprensión.		
16	Enriquece las explicaciones del tema con ejemplos de la realidad y lo relaciona con otros espacios curriculares.		
17	Utiliza método explicativo caracterizado por su activa participación y una posición pasiva de la mayoría de los alumnos.		
18	Utilizando un diálogo construye el conocimiento con una amplia participación de los alumnos.		
19	Vuelve a explicar con simpatía cuando hay duda en el grupo.		
20	Emplea material didáctico u otro recurso para apoyar las clases y hacerlas más entendibles.		
21	Usa o promueve los mapas conceptuales para sintetizar contenidos.		
22	Promueve el uso de material bibliográfico.		
V. FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA CLASE			
23	La clase se desarrolla fundamentalmente con el grupo total en una disposición frontal.		
24	En pequeños grupos o sub-grupos		
25	Individualizada.		
26	La distribución de los alumnos en la sala de clase se modifica de acuerdo a la tarea a realizar.		
27	Se desplaza por distintos sectores del aula para facilitar la atención a los alumnos.		
VI. UTILIZACIÓN DE MEDIOS DE ENSEÑANZA			
28	El medio utilizado es adecuado a los propósitos y al contenido.		
29	Es adaptado al desarrollo del grupo y responde a sus intereses.		
30	Estimula la búsqueda de conocimientos.		
31	Hace uso correcto del pizarrón, libros de textos. Otros.		
VII. EVALUACIÓN			
32	Utiliza distintos instrumentos de evaluación.		
33	Escritos.		
34	Orales.		
35	Prácticos		
36	De resolución individual		
37	De construcción grupal		

Supervisor

Docente

HERRAMIENTA 6: ACTAS DE VISITA (H6-AV)

Acta de Visita de Supervisión y Acompañamiento

Quien suscribe Nombre del supervisor con funciones de cargo o función hace constar por medio del presente, que el día día del mes de mes del año año, siendo las hora.

Visitó: El XXXXX (XXX) con el propósito de: _____

descripción del propósito de la visita

En la visita de supervisión el funcionario fue atendido por nombre de quien recibe la visita y cargo que desempeña al interior del XXXX.

Actividades desarrolladas:

Incluir listado de las actividades desarrolladas, por ejemplo; Presentación de credenciales e intercambio de ideas en relación al cumplimiento del plan operativo o institucional.

Recorrido por la planta física del XXX.

Observación y participación en el desarrollo del taller de formación sobre la construcción del PEI.

Valoración del Taller de Formación, otras.

Situación Evidenciada:

Breve narrativa de los principales hallazgos producto de la supervisión.

Conclusiones y Recomendaciones:

Observaciones finales y, de ser pertinente la planificación de nuevas visitas y el establecimiento de compromisos.

En las instalaciones del XXX, a las hora y fecha.

Conformes firman:

Supervisor

Docente

HERRAMIENTA 7: INSTRUMENTO PARA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (H7-IRC)

Instructivo para Resolución de Conflictos

1. Prepárese para la reunión
 - a. Consulte a los alumnos en disputa para determinar el resultado deseado y qué debe significar el éxito.
 - b. Prepare el temario de la reunión recogiendo elementos de lo expresado por los alumnos en disputa.
 - c. Determine la prioridad de cada ítem del temario y ordénelos.
2. Comience la reunión
 - a. Explique a los involucrados la naturaleza de la reunión y su importancia.
 - b. Revise el temario y acuerde los objetivos de la reunión.
 - c. Explique el proceso de creación de consenso.
3. Defina las cuestiones y fije un temario
 - a. Haga que uno de los alumnos en disputa presente el primer ítem del temario y las cuestiones que plantea.
 - b. Pida que se formulen comentarios, preguntas adicionales relacionadas, o el reencuadre de las cuestiones en discusión.
4. Descubra intereses ocultos
 - a. Pregunte a los participantes qué elementos deben estar presentes o qué intereses se deben satisfacer para que se llegue a un acuerdo sobre la cuestión en discusión.
 - b. Busque acuerdo entre los alumnos en disputa acerca de que aceptarán esos elementos como los criterios que debe satisfacer una solución.
5. Genere opciones
 - a. Pida a las partes que generen soluciones posibles u opciones que pudieran satisfacer sus intereses declarados.
 - b. Use brainstorming, discusión abierta, lo que otros hayan hecho, pensamiento reservado, sugerencias de prueba y error.

6. Evalúe opciones

- a. Revise los intereses, las necesidades y las preocupaciones.
- b. Discuta y evalúe las soluciones propuestas e identifique cuáles son las opciones preferidas.

7. Llegue a un acuerdo

- a. Elimine las soluciones que no responden a los criterios o que son inaceptables por cualquier otro motivo.
- b. Combine las opciones para llegar a una solución que responda a las necesidades de los alumnos.
- c. Pruebe el acuerdo reformulando la solución propuesta.
- d. Si los involucrados no pueden acordar, retroceda a una etapa anterior para volver a trabajar sobre las cuestiones.
- c. Reformule y reconfirme el acuerdo con una solución.

8. Implemente el acuerdo

- a. Revise el acuerdo.
- b. Identifique y llegue a un acuerdo sobre los pasos necesarios para la implementación.

9. Monitoree el acuerdo

- a. Asegúrese de que todos los acuerdos, los pasos de implementación y los procedimientos de control se registren por escrito.
- b. Diseñe un procedimiento de supervisión.

10. Evalúe la reunión

- a. Defina lo que anduvo bien.
- b. Identifique lo que se podría hacer para mejorar el proceso de elaboración de consenso.

Bibliografía

- Bolívar, A., (1999), *Cómo mejorar los centros educativos*. Barcelona: Síntesis.
- Bolívar, A., (2000), *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. Madrid, La Muralla.
- Bryk, A. (1998), *Chicago school reform: Linkages between local control, educational supports and student achievement*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego.
- Canton Mayo, I., (1990), *La inspección educativa. Funciones, antecedentes y un modelo de acción*, Oikos-Tau, Barcelona, pp. 192.
- Dalin, P. y Rolff, H. G., (1993), *Changing the school culture*. Londres: Casse/1.
- Dean, J., (2002), *Supervisión y asesoramiento. Manual para inspectores, asesores y profesorado asesor*, 2a ed., "Aula Abierta", La Muralla, Madrid, pp. 314 (trad. de Orduna Cosmen, J., *Inspecting and Advising*, Routledge, Londres, 1992).
- Domingo, J. (coord.), (2001), *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución*. Barcelona: Octaedro.
- Elmore, R. F., (2000), *Building a new structure for school leadership*. Washington: Albert Shanker Institute. <http://www.shankerinstitute.org>
- Escudero, J. M. y Moreno, J. M., (1992), *El asesoramiento a centros educativos*. Madrid: Consejería de Educación y Cultura de la Comunidad de Madrid.

- Fuentes Castro, H. J., (2003), *La evaluación de la actividad docente: un análisis a partir de la técnica DEA*, Economía Mexicana, 1er semestre, año/vol. XII, No 1, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México D. F., pp. 137-163.
- Fullan, M., (2002), *Los nuevos significados del cambio*. Barcelona: Octaedro.
- Fullan, M., (2002), *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Madrid: Akal.
- Glickman, C. D., (1985), *Supervision of Instruction*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Gento Palacios, S., (Coord.), (2004), *Supervisión educativa*, Sanz y Torres, Madrid, pp. 218.
- Habermas, J., (1987), *Teoría de la acción comunicativa. Racionalidad de la acción y Racionalización social (I)*, Madrid: Taurus.
- Johnson, S. M., (1996), *Leading to change. The challenge of the new superintendency*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leithwood, K., Jantzy, D. y Steinbach, R., (1998), Leadership and other condition which foster organizational learning in schools. En: K. Leithwood y K. S. Louis (Eds.). *Organizational Learning in schools*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Louis, K. S., (1981), External agents and knowledge utilization: dimensions for analysis and action. En: Lehming, R. y Kane, M. (eds). *Improving schools. Using what we know*. Beberly Hills. Sage.
- Macdonald, B., (1992), *Mejora de los centros escolares, eficacia escolar y evaluación*. Actas del Meeting Anual del Forum de Directores y Administradores Escolares de la CEE. Madrid.
- Marghesi, A. y Martin, E., (1998), *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid: Alianza Editorial.

- Martínez, O., (2006), *El rol normativo de los supervisores educativos en Honduras (1950-2006)*. Un análisis desde la teoría de la burocracia (tesis de maestría), UPNFM, Tegucigalpa.
- Miranda Martín, E., (2002), La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros. En: *Profesorado. Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*, año/vol. 6, no 1-2, Universidad de Granada, Granada.
- Mogollón de González, A., (2006), Funciones de la supervisión escolar en Venezuela. Aproximación a un modelo. En: INIE, *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, año/vol. 6, No 3, sept.-dic., Universidad de Costa Rica, San José.
- Reyzábal, V., (1993), La inspección, entre la 'obediencia debida' y la responsabilidad crítica, pp. 95-110. En: Soler Fierrez, E. (Comp.), *Fundamentos de supervisión educativa*, "Aula Abierta", La Muralla, Madrid, 1993, pp. 311.
- Rodríguez, M. M., (1996), *El asesoramiento en educación*. Archidona: Aljibe.
- Santos, M. A., (2000), *La escuela que aprende*. Madrid: Morato.
- SE, (2007), *Propuesta Nacional de Supervisión Educativa*, Unidad de Supervisión de la Subsecretaría Técnico-Pedagógico, Tegucigalpa, pp. 18.
- SE, (2005), *Propuesta de Decreto de Creación de la Dirección General de Supervisión*, Tegucigalpa.
- SE, (1996), *Conceptualización y enfoque de la supervisión educativa en la reorganización*, Comayagüela.
- SE, (1996), *Informe ejecutivo de labores*, Tegucigalpa.
- SE, (1996), *Plan de supervisión de Educación Media*, Tegucigalpa.
- SE, (1994), *Convergencia hacia el nuevo modelo educativo*. La Escuela Morazánica, Tegucigalpa.
- SE-FOMH, (1996), *Ley para creación de las direcciones departamentales de educación*. Modificación a Decreto No. 34-96, Tegucigalpa.

