



Gobierno de la  
República Dominicana

EDUCACIÓN

Viceministerio de Supervisión,  
Evaluación y Control de la Calidad Educativa



# MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Supervisión, Evaluación y Control de la Calidad Educativa

Santo Domingo, 2020



EDUCACIÓN

Viceministerio de Supervisión, Evaluación y Control de la Calidad Educativa

# MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

SUPERVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD EDUCATIVA

Diciembre 2020



GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA DOMINICANA

**EDUCACIÓN**

Título original:

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE SUPERVISIÓN,  
EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD EDUCATIVA**

**Autores**

Rafael Emilio Bello Díaz  
María Altagracia Matos Ramírez

**Elaboración de módulo**

Federico Llinás Guzmán  
Marileidy Rodríguez Alba

**Asesora pedagógica**

Jeanette Chaljub

**Asesor tecnológico**

Jimmy Lambertus

**Compaginación**

Mildred Quezada

**Diseño y diagramación**

Félix Rinaldi Gómez  
Dirección de Medios Educativos

**Corrección de estilo**

Víctor Antonio Gómez  
Dirección de Medios Educativos

Primera Edición

Ministerio de Educación de la República Dominicana  
Diciembre 2020

ISBN: 978-99934-43-57-5



## **AUTORIDADES**

**Luis Abinader Corona**

Presidente de la República

**Raquel Peña**

Vicepresidenta de la República

**Roberto Fulcar Encarnación**

Ministro de Educación

**Rafael Emilio Bello Díaz**

Viceministro de Supervisión, Evaluación y Control de la Calidad Educativa



# PRESENTACIÓN

El Ministerio de Educación de la República Dominicana se complace en presentar el siguiente **Manual de Políticas y Procedimientos de Supervisión, Evaluación y Control de la Calidad Educativa** con el propósito de fortalecer los procesos de gestión a través de estrategias de supervisión y acompañamiento que apoyen el desarrollo efectivo de las clases tendentes a la mejora continua de los aprendizajes, apoyados desde las distintas instancias del MINERD.

En un escenario donde los entornos de enseñanza son emergentes y volátiles es importante contar con una guía que sirva de base para la sistematización de los itinerarios del trabajo pedagógico entre los distintos actores educativos desde una mirada humanística, transformadora e innovadora. Cada contexto es distinto, por lo tanto, diversificar las estrategias de supervisión, evaluación y control de la calidad educativa implica desafíos, tanto del equipo de gestión como de los docentes y familias.

En este sentido, este manual esboza las finalidades y etapas de la supervisión educativa desde tres aristas fundamentales: control, asesoramiento y evaluación, indicando criterios generales para una adecuada ejecución.



**Rafael Emilio Bello Díaz**

Viceministro de Supervisión y Control de la Calidad Educativa



# Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>14</b>
<b>1. CONSIDERACIONES GENERALES</b>	<b>14</b>
1.1. Historia del Sistema de Supervisión, Evaluación y Control de la Calidad	14
<b>2. MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA</b>	<b>15</b>
2.1. Lineamientos para la gestión y la calidad	15
2.2. Estrategia de calidad para la supervisión educativa	16
2.3. Valores de la supervisión para la calidad educativa	17
<b>3. POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>18</b>
3.1. Propósitos de la gestión de calidad	18
3.2. Alcance de la gestión de calidad	19
3.3. Relación con las políticas educativas	19
3.4. La supervisión como apoyo a la gestión institucional y pedagógica	20
3.5. Propósitos del Manual de Supervisión Educativa	20
<b>4. PRINCIPIOS RECTORES DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA</b>	<b>23</b>
4.1. Categorización de la gestión supervisora	24
4.2. Finalidades de la supervisión educativa	25
4.2.1. La función de control	26
4.2.2. La función de asesoramiento	27
4.2.3. La función de evaluación	28
<b>5. LA SUPERVISIÓN Y LA CALIDAD DE LOS APRENDIZAJES</b>	<b>30</b>
5.1. Fundamentos del proceso de la supervisión educativa	31
5.2. Criterios para una efectiva supervisión educativa	34
5.3. Principios que orientan el proceso de supervisión	35
5.4. Etapas del proceso de supervisión	36
5.5. Componentes para el planeamiento y ejecución de las acciones	36
5.5.1. Elaboración del plan de supervisión a nivel nacional, regional y distrital.	37
5.5.2. Ejecución de las acciones	38
5.5.3. Para la recolección de información primaria:	39



<b>6. ACOMPAÑAMIENTO</b>	<b>40</b>
6.1. Acompañamiento pedagógico en el aula	40
6.2. El proceso de acompañamiento al equipo de gestión de los centros educativos	40
6.3. Aspectos que ayudan a la organización del proceso	43
6.4. Plan de acompañamiento	45
6.5. Elaboración del plan de acompañamiento	46
6.6. Durante el acompañamiento	47
6.7. Instrumentos para el acompañamiento	48
6.8. Técnicas e instrumentos para el acompañamiento	49
6.9. Seguimiento y monitoreo	50
6.10. Evaluación y control de procesos	50

<b>7. ENFOQUES DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA</b>	<b>52</b>
7.1. Modelo de supervisión educativa para fortalecer el acompañamiento pedagógico	52
7.2. Enfoque de la supervisión educativa desde la perspectiva humanística	53
7.2.1. Modelo de supervisión educativa centrado en los aprendizajes	53
7.3. Estrategias para la puesta en marcha de las acciones	56
7.4. Características del equipo de supervisión	57
7.4.1. Perfil del supervisor de la calidad educativa	58
7.4.2. Perfil del supervisor educativo (acompañante)	59
7.4.3. Competencias profesionales	63
7.5. Componentes de la gestión y supervisión educativa	64
7.5.1. Estructura organizativa de los equipos de supervisión educativa	65
7.5.2. Gestión de las direcciones regionales en la supervisión educativa	69
7.5.3. Equipo distrital de áreas pedagógicas y desarrollo curricular	72

<b>8. PROCESOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>	<b>76</b>
8.1. Protocolos del sistema de acompañamiento y supervisión	77
8.2. Protocolo de supervisión regional	77
8.3. Protocolo de supervisión del equipo distrital	80
8.4. Protocolo postvisita de supervisión educativa distrital	83
8.5. Gestión de usuarios del Sistema Automatizado de Acompañamiento y Supervisión (SAAS)	84

<b>9. POLÍTICAS Y REGLAS DE GESTIÓN DEL SAAS</b>	<b>85</b>
9.1. Gestión de documentos de la Dirección Nacional de Supervisión Educativa	88

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO. Directores Regionales</b>	<b>99</b>

# MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

SUPERVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD EDUCATIVA



## **INTRODUCCIÓN**

La supervisión origina reformas e innovaciones en los contextos, momentos, situaciones y sistemas educativos teniendo como referente su intervención desde sus funciones y competencias establecidas. En consecuencia, la inspección como sinónimo de la supervisión informa, asesora, media, controla y evalúa la calidad educativa.

La supervisión interviene entre la administración y el centro educativo para el correcto y ágil funcionamiento del control y evaluación en aras de la calidad educativa y esa es la tarea que se asume. Uno de los objetivos que fundamentan la labor de la supervisión educativa es de asesorar a los docentes a que generen actitudes de liderazgo, así como ponderar procesos evaluativos en torno a los logros obtenidos.

Los supervisores educativos son conocedores de la normatividad del sistema educativo y de la realidad en la que está inmersa la institución educativa, saben direccionar su función gestionadora. Por otra parte, los supervisores realizan el seguimiento a los proyectos escolares, al desarrollo curricular y a la organización del centro educativo. La evaluación debe ser rigurosa para que los procesos de mejoramiento sean positivos

El **Manual de Políticas y Procedimientos de Supervisión, Evaluación y Control de la Calidad Educativa** funge como un recurso para viabilizar la operatividad del Sistema Nacional de Supervisión. Por lo tanto, se convierte en una guía para la efectividad en la planificación, supervisión, acompañamiento, seguimiento, monitoreo y control de los procesos educativos.

De modo que este manual es una herramienta que unifica los criterios para el desarrollo de acciones que mejoren los aprendizajes y los procesos aulísticos, contemplando las consideraciones generales que orientan al Sistema Nacional de Supervisión Educativa. De esta manera, para el logro del modelo de escuela que queremos en la República Dominicana, se necesita desarrollar procesos de supervisión con eficiencia y eficacia en los centros educativos, distritos y regionales del país. Esto constituye un gran reto para garantizar que se cumpla con los estándares de calidad establecidos en las políticas educativas del Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD).

## JUSTIFICACIÓN

El **Manual de Políticas y Procedimientos de Supervisión, Evaluación y Control de la Calidad Educativa** es la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino que es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los técnicos de la Unidad de Supervisión Educativa.

Es una herramienta que permite integrar una serie de acciones y procesos encaminados a agilizar el trabajo de la supervisión y el acompañamiento docente y mejorar la calidad del servicio, promoviendo la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción de los usuarios. Por lo tanto, es necesaria la consolidación de este **Manual de Políticas y Procedimientos de Supervisión, Evaluación y Control de la Calidad Educativa** que permita la toma de decisiones de manera horizontal.

# **1. CONSIDERACIONES GENERALES**

## **1.1. Historia del Sistema de Supervisión, Evaluación y Control de la Calidad**

En el 1991 se creó mediante Decreto presidencial No. 8-91 una comisión integrada por representantes de los diferentes sectores de la sociedad: sector público, representado por la Secretaría de Estado de Educación, Bellas Artes y Cultos; el sector universitario, compuesto por la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) y el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC); las distintas asociaciones empresariales, tales como: Hombres de Empresa, Plan Educativo EDUCA, Asociación Dominicana de Profesores (ADP) y el sector internacional representado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El objetivo de la comisión fue formular la Ley General de Educación 66-97 para dar respuestas a los principales problemas educativos de la nación dominicana.

## **2. MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA**

### **2.1. Lineamientos para la gestión y la calidad**

El logro de objetivos se facilita cuando el centro educativo opera a través de una visión de gestión integradora. Una visión capaz de armonizar los procesos sustantivos y de apoyo administrativos mediante un marco normativo institucional debidamente establecido. Para esto es necesario contar con recursos técnicos normativos idóneos (lineamientos, instrumentos, mecanismos, parámetros) para orientar la realización y adecuada coordinación de los procesos, recursos que deberán estar claramente documentados y comunicados para que puedan contribuir eficazmente con la gestión educativa, y de esta forma propiciar la obtención de resultados con la calidad deseada. Resultados que deberán traducirse en aprendizajes que posibiliten a las personas su desarrollo integral, es decir, aprendizajes en todos los ámbitos (saber, ser, deber) que le conviertan en un individuo capaz de conducir su desarrollo y cooperar con el desarrollo de los demás.



## 2.2. Descripción de la Dirección Nacional de Supervisión Educativa

Estos estándares deberán adecuarse a la realidad de cada centro educativo, grado, ciclo, nivel, modalidad, así como subsistema, para facilitar la aplicación de instrumentos y herramientas de acuerdo con los énfasis curriculares y necesidades de mejora.

- **Misión:** La Dirección Nacional de Supervisión Educativa es la instancia técnico-asesora encargada de velar por la eficiencia y eficacia del sistema educativo dominicano asegurando la disponibilidad de la información a través de la aplicación de herramientas tecnológicas modernas, reportes e informes, entre otros, sobre el cumplimiento de las normas y estándares de calidad establecidos en la Ley General de Educación 66-97 y las normativas emitidas por el Consejo Nacional de Educación, monitoreando y motivando mediante acciones permanentes los procesos de supervisión, acompañamiento, seguimiento, evaluación y control en la implementación de las políticas educativas del MINERD.
- **Visión:** Ser un organismo líder en la implementación de una cultura de supervisión educativa que contribuya a la calidad de los procesos, impactando positivamente en los procesos de aprendizaje de los estudiantes y de rendición de cuentas en los ámbitos administrativos y pedagógicos del MINERD.

## 2.3. Valores de la Dirección Nacional de Supervisión Educativa

**Integridad:** Ejerce una supervisión efectiva y abarcadora de acuerdo con las políticas establecidas por el MINERD, que muestre lealtad a la institución, honradez, elevado sentido de responsabilidad, rectitud e involucramiento en los procesos que se realizan para obtener resultados de calidad.

**Objetividad:** Realiza procesos de supervisión educativa con independencia y elevada imparcialidad, cuyos resultados, valoraciones y juicios reflejen la veracidad de las informaciones y el justo peso de los acontecimientos y la coherencia de éstos, centrada en hechos y evidencias que faciliten la toma de decisiones para transformar y/o fortalecer la realidad encontrada.

**Confiableidad:** Cumple con las responsabilidades delegadas de manera permanente con discreción y transparencia, evitando divulgar informaciones que pongan en riesgo la integridad de los sujetos involucrados.

**Responsabilidad:** Cumple con los compromisos asumidos con liderazgo poniendo en práctica la capacidad de reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

**Cooperación:** Desarrolla el trabajo en equipo valorando las opiniones e inquietudes de los demás, estableciendo acuerdos y compromisos con miras a fortalecer oportunidades de mejora y de capacitación.

**Honestidad:** Comprometerse a actuar y expresarse con coherencia y autenticidad de acuerdo con los elevados valores de la verdad y la justicia, en armonía con los principios del Sistema Educativo Dominicano.

### **3. POLÍTICAS DE SUPERVISIÓN DE LA CALIDAD**

La Dirección Nacional de Supervisión Educativa anima y promueve la mejora continua del Sistema Educativo Dominicano mediante monitoreo sistemático a los procesos de supervisión, acompañamiento, seguimiento, evaluación y control, basada en estándares y requisitos de la Norma Internacional ISO-9001 (2015), garantizando una estructura ágil, flexible, abierta a la participación, enfocada en los procesos de aprendizaje que deben ocurrir en las aulas en beneficio de los estudiantes y en apoyo a la cogestión educativa.

#### **3.1. Propósitos de la gestión de calidad**

Con el fin de lograr una gestión de calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad eficiente, eficaz y flexible, basado en estándares internacionales que contribuyan a la continua mejora de los procesos de aprendizaje que impacten en las aulas, centros educativos, distritos, regionales y sede central.
- Desarrollar, impulsar y mantener una metodología de trabajo en equipo para la mejora de la competitividad, simplificando procesos y elevando la calidad de los servicios.

- Fortalecer los equipos de supervisión del MINERD y los canales de comunicación, promoviendo jornadas de formación continua que mejoren los procesos de gestión educativa.
- Impulsar niveles de servicios que satisfagan las expectativas de los usuarios internos y externos.

### **3.2. Alcance de la gestión de calidad**

Estas políticas han sido diseñadas para el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y procedimientos de la supervisión educativa, tanto en el ámbito pedagógico como institucional de la estructura organizativa en las instancias que la componen (sede central, regionales, distritos y centros educativos).

### **3.3. Relación con las políticas educativas**

Las políticas educativas que han sido asumidas y traducidas en grandes planes socioeducativos, así como el Plan Decenal de Educación 1992-2002, el Plan Decenal de Educación 2008-2018 y la Estrategia Nacional de Desarrollo, también los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con énfasis en el No. 4 “Educación de Calidad”, por sus implicaciones en la mejora de la optimización de los servicios que se ofrecen a la ciudadanía, se han ido complementando pasando a formar parte de la agenda nacional. De esa forma, las políticas educativas de los gobiernos se han constituido en políticas de Estado desde el marco de la ejecución de estrategias de acompañamiento y control de la calidad como pieza angular para asegurar niveles de logro aceptables, atendiendo a la situación de pandemia y postpandemia provocada por la COVID-19.

### 3.4. La supervisión como apoyo a la gestión institucional y pedagógica

El Sistema Nacional de Supervisión Educativa es un medio de apoyo a la gestión institucional y pedagógica desarrollado con el objetivo de supervisar, acompañar, dar seguimiento y monitorear las tareas del centro educativo y centralizar la función de apoyo y mejora de los resultados de los aprendizajes. En tal sentido, es el corazón de las herramientas que disponen las autoridades para acercar las políticas educativas dirigidas a la mejora de la calidad y al mismo tiempo se espera que funcione como canal de comunicación e interacción entre los centros educativos, los distritos, las regionales de educación y la sede del MINERD.

Es importante destacar que el Sistema Nacional de Supervisión Educativa subraya la necesidad de contar con evidencias que promuevan la aplicación oportuna de las acciones correctivas y formativas a través de la evaluación de la eficacia de dichas acciones implementadas, la investigación y el análisis que permita identificar causas, consecuencias y posibles estrategias de mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Estas evidencias permiten identificar las prácticas de gestión de los diferentes procesos y así enlazarlas con las normativas o estándares de registros de todo sistema de calidad.

### 3.5. Propósitos del Manual de políticas y procedimientos de Supervisión Educativa

El **Manual de Políticas y Procedimientos de Supervisión, Evaluación y Control de la Calidad Educativa** tiene la intención de indicar las pautas para la puesta en marcha del Sistema Nacional de Supervisión con el fin de garantizar el

desarrollo de los procesos que se ejecutan en los centros educativos, distritos, regionales y a nivel nacional, y de esta manera robustecer la calidad educativa a través del desempeño docente, así como los resultados de los aprendizajes esperados.

Este manual pretende esbozar las pautas para supervisar, acompañar, dar seguimiento, monitorear, controlar y evaluar el trabajo del equipo de gestión del centro educativo, distritos, regionales y sede del MINERD. Por consiguiente, permite desarrollar acciones que ayuden a fortalecer el liderazgo institucional y pedagógico, de modo que se facilite y promueva la renovación de las prácticas de aulas orientadas por las normas y políticas curriculares, atendiendo a los propósitos del Sistema de Supervisión Educativa. A saber:

- Supervisar y dar seguimiento a la ejecución del currículo en todos los niveles y modalidades, así como a los distintos planes, programas y proyectos educativos.
- Velar por el cumplimiento de las normativas vigentes.
- Facilitar los canales de comunicación entre las diversas instancias del MINERD, así como la supervisión de su propia evaluación.
- Propiciar y consolidar en las regionales y distritos educativos el desarrollo de una cultura de acompañamiento formativo que favorezca la retroalimentación y el uso de los resultados para la mejora de la calidad educativa.

- Orientar, desarrollar y mantener un sistema de acompañamiento y control efectivo de la gestión de las diferentes instancias de la estructura administrativa del MINERD.
- Dar seguimiento a los procesos pedagógicos y administrativos que se generan en el centro educativo con miras a la mejora permanente.

## **4. PRINCIPIOS RECTORES DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA**

La ética pretende dar sentido al accionar de los seres humanos. Como ciencia del comportamiento moral estudia a las personas en sociedad, sobre lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido, responsable, en otras afirmaciones, se relaciona, por tanto, con la moral de la acción humana. Es importante establecer la diferencia entre el enunciado de lo moral y lo ético. Pues lo moral refiere a términos culturales internalizados (intrínseco a valores generales) de alcance social, limitado a un conjunto de principios, costumbres, valores y normas de conducta, adquiridos y asimilados del medio, donde la asimilación y práctica no depende de una actitud consciente o racional, sino de un sentimiento de respeto a la autoridad moral de la que provienen.

Por otro lado, la ética surge como una disciplina prescriptiva cuyo propósito es determinar y fundamentar los principios y normas de comportamiento que garanticen la recta conducta y el uso racional de la libertad; es decir, su objetivo es someter la conducta humana a máximas universales que le permitan a las personas realizarse socialmente dentro de las fronteras de lo bueno. De cierta manera corresponde al intento de enfocar el ejercicio libre y consciente de la razón para justificar nuestros actos desde el punto de vista del bien y del mal.

La supervisión escolar tiene como función fundamental aplicar normas, instrumentos, procesos y procedimientos en los niveles y modalidades del sistema educativo para controlar, vigilar,



garantizar y evaluar la gestión en las regionales educativas, distritos escolares, sector escolar y planteles que guíen al supervisor en el cumplimiento de la acción orientadora y de seguimiento del entorno académico.

Por lo tanto, el propósito de la supervisión escolar consiste en establecer una unidad de esfuerzos entre las escuelas, a fin de que, en todas ellas, la tarea educativa se desarrolle de la mejor manera posible a través de visitas constantes para evaluar el funcionamiento de las escuelas. De igual forma, la acción supervisora permitirá el cumplimiento, de forma sistematizada, de los fines establecidos en la normativa legal vigente del MINERD, ya que es una responsabilidad básica en el sector educativo, pues la educación es la parte más sensible de todo el proceso social de crecimiento horizontal y vertical de una nación.

#### **4.1. Categorización de la gestión supervisora**

La gestión supervisora contribuye a proponer y plantear posibles soluciones a los problemas educativos en forma oportuna y objetiva con el fin de reforzar el desempeño docente y la gestión escolar con la intención de sincronizar las acciones que circunscriben las actividades administrativas y pedagógicas. Así, la primera representa la presencia de las funciones técnicas, administrativas, sociales, de asistencia y mediación enlazadas con los procesos de planificación, organización, orientación, coordinación, ejecución y evaluación necesarias en el desempeño del supervisor.

En el componente administrativo la acción supervisora promueve las reformas y mejoras educativas desde el interior de la comunidad educativa. Por lo que “los supervisores e inspectores

juegan un doble papel de control y de asesoramiento/apoyo a los centros escolares” (Martín, 2002, p. 7). De ahí, que la acción supervisora tiene como propósito **colaborar con** más que **supervisar a**, y así ayudar a optimizar el funcionamiento de las instituciones, los procesos administrativos y mejorar la calidad de la educación considerando los ámbitos donde se desarrolla la supervisión.

Los supervisores son los asesores pedagógicos, valorados como técnicos expertos cuyo rol gira en torno a: a) planificación cuyo fin es aprovechar las oportunidades; b) organización donde se relacionan personas; c) coordinación para sincronizar las acciones de gestión y pedagógica; e) dirección donde se circunscribirá el ámbito de la interacción y f) control y acompañamiento.

## **4.2. Finalidades de la supervisión educativa**

La garantía de una educación de calidad para todo el alumnado, especialmente el que se encuentra en edades de escolarización obligatoria, es una responsabilidad directa del supervisor, pues, al fin, constituye el aval de que se cumple, en la sociedad y en la escuela, lo que determina la administración. Además, la estrategia de que dispone la supervisión para que esa garantía sea una realidad es el ejercicio de su función evaluadora mediante la aplicación de un modelo de evaluación formativa y continua de la escuela, que favorezca el ajuste y la innovación permanente de los hechos educativos que en ella se producen a diario. La supervisión cumple funciones fundamentales que no pueden obviarse al momento de ejecutarse, tales como:

## 4.2.1. La función de control

La supervisión educativa tiene como principal función el **control**. El control se asume desde una simple constatación de hechos o un juicio de lo que sucede respondiendo a un modelo de gestión tradicionalista que se orienta en un tipo de control caracterizado por ser coercitivo y de gran impacto negativo en los procesos organizacionales. No obstante, se considera que la concepción autocrática del desempeño supervisor ha ido desvaneciéndose en la medida en que los servicios de supervisión han pasado a jugar un papel fundamental.

Así pues, queda claro que la función de controlar ya tiene otro sentido e intención que favorece el personal de las organizaciones, quienes han permanecido bajo la sombra de una figura supervisora que, más que controlar, lo que ha hecho es obstaculizar el buen desarrollo de los procesos educativos. En consecuencia, para ejercer la función de control es imprescindible desempeñar otras funciones como la de asesoramiento y evaluación.

La garantía de una educación de calidad para todo el alumnado, especialmente el que se encuentra en edades de escolarización obligatoria, ha de ser impulsada por el supervisor pedagógico, quien, amparado en su experiencia y sus roles, puede avalar el cumplimiento de los criterios establecidos. De acuerdo con el autor, "el control se asume desde una simple constatación de hechos o un juicio de lo que sucede, respondiendo a un modelo de gestión tradicionalista que se orienta en un tipo de control caracterizado por ser coercitivo y de gran impacto negativo en los procesos organizacionales" (p. 50).

Es importante destacar la función de control de sistematización de los procesos desde una perspectiva democrática y fundamentada en la producción colectiva de los actores. El establecimiento de normas, criterios y procedimientos que orienten las actividades y roles en el funcionamiento adecuado son esenciales para los centros educativos en tanto son organizaciones y comunidades que aprenden. Esto incluye a todos los actores, con énfasis en los docentes, ya que sus opiniones están directamente relacionadas con lo que se enseña y lo que se aprende, impactando en la implementación de mejoras e innovación de los procesos (Alcalá, 2016).

#### **4.2.2. La función de asesoramiento**

Toda supervisión debe conducir al mejoramiento de la educación, contribuyendo de esta forma a que la enseñanza impartida en el aula sea más eficiente. Por tanto, es necesario que exista una función constante de apoyo al docente orientándolo en el desempeño de sus funciones. Se trata de un modelo de asesoramiento basado en la colaboración y centrado en los procesos (Murillo, 2000). Si los supervisores aprovecharan el potencial que poseen los docentes, si les ayudaran a desarrollar su creatividad, a mejorar sus relaciones, su capacidad de trabajo, estas mejorarían en el desarrollo de las tareas que se les asignen; con esto estarían cumpliendo una de las funciones más importantes en el desarrollo de la supervisión.

Al mismo tiempo, la función de asesoramiento conlleva la propuesta de acciones tendientes a mejorar la calidad de la enseñanza. Es un elemento facilitador del cambio educativo, pues debe concebirse como un proceso de dinamización formativa para facilitar en los docentes el desarrollo de su competencia profesional aumentando su autoestima y su autoconfianza.

De esta manera, el propósito de la supervisión escolar supone priorizar el desarrollo de la función de asesoramiento y apoyo en los centros y al profesorado para conseguir crear unas condiciones organizativas, sociales y culturales que facilitan el desarrollo de propuestas de innovación y cambio.

Por esto, es necesario mejorar las relaciones para que el supervisado sea creador y el supervisor animador de esa actividad, estimulando el uso de diversos métodos de enseñanza, debiendo insistir en que sus ideas no son las únicas, que existen otras entre las cuales el supervisado debe elegir la que más se adapte a la realidad, procurando reconocer a las personas que prueban nuevos proyectos y procedimientos.

### **4.2.3. La función de evaluación**

La evaluación es ineludible en todo proceso educativo. Con los resultados obtenidos de la evaluación el supervisor educativo crea la base para reorientar, planificando acciones que conlleven al logro de los objetivos propuestos. La evaluación facilita controlar continuamente el diseño y los efectos de la supervisión educativa puesta en funcionamiento con el objetivo de decidir el mejor camino para seguir implantando nuevas formas y vías de supervisar, así como corregir las disfunciones aparecidas y reforzar los elementos positivos en orden de alcanzar la calidad esperada.

Cabe resaltar que la evaluación permite conocer todas las fortalezas como las áreas de oportunidades con que cuenta la organización. Propicia el conocimiento de cómo se aprovechan los recursos que se le asignan a cada centro educativo. Por consiguiente, la evaluación debe ser un proceso que acompaña

el aprendizaje en vez de un acto concreto que se realiza una vez terminado.

Es decir, no se puede pretender alcanzar la calidad educativa si solo se realiza la evaluación al final de cada proceso escolar y no durante su desarrollo. En tanto, el supervisor educativo requiere competencias específicas y tiempo para desarrollar la función de evaluación, puesto que, en la actualidad, más que medir la calidad educativa para generar propuestas de mejora que solo se quedan en eso, en propuestas, se busca alcanzarla sobre la marcha evitando oportunamente acciones que debilitan el sistema y potenciando el diálogo, el estímulo y la mejora.

## **5. LA SUPERVISIÓN Y LA CALIDAD DE LOS APRENDIZAJES**

La supervisión educativa se asume desde el MINERD como uno de los componentes fundamentales para asegurar el cumplimiento de los fines y propósitos que expresan su razón de ser y orientan el sentido del servicio educativo que está comprometido a brindar a la sociedad dominicana (Ley General de Educación 66-97).

Los registros bajo índice de calidad expresados en los resultados de las evaluaciones, así como los grandes desafíos y retos hacia la mejora de los aprendizajes, apoyados por una inversión presupuestaria, plantean la necesidad de dar respuesta oportuna desde las aulas y los centros educativos a los desafíos pendientes que tiene la República Dominicana de una educación de calidad para todos los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos de los niveles, modalidades y subsistemas educativos.

En este sentido, la supervisión educativa ha de ser una acción desarrollada de manera eficiente centrada en los procesos pedagógicos, con sentido humano y enfoque transformador, de mirada reflexiva y crítica, valoración de los sujetos actores conscientes de sus posibilidades, limitaciones y desafíos, acciones que generen conciencia colectiva, corresponsable del desarrollo de las personas con las que se interactúa, teniendo como perspectiva los cambios cualitativos que han de producirse

en las actitudes y las prácticas de los directivos y de los docentes (versión preliminar del Manual de Supervisión Educativa, 2015).

Por consiguiente, repensar la función de los equipos técnicos y coordinadores pedagógicos desde la perspectiva de las transformaciones que impulsa el MINERD hace referencia a cualificar su desempeño, ser capaz de satisfacer necesidades planteadas en los procesos de cambio, elaborar planes, definir metas y responsabilidades, así como proponer e implementar diferentes teorías pedagógicas, de gestión y métodos educativos, a fin de organizar actividades de apoyo profesional.

La supervisión educativa y el acompañamiento pedagógico apoyan la construcción del desarrollo curricular, al tiempo que motivan, ayudan, estimulan, comparten información actualizada con las regionales, distritos y centros educativos a través de acompañamiento, seguimiento, monitoreo, evaluación y control de los procesos que se generan en éste, estableciendo equilibrio entre la gestión pedagógica e institucional. Además, hace énfasis en una pedagogía de acción en donde los docentes y directivos se constituyen en agentes de cambio e innovación, favoreciendo así el trabajo colaborativo y elevando la calidad de los aprendizajes.

## **5.1. Fundamentos del proceso de la supervisión educativa**

El proceso de supervisión educativa se concibe desde una dinámica esencialmente humana, con sentido ético, con una mirada holística del contexto socioeducativo, donde los actores involucrados reflexionan en actitud crítica buscando mejorar



la gestión institucional y pedagógica que incide a su vez en la calidad de los aprendizajes. A continuación, se presentan los parámetros esenciales.

1. **Educación de calidad para todos:** Las acciones de supervisión, independientemente de la instancia a la que se refiera, tendrán como propósito fundamental el mejoramiento de la calidad de la educación en el centro educativo desde un enfoque de la educación como derecho y sobre el supuesto de que todos los niños pueden y deben aprender.
2. **Acompañamiento más que fiscalización:** Crea espacios de reflexión que buscan la mejora continua de la gestión institucional y la práctica pedagógica, dando lugar a un encuentro formativo que hace del maestro un sujeto más consciente y creativo, incidiendo de manera positiva en los aprendizajes de los niños, jóvenes y adultos de los centros educativos.
3. **Horizontalidad:** Las relaciones entre supervisor y supervisado serán funcionales y no jerárquicas. Asimismo, el supervisado se constituye en sujeto activo en el proceso de su propia supervisión.
4. **Objetividad, imparcialidad y transparencia:** Se reconoce que el ejercicio de supervisión es esencialmente subjetivo. No obstante, el Sistema Nacional de Supervisión Educativa dispondrá de un conjunto de instrumentos e indicadores con el propósito de minimizar los juicios personales para asegurar la imparcialidad del supervisado a través del libre acceso a la información.

5. **Resultados de la supervisión:** Son relevantes para el proceso de definición de políticas educativas y mejora de la calidad. La supervisión tiene una vocación transformadora de la práctica y de los contextos educativos, en consecuencia, sus resultados se orientan a la mejora de la calidad de la educación en los términos que son definidos los modelos de gestión de la calidad.
6. **Profesionalización, especialización y dignificación de la función docente:** Las tareas de supervisión serán ejercidas por profesionales competentes con suficiente experiencia pedagógica para cumplir con su función de manera digna.
7. **Multiplicidad de estrategias de aproximación:** El Sistema Nacional de Supervisión Educativa reconoce que existen múltiples estrategias de aproximación a la realidad educativa, producto de la diversidad de medios y contextos.
8. **Coordinación y articulación:** El sistema facilita y promueve la renovación de la práctica pedagógica permitiendo que se produzca una articulación dinámica, adecuada y oportuna entre los actores de la comunidad educativa, así como las instituciones o redes de apoyo a través de los órganos concentrados de cogestión y participación que contribuyen al mejoramiento de la calidad de los centros educativos.
9. **Responsabilidad, ética y rendición de cuentas:** Toda acción de supervisión se realizará desde un amplio sentido de responsabilidad con la convicción de que los defectos de cada una de las decisiones tomadas redunden en una mejora de la calidad de la educación.

## 5.2. Criterios para una efectiva supervisión educativa

En la supervisión a la gestión pedagógica e institucional se busca dinamizar y mejorar los procesos educativos, en este sentido se enuncian unos criterios que, asumidos con la debida responsabilidad, contribuyen a la eficacia de esta.

La **calidad**, posibilita que el acompañamiento a la práctica educativa, además de valorar los resultados, ponga especial atención a las condiciones personales y estructurales en que se desarrolla la acción educativa, a su vez ayuda a que éste sea oportuno, efectivo e innovador.

La **pertinencia**, con este se promueve la coherencia entre las necesidades sentidas de los sujetos y la efectividad de los resultados alcanzados.

La **flexibilidad**, que pone énfasis en la apertura cambiante de los sujetos y los contextos en que se desarrollen los procesos. Esta impide el estacionarse de manera permanente en unos parámetros que pueden convertirse en obstáculos para el logro de los objetivos propuestos. Con el criterio de la flexibilidad, que conlleva al de la innovación y cambio, se incentiva la imaginación creadora y originalidad de los sujetos para la supervisión, el acompañamiento, elaboración de los planes de mejora y el seguimiento.

A los criterios señalados se suma el liderazgo pedagógico que da oportunidad a los actores del proceso, asumir sus tareas y acciones como entes conciliadores y responsables.

### 5.3. Principios que orientan el proceso de supervisión

Los principios que fundamentan el proceso de supervisión educativa se conciben desde una dinámica esencialmente humana, con sentido ético, con una mirada holística del contexto socioeducativo, donde los actores involucrados reflexionan en actitud crítica buscando mejorar la gestión institucional y pedagógica que incide a su vez en la calidad de los aprendizajes.

De acuerdo con Secadura (2008), se han seleccionado los siguientes principios de la inspección o supervisión educativa:

**Unidad** (estructura/integradora). Promueve una integración de los criterios bases a evaluar y dar seguimiento a los procesos de la supervisión educativa.

**Homogeneidad.** Se refiere a la composición y estructuras de sistematización, evaluación y acompañamiento diseñados de manera uniforme a lo largo del territorio nacional.

**Profesionalidad.** El supervisor ha de mostrar cualidades de perseverancia, neutralidad, objetividad, adecuada formación, rigor técnico y liderazgo. Muestra respeto por la labor del centro educativo en su conjunto y trabaja de forma colaborativa y como coaprendiz de los procesos.

**Articulación-sistémica** (Tamayo y Sandó, 2011). La supervisión de la calidad en la educación se basa en la intencionalidad formativa. A través de la recolección de datos por diversas fuentes fortalece y realiza propuestas innovadoras en la formación permanente del docente y equipo de gestión EDG, así como en la función de coeducación de las familias con el fin de desarrollar aprendizajes activos.

## 5.4 Etapas del proceso de supervisión

El proceso de supervisión cumple con las siguientes etapas: planeamiento y ejecución de las acciones, seguimiento y monitoreo, evaluación y control, estas etapas se ejecutan en la gestión institucional y la pedagógica de los centros educativos junto a los niveles, modalidades y subsistemas para lograr el mejoramiento de los resultados de la enseñanza y los aprendizajes. La dinámica de flexibilidad con que se ha concebido el tema de la supervisión educativa replantea la dimensión del ser docente y directivo y da a la supervisión una nueva visión, la de acompañamiento pedagógico a la gestión del centro y el aula (versión preliminar del Manual de Supervisión Educativa, p. 14).

Los supervisores deben asegurar que las leyes, reglamentos y lineamientos pedagógicos generales se cumplan en los centros educativos. Actualmente ser supervisor es ayudar a que las instituciones mejoren, a la búsqueda del cambio permanente y a la obtención de mejores resultados, o sea, hacer que se involucren en las políticas de reforma de los gobiernos. Este es un compromiso complejo que coloca esta función en el centro de las posibilidades de la generalización de los cambios y requiere por un lado generar capacidades especiales en las escuelas, y por el otro, revisar los modelos sobre el cambio educativo y la formación permanente del profesorado.

## 5.5. Componentes para el planeamiento y ejecución de las acciones

La etapa de Planeación e Intervención, tal como su nombre lo indica contempla la previsión de propósitos, metas, estrategias e instrumentos para la recolección de la información tomando en

cuenta los estándares regionales, nacionales e internacionales. Desde el enfoque participativo, todos los actores intervienen y participan activamente: proponen, analizan y evalúan cada uno de los elementos del plan de supervisión educativa.

### **5.5.1. Elaboración del plan de supervisión a nivel nacional, regional y distrital**

**Propósitos:** Descripción de los resultados que se espera alcanzar en coherencia con las políticas del MINERD y el desarrollo curricular que evidencia los aprendizajes de los estudiantes en diálogo con las necesidades locales, regionales, nacionales e internacionales.

**Metas:** Pasos intermedios y logros concretos segmentados a corto plazo que la institución se propone y que le permiten alcanzar sus objetivos. Es la cuantificación de los objetivos en términos de cantidad, tiempo y espacio.

**Estrategias:** Diferentes herramientas y mecanismos con los cuales se hacen operativos las metas y propósitos que se persiguen. Constituyen una parte fundamental del proceso de planeación.

**Actividades:** Tareas necesarias para lograr la producción de los resultados esperados, los componentes del programa o proyecto, definidos de acuerdo con las funciones de la supervisión y las estrategias de intervención que seleccionen como pertinentes.

**Cronograma:** Calendario de trabajo donde se especifican las actividades programadas. En éste se señalan las fechas previstas para la ejecución de las acciones de supervisión, acompañamiento, seguimiento, monitoreo, evaluación y control.

**Medios de verificación:** Fuentes de donde se extrae la información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos. Se pueden considerar como las evidencias objetivamente verificables y deben estar a nuestro alcance.

**Recursos:** Están constituidos por los diferentes elementos que facilitan la ejecución del plan que se busca realizar. Dentro de éstos se encuentran los humanos, tecnológicos, materiales y económicos.

Un componente a tener en cuenta en el plan es la devolución reflexiva de información, también conocida como retroalimentación, a los involucrados para la mejora. Esta acción garantiza trabajar con los directivos los acuerdos y compromisos de manera que se puedan evidenciar los avances y logros, así como las lecciones aprendidas.

### **5.5.2. Ejecución de las acciones**

Consiste en la recolección de la información primaria a través de las técnicas e instrumentos para la supervisión, tales como encuestas, grupos focales, aplicación de instrumentos de observación, observación directa en el aula, guía de información, guía de observación de docencia, lista de cotejo, guía de entrevistas, cuestionarios, registros, otros. La recolección de información secundaria se refiere a la revisión de documentos, informes, entrevista en profundidad sobre la tarea de enseñar y otros, mediante acciones de control y monitoreo según corresponda.

### **5.5.3. Para la recolección de información primaria:**

El llenado de los instrumentos con responsabilidad y en el lugar donde se realiza la acción educativa determina la calidad y fiabilidad de los resultados obtenidos en el proceso de supervisión pedagógica, por lo que los técnicos de supervisión han de conocer a cabalidad las herramientas antes de su aplicación.

Los instrumentos han de ser llenados durante su aplicación, de manera que se garantice la confiabilidad de la información y pueda ser utilizada para la toma de decisiones oportunas. Una vez completada la información el equipo de supervisión realizará procesos de análisis reflexivos y orientará la toma de decisiones para la mejora en diálogo con la instancia correspondiente.



## **6. ACOMPAÑAMIENTO**

### **6.1. Acompañamiento pedagógico en el aula**

Es una acción reflexiva que realizan los integrantes del equipo de gestión, junto al equipo técnico distrital de la unidad de desarrollo curricular, con la finalidad de profundizar en el sentido de la práctica docente para comprenderla, explicarla, mejorarla y de ese modo encontrar respuestas a los retos o dificultades que se les presentan al acompañado y acompañante en su práctica a través de la ejecución de planes de mejora (Imbernón, 2004). Los encuentros de acompañamiento exigen trato humano, descubriendo, acogiendo y valorando lo sagrado que hay en cada sujeto por ser persona de vocación y pasión por la escuela y fascinada en la tarea de enseñar.

De acuerdo con la Universidad Tecnológica del Cibao Oriental (UTECO, 2018), "el acompañamiento genera intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado. Aquí se requiere de una interacción auténtica, creando relaciones horizontales en un ambiente de aprendizaje e intervención pedagógica pertinente al entorno de la institución" (p. 3).

### **6.2. El proceso de acompañamiento al equipo de gestión de los centros educativos**

El acompañamiento a la práctica educativa para una educación transformadora es un proceso formativo, flexible y direccionado

por la realidad personal, por el contexto inmediato y global en que las personas intervienen a través de encuentro cercano, diálogo reflexivo entre acompañantes y acompañados. Desde este enfoque el acompañamiento se plantea como:

1. Apoyo a las relaciones personales; se le presta atención prioritaria a las relaciones de los sujetos en los contextos en los que interactúan.
2. Servicio técnico; se prioriza el diagnóstico de problemas, supervisión y evaluación.
3. Cierre del proceso de formación y habilitación profesional; se desarrolla para completar la formación de los sujetos y profundizar determinados aspectos de la formación de las personas participantes.
4. Proceso de mutua formación y retroalimentación; implicando horizontalidad en el proceso se refuerza la reflexión y la colaboración, se toma en cuenta el contexto donde se esté desarrollando.

En el contexto de política de fortalecimiento a la calidad educativa dominicana el desarrollo de la gestión de los centros educativos reviste de fundamental importancia, razón por la cual se hace necesario fortalecer el liderazgo y las competencias gerenciales del equipo de gestión (director, coordinador, docente, psicólogo, orientador, trabajador social). En este sentido, la dirección del centro educativo gestiona procesos con calidad en relación con los requerimientos de cada momento y contexto para garantizar que los resultados educativos impacten positivamente la calidad de los aprendizajes.

El modelo de gestión de la calidad para los centros educativos reconoce la relación existente entre la gestión institucional y la pedagógica. Desde esta perspectiva se concibe la escuela como un sistema de organización de experiencias de los aprendizajes, ya que en su función está el crear las condiciones para que el estudiante aprenda para la vida y logre los propósitos curriculares de la modalidad, nivel y grado que cursa. La calidad de la gestión del centro educativo está determinada por las características, necesidades y niveles de satisfacción que demanda la comunidad. Es responsabilidad del equipo de gestión involucrar a los distintos actores en la construcción de aprendizaje significativo. Por esto en la gestión institucional y pedagógica son tareas claves para considerar:

1. **La gestión institucional.** Se encarga de la organización del centro educativo. En el ámbito interno regula y viabiliza la dinámica de los procesos de supervisión y acompañamiento al trabajo del aula, observación directa en el centro y la formación docente. En el ámbito externo organiza todo lo relativo a la relación escuela comunidad.
2. **La gestión pedagógica.** Plantea la relación directa entre la gestión institucional en todos sus ámbitos y componentes. En este sentido, el acompañamiento a la gestión del centro educativo es un proceso de acción reflexiva que realiza el técnico distrital a los integrantes del equipo de gestión con la finalidad de impulsar procesos de mejora en el centro educativo, apoyando su capacitación en la búsqueda de soluciones a los problemas existentes para lograr el desarrollo de aprendizajes de calidad.

En la medida en que el acompañante orienta y guía la formación a los gestores para la reflexión sobre la gestión va

desarrollando habilidades y competencias propias de su rol, es decir, crece la persona que acompaña y crece el acompañado. El acompañamiento a la gestión del centro, como parte de la supervisión educativa, apoya el desarrollo curricular al tiempo que motiva, ayuda y transforma la acción pedagógica, cumpliendo así con las etapas de planeamiento, ejecución, seguimiento, monitoreo y evaluación.

### **6.3. Aspectos que ayudan a la organización del proceso**

Antes del acompañamiento al equipo de gestión el técnico realiza una supervisión para conocer la realidad en los centros educativos, observando e indagando, socializando con los acompañados sobre componentes trabajados (estructura del centro, pasillos, baños, carteles, rótulos de aulas).

Para facilitar la organización se sugiere trabajar con los instrumentos seleccionados de acuerdo con el propósito del acompañamiento, destacando los hallazgos relevantes. En este sentido:

- Realiza acuerdos para el proceso de acompañamiento con el equipo de gestión del centro educativo, establecen fecha para el encuentro.
- Elabora el plan de acompañamiento con el equipo técnico de las áreas de especialización.
- Organiza la carpeta, el portafolio y/o expediente de cada equipo de gestión de los centros educativos que acompaña, donde registrará los resultados del acompañamiento.

- Los instrumentos han de estar firmados y sellados por las personas correspondientes dejando copia del instrumento utilizado al equipo de gestión.
- Firma el libro de visitas del centro educativo plasmando los propósitos del acompañamiento y los acuerdos establecidos.
- Elabora un informe sobre los hallazgos.
- Analiza los hallazgos y los organiza en función de las áreas y modalidades donde se evidenciaron las mayores debilidades.
- Reflexiona sobre la práctica, volver sobre los hechos, encontrar explicaciones a los logros y dificultades, planifica para el siguiente encuentro del acompañamiento al equipo de gestión, prepara un diálogo indagatorio con preguntas tomadas de los insumos de la supervisión realizada anteriormente.
- Socializa los informes en la reunión técnica en la que participa el director o directora distrital y los demás técnicos y técnicas, donde se analizan los hallazgos encontrados y a la vez se establecen acuerdos para elaborar planes de mejora con la ayuda de todos y todas. Estos informes deben llegar a la Dirección Nacional de Supervisión Educativa, incluyendo copias del instrumento de gestión aplicado y el cronograma para el acompañamiento. Si es necesario pedir apoyo al supervisor enlace regional y/o nacional.

- Socializa los hallazgos con los técnicos encargados de las áreas y modalidades donde se han evidenciado las debilidades. Y a partir de la información obtenida se tomarán medidas que permitan realizar los correctivos necesarios ante las debilidades observadas en la supervisión.
- Elabora una agenda en la cual se sugiere la utilización de técnicas para el acompañamiento, acorde con el Sistema Nacional de Supervisión Educativa, que propicien la reflexión del equipo de gestión a cerca de su práctica institucional.

#### **6.4. Plan de acompañamiento**

Es importante elaborar un plan de acompañamiento a la gestión orientado al desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas, así como a fortalecer sus conocimientos. No solo para optimizar el proceso de aprendizaje en los estudiantes, sino también para el desarrollo del personal y su inserción en la comunidad, propiciando condiciones que de manera creativa y crítica resuelvan las diversas situaciones que dificultan su labor educativa.

En este sentido, el plan es un conjunto de acciones, estrategias y técnicas adecuadas para brindarles asesoría partiendo de la asistencia técnica, el diálogo y la reflexión sobre su práctica pedagógica y de gestión, en el marco de un programa de inducción que les habilita para su labor en las aulas y el desarrollo de sus competencias pedagógicas y de gestión.

Además, debe propiciar el fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo para que puedan actuar asertivamente en la comunidad educativa; asimismo, su capacidad para generar un clima organizacional favorable donde haya participación plena y activa de los actores educativos en los diferentes proyectos y actividades de mejora del servicio.

Fernández (2007) propone tres tipos de clima organizacional en el ámbito escolar: **cultura** (valores y creencias que dan sentido a la dinámica de la escuela); **grupalidad** (distribución de los equipos de trabajo) y **motivación** (gratificación de los equipos). Para atender a estas tres dimensiones es necesario promover en ellos habilidades para concertar, establecer alianzas estratégicas, cooperación y compromiso con la calidad educativa y el desarrollo de un liderazgo transformacional. Buscando siempre la participación democrática de los agentes educativos, interactuando con el contexto de la institución educativa.

## **6.5. Elaboración del plan de acompañamiento**

En la relación supervisor y equipo de gestión acompañado debe propiciarse un trato humano, descubriendo, acogiendo y valorando lo sagrado que hay en cada sujeto, por ser persona de vocación y pasión por la escuela y la tarea de enseñar. Cuando el acompañante comprende el desarrollo personal y ético del equipo de gestión se fortalece la práctica de valores, democracia y habilidades sociales, procurando establecer un ambiente agradable empático, con una sana interacción con ellos y los integrantes de la comunidad educativa. Además, debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Resaltar el carácter horizontal y compromiso en la relación técnico supervisor y equipo de gestión.

- Promover un accionar conjunto en procura de desarrollar una cultura de calidad en base al asesoramiento, capacitación y formulación profesional en servicio.

La innovación es sinónimo de cambio con mejora; por lo tanto, se debe incidir en el diseño y ejecución de proyectos de innovación promoviendo la capacidad crítica y creativa del director, coordinador, psicólogo, orientador novel. De esta manera se estará fortaleciendo su espíritu de investigación tendiente a solucionar diversas situaciones problemáticas en el quehacer educativo. “En todo caso... es en el diálogo entre pares, en el compartir formas de operar y organizar, como podemos hacer un ajuste de cuentas con nuestra cotidianidad para sabernos profesionales anquilosados o adalides de la renovación educativa” (Vásquez, 2012, p. 10).

## **6.6. Durante el acompañamiento**

Para que el acompañamiento se produzca de manera efectiva es preciso tener en cuenta lo siguiente:

- El acompañante llega puntual al centro de manera planificada con todos los insumos preparados, tratando de generar un clima de confianza al personal del centro.
- Socializa nueva vez con el equipo de gestión en pleno sobre el sentido del acompañamiento al equipo de gestión y retroalimenta la metodología a utilizar.
- Asume una postura reflexiva, horizontal, empática y con un enfoque colaborativo que facilite los acuerdos y decisiones para propiciar apertura de cambio.



Este proceso de acompañamiento se propicia desde un espacio de diálogo reflexivo, direccionado y formativo, que genere confianza en un clima de participación y libertad. Para analizar las fortalezas, aspectos a mejorar y sugerencias.

Las sugerencias han de ser con sentido, que permitan favorecer el desarrollo personal y profesional de las y los acompañados.

*Inicio del diálogo con preguntas genéricas, tales como:*

*¿Cómo se ven como equipo de gestión?*

*¿Qué pretenden con el trabajo que desempeñan?*

*¿Con qué frecuencia se reúnen?*

*¿Existencia de cronograma de trabajo?*

*¿Qué cambiaría para que las metas propuestas puedan lograrse?*

*¿Qué práctica pueden ser diferentes desde el rol que desempeñan en el equipo de gestión?*

*¿Hacia dónde queremos guiar el equipo de docente que acompañamos?*

*¿Cómo vemos la institución y cómo nos vemos en ella en cinco años?*

*Socialización de las respuestas en clave formativa.*

*¿Cómo se sintieron durante el proceso?*

*¿Cuáles fortalezas y aspectos a mejorar identificaron durante el proceso?*

*¿Cuáles acciones planificaron y/o realizaron para mejorarlos?*

*¿Qué metas se trazaron para mejorar y cuáles compromisos asumen como equipo de gestión?*

## **6.7. Instrumentos para el acompañamiento**

El proceso de acompañamiento debe ir complementado con un conjunto de herramientas diseñadas para el levantamiento, recogida y captura de la información que permitan tener una

fotografía de la práctica del docente en el aula, así como el uso y aprovechamiento del tiempo. Estos insumos sirven a la supervisión como referentes fundamentales para hacer énfasis, planes y proyectos en materia de supervisión relacionados con la capacitación y actualización del docente, al tiempo que da evidencia para el fortalecimiento de las buenas prácticas.

Los instrumentos que utilizan para los acompañamientos a la práctica docente, seguimiento, evaluación y control a la organización y funcionamiento de los centros educativos han de estar diseñados en diálogo con la base curricular y normativas institucionales vigentes. Estos han de estar estructurados acogiendo las dimensiones personales, profesionales, curriculares e institucionales y pedagógicas.

## **6.8. Técnicas e instrumentos para el acompañamiento**

En el acompañamiento se utilizan diversas técnicas cualitativas para el levantamiento de la información: historia de vida, entrevistas, diálogos reflexivos, observación, lista de cotejos y otros. Estas se constituyen en herramientas para tener evidencias e insumos disponibles en el proceso de acompañamiento al equipo de gestión sobre su práctica con miras a fortalecer la institucionalidad, la cultura organizacional y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Estos insumos sirven como referentes fundamentales para definir énfasis, planes y proyectos relacionados con la capacitación y actualización del equipo de gestión y de todo el personal del centro. A su vez aporta evidencias para el fortalecimiento de las

buenas prácticas y análisis sobre los informes elaborados con ellos. Así orientan los correctivos que permitan realizar los ajustes necesarios ante las debilidades observadas en la supervisión realizada.

## 6.9. Seguimiento y monitoreo

**Seguimiento:** Se realiza para verificar cómo se han estado realizando los acuerdos y compromisos establecidos después de un acompañamiento.

**Monitoreo:** Es una labor que deberá desarrollarse durante todo el año escolar con el fin de efectuar verificaciones de avances, logros y propuestas de nuevas estrategias a partir de los datos corregidos o evaluados durante el desarrollo de la docencia.

## 6.10. Evaluación y control de procesos

**Evaluación:** Constituye una parte fundamental del proceso de supervisión y acompañamiento. Se busca pasar balance crítico de los resultados con miras a mejorar aquellos elementos que así lo ameriten, al tiempo de afianzar los que se lograron de acuerdo con lo planificado. Aquí se rinde cuenta de los aprendizajes.

Es el proceso de medición del grado de éxito o fracaso en el logro de los propósitos planteados. Supone el ejercicio de la valoración permanente de las acciones de supervisión para reforzar los puntos fuertes de modo que pueda superar la situación existente en las áreas de mejora partiendo de las lecciones aprendidas. Se dirige a diagnosticar y sistematizar los problemas y situaciones internos de las instancias, así también a desarrollar la capacidad

que tienen para resolverlos. Es una valoración facilitadora del cambio educativo en la medida en que promueve estrategias de reflexión que conducen a la mejora de la organización y el funcionamiento de los procesos.

En esta etapa se determina de forma cualitativa, así como cuantitativa, el rendimiento alcanzado al igual que los avances en relación con la ejecución de las políticas en materia curricular y el desarrollo de las competencias con sentido de utilidad para la vida. La evaluación orienta la toma de decisiones que permitan introducir las modificaciones más adecuadas para conseguir su mejora. Se destaca la finalidad formativa, que sirve para perfeccionar el proceso docente, la validez en su utilidad para detectar los problemas, al igual que los aciertos y su capacidad para ayudar a todos los implicados a ser conscientes y poder superarlos.

**Control de los procesos:** Busca asegurar el cumplimiento de las normativas vigentes, además de comprobar las acciones llevadas a cabo en procura del mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, de acuerdo con las políticas curriculares y estándares establecidos. Orienta la actuación sobre la base de los resultados de los trabajos realizados a fin de prevenir desviaciones, efectuar rectificaciones o alteraciones que adapten mejor la acción de la escuela a las necesidades del educando, así como de la comunidad; por consiguiente, suministra datos que influirán sobre los próximos planteamientos con el interés de hacerlos más objetivos, pragmáticos, donde prime la eficiencia.

**Fiscalización:** Es un término fundamental y válido que está ligado al control de los procesos. Sugiere el rendimiento de cuentas del manejo de los recursos asignados a la institución educativa.

## **7. ENFOQUES DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA**

### **7.1. Modelo de supervisión educativa para fortalecer el acompañamiento pedagógico**

La supervisión educativa, con miras al fortalecimiento pedagógico, plantea el sentido humano y transformador. Bajo este enfoque el quehacer educativo exige la valoración de los sujetos como actores conscientes sin quitarle la autonomía de sus posibilidades, limitaciones o desafíos; crea conciencia colectiva, corresponsable del desarrollo de las personas con las que interactúa; tiene como perspectiva cambios cualitativos que han de producirse en las actitudes, así como en la práctica de los docentes.

Vista desde esta perspectiva la supervisión educativa replantea la dimensión del ser de los docentes y directivos a lo largo de toda la vida. Se piensa como ayuda pedagógica, encamina al docente a estar atento de modo que pueda buscar respuestas a las situaciones problemáticas que afectan los procesos pedagógicos en marcha. Se considera al docente agente de cambio, así como responsable de su mejoramiento personal y profesional. La gestión de supervisión tiene como función facilitar, además de apoyar el proceso pedagógico, realizando visitas para el acompañamiento, seguimiento y monitoreo a los centros, estableciendo equilibrio entre la gestión administrativa y la enseñanza pedagógica (versión preliminar del Manual de Supervisión Educativa, 2015).

## **7.2. Enfoque de la supervisión educativa desde la perspectiva humanística**

La supervisión es humanística porque hace énfasis en la acción de los docentes como agentes de cambio e innovación, favorece el trabajo colaborativo y se aplican elementos de control con miras a transformar lo supervisado.

Por otra parte, en el proceso de la supervisión la ciencia y los métodos de procedimientos científicos nos permiten descubrir y verificar las relaciones existentes entre diversos momentos del quehacer educativo con la finalidad de propiciar en el docente el logro de los objetivos propuestos acumulando nuevas experiencias durante el proceso.

### **7.2.1. Modelo de supervisión educativa centrado en los aprendizajes**

De acuerdo con el enfoque constructivista, el modelo de supervisión educativa gira en torno a los resultados esperados. Entre sus propósitos están:

- Propiciar y consolidar en las regionales, distritos y centros educativos el desarrollo de una cultura de acompañamiento formativo que favorezca la retroalimentación y el uso de los resultados para la mejora de la calidad educativa.
- Establecer estándares de calidad en el sistema de supervisión que permita acompañar y monitorear el desempeño docente con el fin de propiciar en los centros educativos un clima pedagógico que facilite a estudiantes, directivos y docentes mejores aprendizajes

con sentido de utilidad, desarrollo de competencias, valores y actitudes.

- Organizar el acompañamiento con sentido humano y transformador a fin de generar cambios, teniendo como referente los énfasis curriculares de los niveles, modalidades y subsistemas.
- Asegurar el estricto cumplimiento del calendario y horario escolar a fin de posibilitar el aprendizaje de los estudiantes, fomentando niveles de compromiso y responsabilidad en todos los actores involucrados.
- Poner en marcha un sistema de supervisión educativa y control con el fin de aportar información sobre el sistema educativo que les permita a los actores del proceso (sede central del MINERD, técnicos regionales, distritales, directores de centros educativos, docentes, estudiantes, padres/madres y tutores) tomar decisiones pertinentes en la solución de situaciones problemáticas fundamentados en la Ley General de Educación 66-97.
- Desarrollar, sistematizar, consolidar y mantener un sistema de acompañamiento, así como de control efectivo, dando seguimiento a los procesos pedagógicos y administrativos que se generan en el centro educativo con miras a la mejora permanente.
- Potenciar capacidades en los equipos técnicos nacionales, regionales y distritales que propicien una cultura de planificación y acompañamiento que privilegie el diálogo reflexivo, trabajo entre pares también en equipo, formación de redes, comunidades de aprendizaje con dinamismo propio y de carácter flexible y ágil.

A modo de resumen, el acompañamiento, seguimiento, monitoreo y control, tanto de docentes como de toda la comunidad educativa, son funciones de la supervisión que se ejercen de forma continua. Durante estas acciones se establece un proceso reflexivo entre la comunidad educativa y el supervisor con la finalidad de analizar la cotidianidad de la práctica docente, comprenderla, explicarla y encontrar respuestas a los retos y dificultades que se le presentan, por lo que es necesario un plan de trabajo tanto del acompañado como del acompañante. Cabe destacar que este modelo pone el énfasis en el proceso de acompañamiento dentro del centro educativo como un eje central para construir, orientar y generar junto al docente la reflexión sobre su práctica pedagógica y la coherencia de ésta con el ser humano que se pretende formar en la sociedad dominicana propuesta a través del diseño curricular de los niveles, modalidades y subsistemas.

El acompañamiento pedagógico y formativo supone retos y compromisos; pasa a constituirse en un proceso continuo, no en una acción de un momento. Tiene como propósito fundamental acompañar al docente en su crecimiento como persona o profesional. Este enfoque demanda un acompañante con competencias para la comunicación, para gerenciar las necesidades y dificultades que se presentan en un salón de clases. El acompañado debe asumir posturas distintas con relación a este proceso. En este caso se necesita plantear sus necesidades y dificultades, construir con el acompañante los procedimientos, así como el cronograma de trabajo a desarrollar durante el proceso de acompañamiento.

Por lo tanto, los equipos de supervisión desempeñan la función de facilitadores en la enseñanza y apoyo técnico pedagógico realizando el trabajo a través de visitas a los centros,



asesorías pedagógicas, acompañamiento, seguimiento y monitoreo a los centros, estableciendo un equilibrio entre las funciones administrativas y pedagógicas. Además, estimulan la participación de la comunidad educativa como elemento de cambio social en la consecución de los propósitos. Hacen énfasis en una pedagogía de acción en donde los docentes se constituyen en agentes de transformación, favoreciendo así el trabajo colaborativo desde una perspectiva de reflexión crítica y autocrítica, formación continua, metacognición, especialmente el trabajo en equipo. Este abordaje ayuda en la reorganización de los equipos técnicos y de gestión a transformar el hecho de supervisar; es decir, aplicar los procesos de control en busca de mejorar los ámbitos del sistema educativo.

### **7.3. Estrategias para la puesta en marcha de las acciones**

- a) Diseño y puesta en marcha de un nuevo esquema de supervisión educativa, dando seguimiento a la aplicación de los estándares y normativas vigentes.
- b) Realización de programas y proyectos para elevar el nivel de cumplimiento del horario y calendario, así como el aprovechamiento del tiempo escolar.
- c) Aplicación de evaluaciones procesuales (autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación) con el fin de evidenciar la mejora de los resultados del desempeño docente.
- d) Creación de espacios para la reflexión, confrontación y socialización sobre la práctica pedagógica.
- e) Organización de los acompañamientos con técnicos nacionales, regionales y distritales a fin de generar cambios cualitativos, teniendo como referentes los énfasis curriculares de los niveles, modalidades y subsistemas.

- f) Organización de espacios de socialización de buenas prácticas pedagógicas donde se pongan en evidencia avances, logros y fortalezas del desarrollo curricular.
- g) Desarrollo de comunidades de aprendizaje que den cuenta de los avances y logros alcanzados.
- h) Desarrollo de capacidades y competencias que garanticen una cultura de planificación, acompañamiento, diálogo entre pares y trabajo en equipo, además de asumir compromiso hacia la continua mejora de los centros y el aprendizaje de los estudiantes.
- i) Organizar espacios de devolución reflexiva con directivos sobre los hallazgos de la supervisión.

#### **7.4. Características del equipo de supervisión**

Este equipo ha de tener una sólida formación profesional para mantenerse actualizado y como fuente de comunicación e información pertinente en el aprendizaje. Este se caracteriza por ser facilitador oportuno, motivador, democrático, que genere participación-reflexiva. Es responsable, organizado, cooperador, íntegro, facilita el empoderamiento de todos los sujetos involucrados de forma equitativa.

Su labor tiene como base la mejora y el control de los procesos de enseñanza aprendizaje. Es flexible, abierto a los cambios, atiende la pertinencia del desarrollo curricular y orienta el aprendizaje a su perfeccionamiento. Como equipo ha de tener conocimiento de los enfoques, así como de los marcos teóricos que están siendo aplicados en las instancias educativas, al tiempo que ha de poseer competencias técnicas para orientar, coordinar,

evaluar procesos y resultados de la acción docente en el aula y la institucional del director del centro educativo.

### **7.4.1. Perfil del supervisor de la calidad educativa**

Se refiere al conjunto de habilidades, destrezas, capacidades, valores y actitudes que evidencian las competencias para el desempeño de sus funciones, y al mismo tiempo lo cualifican para el desempeño del puesto en las diferentes instancias. Debe poseer experiencia de prácticas pedagógicas innovadoras.

A continuación, algunos criterios que definen el perfil del supervisor:

- Buenas relaciones personales.
- Capacidad de expresión.
- Dominio y competencia en su área de formación y desempeño.
- Manejo tecnológico e incorporación de la tecnología a la práctica de supervisión.
- Disposición para su actualización permanente.
- Conocimiento del currículo.
- Colaborador.
- Flexible y conciliador.
- Sociable y humanista.
- Líder/abierto al cambio.
- Emprendedor.
- Vocación de servicio.
- Analítico y de mirada atenta.
- Planificador.
- Investigador.
- Democrático.
- Facilitador de procesos.
- Mediador.

## **7.4.2. Perfil del supervisor educativo (acompañante)**

- Analiza, organiza y evalúa en forma contextualizada con el entorno en que se desempeña la información especializada de su área de competencia.
- Aplica herramientas tecnológicas de la información y la comunicación en forma creativa.
- Colabora solidariamente en la consecución de los objetivos comunes con sus colaboradores.
- Crea instrumentos y materiales apropiados para la gestión de la supervisión.
- Desarrolla su campo profesional y personal de acuerdo con las normas éticas y legales.
- Desarrolla y mantiene en los directores de los centros educativos una actitud de indagación enriquecida con teorías y modelos investigativos como apoyo a una reflexión interdisciplinaria de la práctica educativa y el avance del conocimiento pedagógico y didáctico.
- Coordina con la Dirección General de Supervisión Educativa del Viceministerio de Supervisión, Evaluación y Control de la Calidad estrategias para el análisis y estudio de las normas reguladoras.
- Diseña, formula y ejecuta propuestas de seguimiento y evaluación del Programa Nacional de Supervisión y de los planes de mejoramiento institucional.
- Elabora informes técnicos y otros documentos administrativos derivados de su función.

- Establece buenas relaciones humanas con los diversos actores involucrados en el proceso educativo.
- Estimula la iniciativa y la creatividad de su equipo de trabajo.
- Favorece un clima de participación, concertación y cooperación.
- Maneja con destreza los programas o paquetes informáticos relacionados con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, en especial los programas del Sistema de Información para la Gestión Escolar de la República Dominicana (SIGERD) y SAAS.
- Manifiesta originalidad en sus respuestas a situaciones del ejercicio de su profesión
- superando estereotipos y convencionalismos.
- Manifiesta rigurosidad en el cumplimiento y observancia de las disposiciones respecto al ejercicio de la supervisión.
- Orienta a los directores de los centros educativos en la correcta interpretación y aplicación de la política educativa, de los planes y programas de estudio, así como de las ofertas educativas.
- Participa activamente en la ejecución de tareas de supervisión que se relacionan con la interpretación y aplicación de la política educativa.
- Posee conocimientos acerca de las disposiciones legales, técnicas y administrativas que regulan el funcionamiento de las instituciones educativas y de los servicios educativos.
- Posee una actitud de reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad.

- Posee y se conduce según principios morales, humanos y éticos.
- Promueve a la comunidad educativa para que formule y participe en la construcción del proyecto educativo del centro, en coherencia con su proyecto curricular y con los proyectos de aula.
- Promueve el intercambio de experiencias educativas exitosas para el mejoramiento profesional de los servidores y de la gestión de las instituciones educativas.
- Promueve espacios para la participación de los diversos actores educativos para el análisis e interpretación del currículo.
- Promueve la capacitación, la actualización y la educación continua del personal de los centros educativos, que les permita comprender la problemática educativa desde una perspectiva de desarrollo humano integral y que garanticen su desarrollo profesional idóneo.
- Promueve un fortalecimiento de la gestión académica y administrativa de las
- instituciones educativas por medio de la asesoría permanente en materia de planificación, organización y administración.
- Promueve y facilita los espacios para el trabajo en equipo e interdisciplinario.
- Propicia el liderazgo de la comunidad educativa, de su equipo de apoyo y de participación comunitaria y social que vincula las actividades educativas, artísticas, deportivas, culturales y recreativas con las experiencias, expectativas y necesidades de los estudiantes y de la comunidad, facilitando el arraigo, la armonía y la identidad nacional.

- Rechaza actitudes e ideas que supongan la discriminación de una persona o grupo.
- Redacta correctamente informes y otros documentos profesionales.
- Toma decisiones acertadas ante una situación particular en el contexto educativo.
- Analiza, organiza y evalúa información especializada de su área de competencia.
- Colabora solidariamente en la consecución de los objetivos comunes.
- Desarrolla su campo profesional y personal de acuerdo con las normas éticas y legales.
- Desarrolla y mantiene una actitud de indagación permanente acerca de las innovaciones educativas y el avance del conocimiento pedagógico y de la didáctica.
- Diseña y propone estrategias para el análisis, estudio y organización de la información que generan las instituciones educativas.
- Participa activamente en la formulación de propuestas de seguimiento y evaluación de los planes de mejoramiento institucional.
- Posee una actitud de reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad.
- Toma decisiones acertadas ante una situación particular en el contexto educativo.
- Conoce y aplica normas, reglas y procedimientos de archivo.

- Actualización de conocimientos. El supervisor debe enfrentar una realidad cambiante y exigente, asumiendo diversas y complejas tareas de carácter técnico y administrativo en todos los ciclos, niveles, programas y modalidades como lo establece la normativa vigente, para ello requiere de una sólida formación profesional, experiencia y actualización constante.

### **7.4.3. Competencias profesionales**

La labor de supervisión es general e implica el contacto directo con todas y todos los actores de los centros educativos a su cargo, por consiguiente, se requiere:

- a) Entender el funcionamiento de los diferentes ciclos, niveles, ofertas y modalidades que se brindan en el sistema educativo, conociendo tanto su dinámica como su filosofía.
- b) Identificar las conductas de liderazgo apropiadas a las diferentes situaciones que se le presentan en el desarrollo de sus competencias, practicando un liderazgo proactivo en apoyo a la gestión de sus subalternos. Tener una clara comprensión de la meta por alcanzar y una firme convicción de que su logro será valioso e importante para la colectividad, motivando a los individuos a reorientar sus inquietudes personales hacia el logro de objetivos colectivos por medio de un trabajo en equipo.
- d) Fomentar entre los funcionarios bajo su cargo la importancia de trabajar en un ambiente de confianza mutua.



- e) Transmitir mensajes por medios verbales y digitales, entre otros, claros y fáciles de entender, la buena comunicación se caracteriza por una pertinente dosis de retroalimentación.
  
- f) Practicar habilidades de resolución alterna de conflictos en la búsqueda de soluciones a partir de los escenarios y actores involucrados. Conocer y mantenerse actualizado en materia de legislación educativa y ordenanzas y resoluciones ministeriales y del Consejo Nacional de Educación con el fin de aplicarlas de manera correcta en el desarrollo de sus competencias.
  
- h) Asumir como planificador un pensamiento estratégico y creativo en su gestión, traduciendo la misión y visión educativa en acciones concretas para una mejora continua de la gestión.

## **7.5. Componentes de la gestión y supervisión educativa**

Existe una diferencia entre la actividad supervisora y el supervisor como actor, por lo que se requiere establecer un proyecto específico destinado al fortalecimiento de las capacidades profesionales.

A) **Estructura organizativa:** Se rige por el oportuno cumplimiento de los lineamientos y planes, favorece a su vez el cumplimiento veraz y puntual de lo establecido para los subalternos a su cargo.

B) **Control y calidad:** La supervisión de centros educativos como actividad estratégica para el mejoramiento de la calidad de la educación se refleja en el discurso, los planes nacionales de

gobierno, los programas del sector y los programas educativos, permeando la práctica cotidiana de la gestión supervisora, dando énfasis a lo realmente importante.

### **7.5.1. Estructura organizativa de los equipos de supervisión educativa**

La Dirección Nacional de Supervisión Educativa para cumplir sus responsabilidades guía la consecución de los estándares establecidos en las políticas orientando la toma de decisiones y niveles de coordinación con las demás estructuras del MINERD para mejorar los procesos de aprendizaje y el funcionamiento eficiente y la calidad en los centros educativos. La Dirección Nacional de Supervisión Educativa es la dependencia responsable del seguimiento, monitoreo y control de los procesos institucionales y pedagógicos en las instancias y modalidades, así como subsistemas que garantizan alcanzar los estándares de calidad establecidos por el MINERD.

**Funciones:** Diseña, orienta, anima y aplica estrategias, planificación y procedimientos para realizar la supervisión en los centros educativos.

Supervisa, acompaña, da seguimiento, orienta y ayuda funcionalmente a los equipos de supervisión designados en las direcciones regionales y distritos educativos del MINERD.

Mantiene una adecuada y oportuna comunicación con equipos de supervisión regionales y distritales, con directores regionales y distritales, así como con todos los ejecutivos de la sede del MINERD.

Toda comunicación dirigida a los equipos de supervisión regionales y distritales que sea remitida desde la Dirección

Nacional de Supervisión Educativa deberá contar con un formato/ modelo consensuado, revisado y aprobado por el director o a quien éste designe, así como por el viceministro encargado de supervisión, evaluación y control.

Define y comunica la periodicidad y los instrumentos educativos que serán aplicados durante el año escolar, previa coordinación con las direcciones e instancias del MINERD, de alta incidencia en los procesos pedagógicos y administrativos de los centros educativos.

Desarrolla iniciativas para animar a ejecutivos de la sede central, a las direcciones de currículo, niveles, modalidades y subsistemas, al uso y consulta de los reportes e informes que se generan a través de las herramientas tecnológicas del sistema de información para la gestión del MINERD, para el análisis, toma de decisiones y ejecución de acciones pertinentes por cada una de ellas para la mejora e incorporación de sus procesos de gestión y de alertas tempranas.

Establecer y garantizar en coordinación con el técnico regional el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para los procesos educativos y sus resultados.

Desarrollar un sistema de seguimiento efectivo a los procesos institucionales y pedagógicos orientando su aplicación.

Orientar y establecer los criterios, normas, procedimientos y metodologías para el ejercicio efectivo de la supervisión educativa en las instancias regionales y distritales.

Orientar, propiciar y establecer un sistema de auditoría social para el cumplimiento efectivo del aprovechamiento del tiempo, calendario y horario escolar.

Emite los lineamientos de la supervisión a equipos de supervisión regionales y distritales.

La Dirección Nacional de Supervisión Educativa, a través de los técnicos nacionales y regionales de supervisión, mantendrá contacto directo con los equipos de supervisión distritales para monitorear la aplicación y avance de las actividades acorde al plan nacional de supervisión con el fin de construir una visión global de los procesos y establecer las estrategias para llegar a los productos haciendo más ágiles y eficientes los procesos.

**Equipo nacional:** Está encargado de formular, diseñar, orientar, elaborar, producir, organizar, desarrollar, monitorear y dar seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas, en coordinación con los niveles, modalidades, subsistemas, la Dirección General de Currículo, las direcciones regionales y distritales, y directores de centros, las acciones de supervisión pedagógica-administrativa con miras a mejorar los procesos de aprendizaje, el uso y aprovechamiento del tiempo adjunto con el horario y calendario escolar, así como el cambio en los resultados del trabajo en el aula, la organización y funcionamiento de los centros educativos. La estructura del equipo nacional se enfoca en tres unidades: a) unidad de coordinación con directores de departamentos, b) unidad de auditoría y control de los procesos pedagógicos y c) unidad de planificación, supervisión de los servicios pedagógicos y coordinación de calidad.

**Equipo regional:** Es el encargado de asesorar el desarrollo de los aspectos técnico-administrativos, coordinar, supervisar

y controlar el funcionamiento de los distritos educativos. Su tarea principal es responsabilizarse por la buena marcha de los procesos pedagógicos que se gestionan en las aulas a través del análisis de los datos y definir planes y proyectos de intervención formativa y mejora hacia los distritos y centros educativos. Da seguimiento al equipo distrital y evalúa logros y niveles de avances en relación con las líneas de políticas establecidas. Los equipos de supervisión regional deben monitorear la aplicación y registro en el SAS de los instrumentos aplicados por parte de los equipos de supervisión de los distritos, acorde a los objetivos del plan nacional de supervisión. Se encarga de coordinar con los equipos distritales la ejecución del plan de acompañamiento que va dirigido a los centros educativos.

Coordina con el director regional la realización de reuniones y orienta a los equipos de supervisión y los diferentes equipos de las áreas de los distritos bajo su jurisdicción en función de los reportes e informes que se generan de manera electrónica mediante el SAAS, así como con los equipos de las áreas de los distritos con el fin de garantizar el desarrollo de diálogos reflexivos, también las revisiones de los planes de mejora y de intervención en los centros educativos por parte de los distritos para garantizar detalles y alcances de los compromisos postsupervisión a ser consensuados con los centros educativos.

Los equipos de supervisión regional deben aplicar, en una muestra de centros educativos de los diferentes distritos, los instrumentos pedagógicos y administrativos, previa coordinación con la Dirección de Supervisión Educativa, con el objetivo de difundir al final de cada ciclo escolar sus alcances y reflexiones de los resultados obtenidos registrados en el SAAS por los centros educativos de cada uno de los distritos correspondientes a su jurisdicción.

## **7.5.2. Gestión de las direcciones regionales en la supervisión educativa**

Son tareas específicas del equipo técnico de supervisión regional:

- Monitorear y dar seguimiento a la aplicación y registro en el sistema de información para la gestión de los instrumentos por parte de los equipos de supervisión de los distritos, acorde a los propósitos mensuales del plan nacional de supervisión.
- Coordinar con el director regional la realización de reuniones mensuales, según las circunstancias, y orientar a los equipos de supervisión y los diferentes equipos de las áreas de los distritos bajo su jurisdicción en función de los reportes e informes que se generan electrónicamente a través del sistema de información para la gestión y así garantizar el desarrollo de diálogos reflexivos, revisiones de planes de mejora y la intervención en los centros educativos por parte de los distritos.
- Entrenar al personal que integra los equipos de supervisión distrital para asegurar una correcta transferencia del conocimiento y orientar al director o directora regional y a los técnicos de supervisión en el uso del sistema de información para el análisis de los datos y ejecución de acciones oportunas.
- Dar seguimiento a la aplicación de los instrumentos pedagógicos y administrativos, así como a las estrategias y técnicas utilizadas para la supervisión en los centros educativos.
- Socializar con el equipo técnico distrital, al final de cada periodo escolar, los resultados obtenidos a partir de la

aplicación de las líneas de políticas y proyectos establecidos por el MINERD correspondientes a su jurisdicción.

- Resaltar, valorar y divulgar las fortalezas y buenas prácticas de los directores y docentes y actividades de los estudiantes.
- Impulsar la elaboración del plan de mejora de la regional, coordinando con los diferentes equipos de áreas a partir de las debilidades detectadas en los centros educativos y en los distritos.
- Estos planes de mejora serán presentados a la dirección regional para su opinión, revisión, reforzamiento, orientaciones y niveles de compromiso de los distritos educativos.
- La dirección regional tiene la responsabilidad de gestionar ante la Dirección Nacional de Supervisión y el Viceministerio de Servicios Técnicos Pedagógicos los recursos adicionales para cada distrito, así como las capacitaciones. También deberá emitir las alertas tempranas que considere necesarias.
- Elaborar y remitir los informes mensuales y trimestrales, así como los planes de mejora de la regional, a la Dirección Nacional de Supervisión Educativa.
- Los integrantes del equipo de supervisión, evaluación y control regional son: Encargados de departamentos, especialistas de evaluación y especialistas de supervisión y control.
- Equipo distrital: Se encarga de organizar, planificar, orientar, coordinar, evaluar e informar, así como difundir la ejecución de la supervisión pedagógica y administrativa de su jurisdicción

a los centros educativos, recogiendo las evidencias y registrando las informaciones y datos en el SAAS.

Realiza labores sistemáticas de acompañamiento mediante observación, evaluación y asesoría formativa para conocer las necesidades pedagógicas de quienes participan en la actividad educativa, de modo que pueda ayudarles a satisfacerlas. Supervisa a docentes, así como administrativos, en su desempeño, estimulando en todo lo que resulte positivo para su buena marcha.

- Monitorea la forma en que se desarrollan las actividades docentes y la pertinencia del trabajo a partir del desarrollo del currículo vigente; además recomienda la forma de mejorarlo u obtener el mayor rendimiento posible en su aplicación. Aplican los instrumentos de supervisión educativa de acuerdo con el plan elaborado contemplado en el Plan Operativo Anual (POA) y remitido a la Dirección General de Supervisión Educativa.

Los ***equipos de supervisión distrital*** deben digitar en el SAAS las informaciones resultantes de las supervisiones realizadas. Estos equipos deben desarrollar mecanismos y actividades para coordinar con el equipo de unidad de desarrollo curricular, identificar todas las necesidades de mejora y las desconexiones observadas o expresadas en los centros educativos, así como en el distrito educativo. Gestionar y consensuar con la dirección y el equipo de gestión del centro educativo la elaboración de planes de mejora. Identificar las actividades en las que estarán apoyando a los docentes, directores de centros y el equipo de gestión en este plan de mejora. Los equipos de supervisión distrital deben registrar sus planes de mejora en el SAAS a través de la opción Compromisos Postsupervisión y dar seguimiento oportuno a los avances, con evidencias de los aspectos logrados.



### **7.5.3. Equipo distrital de áreas pedagógicas y desarrollo curricular**

Este debe:

- Ejecutar acciones de acompañamiento a docentes en el aula analizando junto al equipo de supervisión y directivos las necesidades y diseño de los planes para la mejora.
- Motivar reflexiones sobre la práctica pedagógica, desempeño docente, así como los resultados de los aprendizajes en los estudiantes y proponer los énfasis de las necesidades formativas para el personal.
- Motivar, coordinar y realizar reuniones y encuentros quincenales o mensuales con el director o directora del distrito y demás equipos a fin de socializar y reflexionar acerca de los reportes e informes del sistema de información para la gestión y proceso de acompañamiento a los docentes en su aula en procura de desarrollar y reforzar programas de intervenciones pedagógicas hacia los centros educativos.
- Comunicar al director o directora de los niveles y modalidades correspondientes los problemas de actualización y capacitación detectados en el personal docente como resultado de los acompañamientos a la práctica pedagógica.

Son tareas específicas del equipo técnico de supervisión distrital:

- Monitorear el cumplimiento y avance de los propósitos del Proyecto Educativo de Centro (PEC) en los diferentes centros educativos.

- Monitorear el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y de gestión de aula para asegurar que se apliquen métodos, técnicas y procedimientos que permitan el logro de los objetivos establecidos por el MINERD.
- Estimular los resultados de calidad esperados y el desarrollo de iniciativas para estos fines en su distrito y centros educativos.
- Ejecutar estrategias y aplicar técnicas para la supervisión educativa de acuerdo con su plan de acción y al cronograma de trabajo elaborado y remitido a la dirección nacional vía las direcciones regionales.
- Registrar en el sistema de información para la gestión los datos resultantes de las supervisiones realizadas, si aplica.
- Desarrollar mecanismos de articulación para integrar a los demás equipos técnicos de las áreas curriculares al análisis y reflexión de los hallazgos en la supervisión.
- Socializar con el equipo técnico y centros educativos, al final de cada periodo escolar, los resultados obtenidos y registrados en el sistema de información para la gestión correspondiente a su distrito.
- Los equipos de supervisión distritales deben notificar mensualmente de alteraciones o incumplimientos a los equipos de supervisión regionales.
- Coordinar con los equipos de las diferentes áreas la elaboración de planes de mejora en diálogo con el director y equipo de gestión del centro educativo.

- Sistematizar los planes de mejora como compromisos postsupervisión y dar seguimiento a los avances de éstos.

Los técnicos distritales de supervisión coordinan y desarrollan capacitaciones y entrenamientos al personal distrital. A la vez orientan al director distrital en el uso del sistema de información para el análisis de los datos y toma de acciones oportunas y adecuadas.

Los técnicos distritales que coordinan los equipos de supervisión deben motivar, coordinar y realizar reuniones quincenales o mensuales con el director y los equipos de otras áreas a fin de socializar y reflexionar acerca de los reportes e informes de supervisión en procura de desarrollar y reforzar programas de intervenciones pedagógicas hacia los centros educativos.

Los equipos de supervisión en diálogo con el director de distrito diseñan estrategias y comunican al director del centro educativo las estrategias posibles para la solución de los problemas de capacitación y actualización detectados en el personal docente.

Los técnicos distritales deben retroalimentar de manera oportuna y sistemática al director de distrito, así como a los equipos de las áreas, para reforzar las actividades de mejoramiento que se organicen con los directores de los centros educativos.

Es responsabilidad de los directores de distritos garantizar que los equipos de supervisión participen en las reuniones con los equipos de supervisión regional y nacional. Toda novedad o situación que pueda impedir la realización de las labores asignadas, así como el desarrollo de docencia en uno o varios centros educativos, debe ser reportada, con carácter de urgencia,

a la dirección regional correspondiente y posteriormente a la Dirección Nacional de Supervisión Educativa.

Los equipos de supervisión distrital deben elaborar y remitir informes mensuales a la regional y a la Dirección Nacional de Supervisión Educativa, según corresponda. Asimismo, los planes de mejora distritales deben ser orientados y coordinados por los equipos de supervisión con el director de distrito y las demás áreas curriculares garantizando seguimiento y monitoreo a su ejecución.

Los integrantes del equipo de supervisión, evaluación y control distrital son: Encargados de sección, especialistas de evaluación y especialistas de supervisión y control.

***El equipo de gestión del centro:*** Se encarga de ejecutar, organizar, planificar, coordinar, evaluar e informar sobre los procesos de ejecución de las acciones de la supervisión pedagógica-administrativa en el centro educativo propiciando la participación del personal docente, así como de la comunidad educativa en general, en la mejora de la escuela. Propone acciones de formación relacionadas con los niveles de desempeño docente vía el distrito y la regional de manera que estos estén orientados para dar respuestas oportunas a las necesidades en el desarrollo del currículo.

Los integrantes del equipo de gestión son: director, subdirector (coordinador pedagógico), coordinador administrativo, coordinadores de ciclo, orientadores, psicólogos o trabajadores sociales. La conformación de los equipos de gestión presenta características que varían según los niveles, modalidades y subsistemas.

## **8. PROCESOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO**

Es necesario que el supervisor educativo conozca los resultados de todas las acciones realizadas por los directores de los centros educativos de su jurisdicción con la finalidad de orientar los ajustes necesarios para que las acciones posteriores aseguren la eficacia de las acciones y alcanzar los objetivos planificados. Para esto debe aplicar diferentes procedimientos y mecanismos de supervisión que le permitan el análisis de las causas de los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones o bien mantener o mejorar logros.

El control es un proceso unido a la planificación, ya que relaciona resultados y objetivos para la toma de decisiones en función de la eficacia de la organización. El control y el seguimiento son acciones, por un lado, de naturaleza preventiva y, por otro lado, de verificación posterior, no constituyen fines por sí mismos, sino que se instrumentalizan para lograr detectar problemas y sus causas, de forma que se puedan adoptar decisiones que permitan redireccionar las acciones de la administración hacia el logro de los resultados propuestos.

Es, pues, una acción tendiente a lograr la eficiencia y eficacia en el uso de los esfuerzos de la administración pública. Por tanto, además de las visitas, se deben organizar actividades periódicas con el fin de que se constituya un modelo de intercambio de experiencias y prácticas exitosas entre las instituciones educativas de cada circuito.

## **8.1. Protocolos del sistema de acompañamiento y supervisión**

La función principal del SAAS es proveer a los actores del Sistema Educativo Dominicano informaciones reales y oportunas que permitan el análisis, así como la interpretación, de los hechos y escenarios, de manera que puedan tomar las acciones preventivas y correctivas adecuadas, oportunas y pertinentes para la mejora continua de la calidad de la educación en la República Dominicana.

En este proceso participa el equipo del Viceministerio de Supervisión, Evaluación y Control de la Calidad, así como técnicos regionales y distritales.

Los protocolos son los siguientes:

- Protocolo de Supervisión Educativa
- Protocolo de Supervisión Regional
- Protocolo de Supervisión Distrital
- Protocolo Postvista de Supervisión Distrital

## **8.2. Protocolo de supervisión regional**

El técnico de supervisión regional coordina con el técnico de supervisión distrital las visitas a los distritos y centros educativos. Indica las siguientes informaciones en el documento Cronograma de Visitas:

- Número o código de los distritos.
- Nombre de los centros educativos.
- Nombre del personal que realizará las visitas.

- Días y horas en que se deberá realizar cada visita.
- Instrumentos educativos para aplicar.
- Otros aspectos o actividades para realizar.

Extrae del Sistema Automatizado de Acompañamiento y Supervisión (SAAS) o de otras fuentes de información el estatus de postsupervisión para evaluar el alcance de estas, así como los planes de mejoras de los distritos y centros educativos, si existiesen, y elabora el programa de visitas regional.

Se asegura de contar con las herramientas y documentos requeridos y necesarios para la aplicación de los instrumentos educativos:

- Laptop
- Dispositivo de banda ancha
- Fotocopia de los instrumentos educativos para aplicar o dispositivos digitales
- Bolígrafo y/o lápiz
- Teléfono celular

Se traslada a cada distrito y/o centro educativo. En este último debe asegurar su llegada por lo menos treinta (30) minutos antes del inicio de la jornada escolar.

Realiza reunión de apertura de la visita. Se presenta con el director del centro educativo y/o del distrito para socializar el objetivo de la visita, la metodología, los instrumentos educativos a aplicar (si corresponde).

Evalúa el nivel de cumplimiento de los programas de visitas de los distritos y los planes de mejoras. Registra las evidencias de cumplimiento encontradas.

El técnico de supervisión regional se reúne por lo menos una vez al mes con el equipo de supervisión distrital para socializar experiencias, fortalezas, debilidades y estrategias a implementar para las mejoras. Acuerdan nuevo encuentro (fecha, lugar y posibles temas a analizar).

Previa coordinación con el director regional realiza encuentros de retroalimentación con los técnicos de áreas de la regional para socializar experiencias, fortalezas, debilidades y estrategias a los fines de elaborar planes de mejoras de la regional.

Elabora informe contentivo de los resultados de las visitas realizadas y de los acuerdos arribados con los equipos de supervisión distrital, de la regional, el cual remite a la Dirección General de Supervisión Educativa.

El técnico de supervisión regional da seguimiento al cumplimiento del Plan Nacional de Aplicación de Instrumentos. Cada cuatrimestre el equipo de la regional evalúa los logros alcanzados de acuerdo con el plan de mejora y al Plan Nacional de Supervisión Educativa.

Se realizan diagnósticos que implican el desarrollo de acciones de acompañamiento efectivo, de monitoreo, seguimiento sistemático y evaluación. La labor de acompañamiento y supervisión debe facilitar y no complicar la actividad del centro educativo, pero todo acto de supervisión debe generar valor agregado en el centro. Estas etapas de supervisión educativa se focalizan en el desarrollo de procesos de reflexión e innovación y la resolución de las dificultades atendiendo a las particularidades y a la dimensión humana de quienes son supervisados. El valor asignado a la supervisión educativa es su capacidad para prevenir y corregir los incumplimientos o desvíos del proyecto de centro educativo y las normativas vigentes.



### **8.3. Protocolo de supervisión del equipo distrital**

El equipo distrital coordina las visitas a los centros educativos. Elabora el Cronograma de Visitas indicando las siguientes informaciones:

- Nombre de los centros educativos.
- Nombre del personal que realizará las visitas.
- Actividades para realizar, días y horas en que se deberá realizar cada visita.
- Instrumentos de supervisión educativa y/o supervisión administrativa, de acuerdo con el Plan Nacional del período/semestre.
- Socialización de las actividades a realizar.
- Responsables de las actividades y fecha de conclusión.
- Otras que se consideren necesarias.

Extrae del Sistema de Gestión de Centros y otras fuentes las informaciones siguientes correspondientes a los centros educativos a visitar:

- Matrícula (estudiantes/educandos).
- Personal docente (maestros/profesores).
- Personal administrativo.
- Cantidad de aulas.
- Plan de mejora en ejecución como resultado de visitas anteriores.
- Otros espacios.

Se asegura de contar con las herramientas y documentos requeridos y necesarios para la aplicación de los instrumentos educativos:

- Laptop
- Dispositivo de banda ancha
- Fotocopia de los instrumentos educativos para aplicar
- Bolígrafo y/o lápiz
- Teléfono celular

Se traslada a cada centro educativo de manera que su llegada sea por lo menos treinta (30) minutos antes del inicio de la jornada escolar.

Realiza reunión de apertura de la visita. Se presenta con el director del centro educativo y/o coordinador/docente para socializar el objetivo de la visita, la metodología, los instrumentos educativos a aplicar y clarificar los roles de supervisor y supervisado.

Inicia las tareas previstas (objetivos de la visita). Lleva registros de los instrumentos a aplicar a través de los dispositivos digitales. Aplica los instrumentos educativos correspondientes y registra las informaciones levantadas u obtenidas. Solicita las evidencias que se requieran.

Coordina y gestiona con los técnicos de área correspondientes la asignación de valoración al instrumento Contenidos Curriculares Impartidos.

Identifica las fortalezas y debilidades de cada centro educativo visitado, las enlista y describe cada una.

En coordinación con el equipo distrital, así como con los equipos de gestión, analiza la situación encontrada en cada centro educativo visitado para identificar diversas alternativas a sugerir para minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas, reforzando los planes de mejoras con la intervención de las áreas pedagógicas.

En caso de existir plan de mejora del centro educativo, indaga, investiga y constata las acciones realizadas y sus logros, así como las acciones pendientes de realizar y sus causas. Actualiza el plan de mejora.

Realiza reunión de cierre de la visita, reflexiona con los docentes y/o equipos de gestión de centro sobre la práctica. Explica la situación detectada en el centro educativo al director y en su ausencia al coordinador docente o subdirector. Solicita establecer los compromisos de las acciones a emprender (correctivas, preventivas y/o de mejora) para cada caso expuesto. Coordina la próxima visita de seguimiento a los acuerdos.

Acuerda con el director del centro educativo las fechas para:

- Remitir plan de mejora del centro educativo al distrito.
- Ejecutar cada acción correctiva, preventiva o de mejora a realizar en el CE con sus respectivos responsables.
- Realizar la visita de postsupervisión.

Introduce en el Sistema Automatizado de Acompañamiento y Supervisión (SAAS) las acciones acordadas del Plan de Mejora del Centro Educativo. Esto podría implicar cambios en el plan de mejora debido a nuevas acciones a integrar.

## **8.4. Protocolo postvisita de supervisión educativa distrital**

- El coordinador junto con los demás miembros del equipo de supervisión distrital digita los datos registrados en los instrumentos educativos.
  - Revisa los datos registrados en los instrumentos educativos aplicados. Esta revisión se realiza en la plataforma del SAAS.
  - Si detecta error realiza la corrección correspondiente en la plataforma del SAAS.
  - Graba/guarda los datos revisados y corregidos, si aplica.
  - Extrae y archiva en Excel los reportes del periodo trabajado.
  - Elabora los informes correspondientes a partir de la información disponible.
  - Socializa los informes con el superior inmediato, focalizando aquellos aspectos que ameriten mayor y más urgente atención.
  - Socializa los informes en forma segmentada de acuerdo con las áreas de competencia de los demás equipos de trabajo.
  - Elabora síntesis desagregadas por centro educativo.
  - Socializa la síntesis empoderando de ella al equipo de gestión educativa de cada centro educativo que corresponda.
- 
- Registra la minuta de los acuerdos, lleva lista de los participantes en la reunión de socialización y acuerda algún seguimiento.

## **8.5. Gestión de usuarios del Sistema Automatizado de Acompañamiento y Supervisión (SAAS)**

La Dirección Nacional de Supervisión Educativa será la instancia autorizada para establecer las políticas de niveles de acceso y usuarios del Sistema Automatizado de Acompañamiento y Supervisión (SAAS).

La Dirección Nacional de Supervisión Educativa apoya a la Oficina Nacional de Planificación y a la Dirección General de Tecnologías de la Información y la Comunicación en la provisión de los entrenamientos para el manejo de la plataforma.

Según lo establecido por Informática, el nombre de la cuenta de usuarios en el SAAS deberá ajustarse al siguiente formato: primer nombre, según documento de identificación, seguido del primer apellido en minúsculas y separados por un punto. Ejemplo: maria.perez

La Dirección Nacional de Supervisión Educativa autorizará a la Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicación la asignación de los usuarios del Sistema de Apoyo a la Supervisión.

## **9. POLÍTICAS Y REGLAS DE GESTIÓN DEL SAAS**

El área de desarrollo de la Dirección General de Tecnologías de la Información y la Comunicación es la instancia autorizada para:

- Implementar y autorizar el Sistema Automatizado de Acompañamiento y Supervisión (SAAS).
- Automatizar las pautas, guías y otros instrumentos/fichas de acompañamiento para la supervisión educativa.
- Diseñar los formatos de presentación de la información.
- Otorgar los permisos a los usuarios autorizados, según las políticas de usuarios, establecidos por la Dirección General de Supervisión. Garantizar la gestión del SAAS.

El área de Mesa de Ayuda, de la Dirección General de Tecnologías de la Información y la Comunicación, es la instancia autorizada para:

- Recibir los reportes de problemas informáticos a nivel nacional y gestionar soluciones a los problemas informáticos.
- Detectar y analizar las causas de los problemas reportados e informar a la Dirección General de Tecnologías de la Información y la Comunicación
- Generar instrucciones de trabajo de solución de errores o problemas conocidos que no podrán ser eliminados en el mediano plazo y garantizar la solución de los problemas en el menor plazo posible.

Las áreas de servidores, bases de datos y redes, de la Dirección General de Tecnologías de la Información y la Comunicación, son las instancias autorizadas para:

- Realizar las copias de seguridad de los datos.
- Asegurar la recuperación de los datos en caso de pérdidas por ocurrencia de desastres naturales u otra índole.

La Dirección General de Supervisión Educativa es la instancia autorizada para:

1. Hacer cumplir el Artículo 72-c de la Ley 66-97. La acción controladora de la ejecución de planes, programas y disposiciones legales y reglamentarias.
2. Hacer cumplir el Artículo 94-b de la Ley 66-97. El control del funcionamiento del sistema y los controles de calidad en los campos administrativos, pedagógicos y de evaluación.
3. Apoyar a las direcciones de currículo, niveles y modalidades, tanto extendida y otras que sean requeridas en el diseño, actualización y estudio de los instrumentos/fichas aplicables.
4. Ser el enlace entre la sede central y las direcciones regionales, distritos y centros educativos en cuanto a la planificación de la ejecución o aplicación de los instrumentos/fichas de supervisión educativa.
5. Establecer la planificación de aplicación de los instrumentos de supervisión educativa.

6. Autorizar a los equipos de supervisión distrital la aplicación de los instrumentos/fichas de supervisión educativa.
7. Definir e implementar la metodología de acompañamiento y supervisión en la aplicación de los instrumentos/fichas de supervisión educativa del equipo de supervisión nacional educativa.
8. Verificar de manera periódica los datos registrados en el SAAS.
9. Validar de manera periódica, en los centros educativos, los datos registrados en el SAAS.
10. Proveer los entrenamientos que sean requeridos para el manejo del SAAS y la aplicación de los instrumentos/fichas.
11. Establecer las políticas de niveles de acceso y usuarios del SAAS.
12. Gestionar las solicitudes de privilegios y creación de usuarios del SAAS.

Las direcciones regionales educativas son instancias autorizadas para:

1. Validar los datos capturados en el SAAS.
2. Canalizar hacia las instancias correspondientes los requerimientos y reportes de problemas que se presenten en los distritos relativos al Sistema de Acompañamiento y Supervisión Automatizada.



3. Aprobar los datos registrados en los instrumentos/fichas de supervisión educativa correspondientes a los distritos bajo su jurisdicción.

Los distritos educativos son las instancias autorizadas para:

1. Apoyar el proceso de supervisión educativa.
2. Validar y aprobar los datos registrados en los instrumentos/fichas de supervisión educativa correspondientes a los centros educativos bajo su jurisdicción.

Los equipos técnicos de la supervisión distrital son los autorizados para:

1. Aplicar los instrumentos/fichas de supervisión educativa en los centros educativos.
2. Digitar los datos de las evaluaciones en el SAAS.
3. Reportar a la regional correspondiente los problemas presentados en el SAAS.

## **9.1. Gestión de documentos de la Dirección Nacional de Supervisión Educativa**

La Dirección Nacional de Supervisión Educativa establece el control y la administración de los documentos correspondientes a políticas, manuales, procedimientos, formularios, descripciones de puestos y otros documentos normativos a través del procedimiento Control de Documentos.

El equipo de la Dirección Nacional de Supervisión Educativa debe estar debidamente informado respecto a las políticas generales y a los procedimientos tanto de la Dirección como del MINERD.

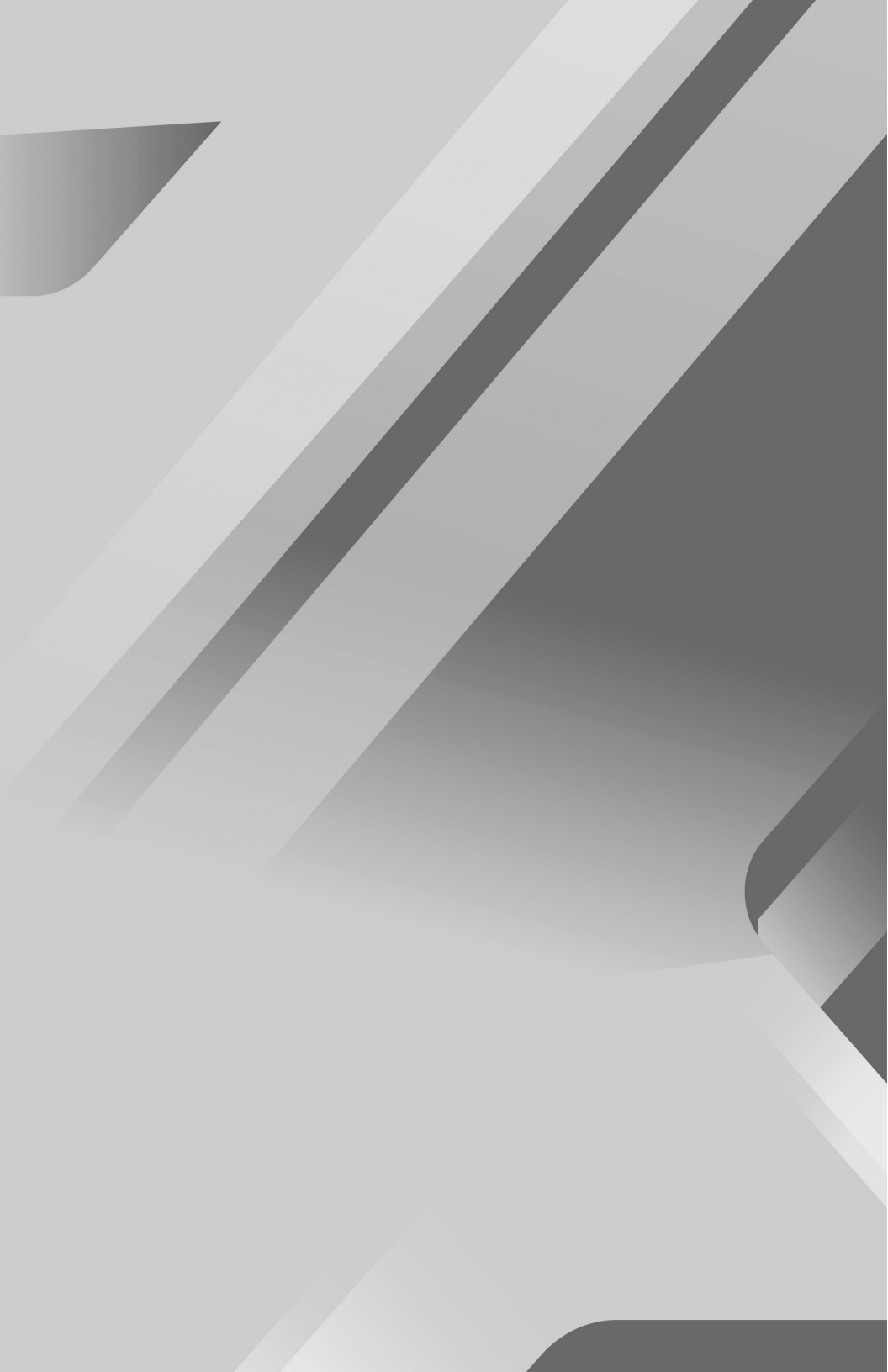
El equipo de la Dirección Nacional de Supervisión Educativa debe conocer, empoderarse y cumplir con las funciones y responsabilidades correspondientes su cargo.

Los demás documentos que se generan en la Dirección Nacional de Supervisión Educativa, tales como: cartas, reportes, presentaciones, informes, estadísticas, entre otros, deben ser identificados y mantenidos en archivo (físico o digital) por el originador indicando las siguientes informaciones:

Nombre de la dirección. Asunto o temática a que se refiere. Fecha de elaboración.



# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- Alcalá, Ma. (2016). ¿Debe ser la inspección impulsora de la innovación en los centros educativos? *Avances en la supervisión educativa*. 26, pp. 1- 29.
- Aguerrondo, I. (2013). El rol de la supervisión educativa en la gestión de las políticas públicas. *EDUCAR*. 49, pp. 13-27.
- Antúnez, S.; Silva, B.; González, J.; Carnicero, P. (2013). Formación de los supervisores y supervisoras escolares en México. Análisis de necesidades. *EDUCAR*, 49 (1), pp. 83-102.
- Ayala, M. (2014). *Manual de Supervisión Educativa*. Santo Domingo, República Dominicana.
- Ayary Flores, L. (2019). La supervisión educativa. Funciones gerenciales para garantizar la eficiencia. *Mérito Revista de Educación*, 1 (1), p.17.
- Bello Díaz, R. & Bello Llinás, K. (2018). *Neurociencias y Aprendizaje*. Universidad Católica Santo Domingo (UCSD). Santo Domingo, República Dominicana: Alandar.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Brunner, J. J. (2006). Sistemas de Supervisión Escolar: selección de materiales. Encontrado el 20 de marzo de 2008 en: [http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/2006/07/sistemas\\_de\\_supervision\\_escola.html](http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/2006/07/sistemas_de_supervision_escola.html)
- Casanova, A. (2015). La Supervisión, Eje del Cambio en los Sistemas Educativos. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 13 (4), pp. 7-20.
- Casanova, M.A. (2012). Supervisión, evaluación y calidad educativas en el contexto español. En VV.AA., *Pensar la educación para Iberoamérica* (pp. 323-339). Bogotá: Universidad de Santo Tomás.

- Centro Cultural Poveda (2012). *Modelo de Evaluación del Desempeño Docente Basado en Competencias en la República Dominicana*. Serie Acompañamiento Pedagógico n° 1. República Dominicana.
- Congreso Nacional de la República Dominicana (1997). *Ley Orgánica de Educación de la República Dominicana n° 66-97*. Santo Domingo, República Dominicana.
- Consejo Superior de Educación (2008). *El Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense*. Costa Rica, San José, Ministerio de Educación Pública.
- Del Castillo Alemán, Gloria (2007). Un diagnóstico sobre la formación, trayectoria y funciones de los supervisores escolares de primaria del Distrito Federal. México, Flacso.
- Delgado Montoya, W. (2007). Inclusión: principio de calidad educativa desde la perspectiva del desarrollo humano. *Educación*, 31(2), pp. 45-58.
- Fajardo Pascagaza, L. (2019). La supervisión educativa en el contexto de los sistemas educativos latinoamericanos. *Revista Signos*, Lajeado, 40 (1). <http://dx.doi.org/10.22410/issn.1983-0378.v40i1a2019.2089>
- Fernández, T. (2007). *Distribución del conocimiento escolar: clases sociales, escuelas y sistemas educativos en América Latina*. El Colegio de México: México.
- Frades, E. (2019). La supervisión educativa como función principal de la inspección. Características y propósitos. *Aula*, 25, 27-58.
- García Romero, D. (2012). *Acompañamiento pedagógico*. Santo Domingo, República Dominicana.
- González García, G. (2005). La supervisión pedagógica pública en Chile. Un análisis de la gestión del supervisor como promotor del cambio educativo y mejoramiento en las escuelas REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3 (1), pp. 629-636. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar.

- González Urdaneta (2007). Un modelo de supervisión educativa. *Laurus*, vol. 13, núm. 25, septiembre-diciembre, 2007, pp. 11-35. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- González, G. G. (2005). La Supervisión Pedagógica Pública en Chile. Un análisis de la gestión del supervisor como promotor del cambio educativo y mejoramiento de las escuelas. *Revista Electrónica sobre Calidad, Eficacia y Cambio Educativo y Mejoramiento en las Escuelas*. 1 (3). Encontrado en: [http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol3n1\\_e/GonzalezG.pdf](http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol3n1_e/GonzalezG.pdf).
- Hirschberg, S. (2010). *La Tarea del Supervisor. Programa de Formación de Formadores en Gestión y Supervisión Escolar en la Provincia de Entre Ríos*, IIPE-UNESCO, Buenos Aires.
- Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa (IDEICE) (2012). Modelo de Evaluación del Desempeño Docente Basado en Competencias en la República Dominicana. Santo Domingo, República Dominicana.
- Lemus, L. (2005). *Administración, dirección y supervisión de escuelas*. Argentina: Editorial Kapelusz.
- López, R. (2013). *Manual del Supervisor, Director y Docente*. Ed. Monfort. C.A.
- López, R. (2012). *Nuevo Manual del Supervisor, director y Docente*. Caracas: Editorial Torino.
- Martín, M. (2002). La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*. 6 (1-2), pp. 1 – 15.
- Martín, E. y Santoveña, S. (2014). *Dirección y supervisión de centros formativos*. Universidad Nacional de Educación a distancia. Edición digital. Madrid, España.
- Martínez, C. y Hernández, V. (2015). La evaluación de la supervisión educativa en las condiciones actuales. *REICE*. 13 (2), pp. 85-98.
- Mendoza, A., I. (2018). Supervisión educativa en la Educación Básica. *Revista Arbitrada del CIEG, Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 172-189. Recuperado de [www.grupocieg.org](http://www.grupocieg.org).



- Ministerio de Educación (2010). *Manual del Supervisor Educativo* (versión preliminar). Costa Rica, San José, Secretaría Técnica de Coordinación Regional.
- Ministerio de Educación de la República Dominicana (2008). *Plan Decenal de Educación 2008-2018*. Santo Domingo, República Dominicana.
- Mogollón, A. (2008). Calidad y enfoque de la Supervisión. *Revista de Educación*. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de la Educación Valencia- Venezuela.
- Nicolini, M. A. (2004). *Reforma educativa y transformaciones en la gestión del supervisor escolar en la provincia de Córdoba*, Proyecto: Reformas actuales de la educación en Argentina: perspectiva política y comparada. Con subsidio de la Agencia Córdoba Ciencia S.E. Período 2001-2004.
- Ocando C., H. Y. (2017). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas. *Omnia*, 23(3), 42-57.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura OEI (2008). *Seminario Permanente de Supervisión Educativa Iberoamericano: Participación de las Supervisiones Educativas de Costa Rica, Guatemala, Panamá y República Dominicana*. Memoria de los Instrumentos y Protocolos Desarrollados. Madrid, España.
- Organización Internacional de Normalización (2015). *ISO 9001: 2015 Sistema de Gestión de la Calidad* (número 9001). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Pavón, A. (2010). *La supervisión educativa para la sociedad del conocimiento*. Madrid, España: La Muralla.
- Pérez, E. y Camejo, D. (2009). *Síntesis gráfica de supervisión educativa*. Madrid, España: La Muralla.
- Pozner, P. (2006). *La supervisión en la educación básica para impulsar la mejora continua*. México, SEP-DGOSE.

- Raczynsky D.; Muñoz, G.; et al. (2005). *Supervisión Educacional en Chile. Experiencias Públicas y Privadas. Lecciones y Aprendizajes*. Chile, División de Educación General/ Coordinación Nacional de Supervisión, MINEDUC.
- Rodríguez, S. (2002). Gestión supervisora, orientación y asesorías educacionales. *Cuadernos de Pedagogía*. 246, pp. 22-30.
- Ruz, M. A; Madrid, A., Cereceda, L. E., Pardo, M. y Valenzuela, F. (2006). *Experiencias Internacionales en Supervisión Escolar. Sistematización y Análisis Comparado*. Chile, Universidad Católica de Chile, Coordinación Nacional de Supervisión de la División de Educación, MINEDUC. [http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/2006/08/experiencias\\_internacionales\\_e.html](http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/2006/08/experiencias_internacionales_e.html)
- Secadura, T. (2008). Principios de organización de la inspección educativa en el Estado Español: Fortalezas y debilidades. *Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*. <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/319/455>
- Smith, C. (2003). *Guías para Supervisores* (5ª Ed). México: Editorial Trillas.
- Tamayo, A. y Sandó, P. (2011). La supervisión educativa: fundamentos epistemológicos de un modelo teórico de su dirección. *Ciencias Holguín*. XVII (2), pp. 1 – 10.
- Tapia García, G. (2005). *La reforma educativa y la supervisión escolar. Políticas públicas y desarrollo educativo*. UIA-León. Encontrado en: <http://polmeduc.iteso.mx/docprograma/Puebla11y12/TapiaG.doc>
- Teriggi, F. (2009). *Los sistemas nacionales de inspección/supervisión escolar*. Buenos Aires, Argentina: IIPE UNESCO.
- Universidad Tecnológica del Cibao Oriental (UTECO) (2018). *Estrategia de formación continua centrada en la escuela, Regional 16*, Cotuí: República Dominicana.
- Vásquez, F. (2012). Innovar para mantener en alto el prestigio y la calidad de la docencia. En: P. Oviedo y otros. *Docencia; Investigación educativa; Innovaciones pedagógicas; Enseñanza; Didáctica; Pensamiento crítico*. Bogotá: Colombia; América del Sur, pp. 9 – 11.

- Vera, J. Ma. (2005). *El Marco Jurídico de la Inspección de Educación. Avances en Supervisión Educativa*, No. 1, Asociación de Inspectores de Educación de España: España.
- Zorrilla Fierro, M. (2005). *Gestionar la Calidad de la Educación. El cambio en la Supervisión escolar. Conferencia. Día del Supervisor. Sección I del SNTE. Aguascalientes, México.*
- Zorrilla Fierro, M. (2007). *Gestionar la Calidad de la Educación Básica. Reformar la Supervisión escolar. Trans (formar) a los supervisores. Conferencia Magistral. Cuerpo de supervisores de la Unidad de Servicios para la Educación Básica en el Estado de Querétaro. Querétaro, Oro.*
- Zúñiga (2008). Impacto de la supervisión en el mejoramiento de la calidad de la gestión de la región Cusco-Perú. *Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*, No.8.

# ANEXO

## Directores Regionales

<b>Carlos Amado Félix Santana</b>	Regional 01 – Barahona
<b>Salvador Ramón Moreta</b>	Regional 02 – San Juan de la Maguana
<b>José Antonio De Los Santos</b>	Regional 03 – Azua
<b>Julio César Tejeda Pineda</b>	Regional 04 – San Cristóbal
<b>Isidro Santana Ramírez</b>	Regional 05 – San Pedro de Macorís
<b>Luz Del Alba Luciano Marmolejos</b>	Regional 06 – La Vega
<b>María Guadalupe Bruno De Durán</b>	Regional 07 – San Francisco
<b>Elcida Marieta Díaz Salcedo</b>	Regional 08 – Santiago de los Caballeros
<b>Cándida Antonia Rodríguez De Leonardo</b>	Regional 09 – Mao
<b>Teodosia Otaño De Oleo</b>	Regional 10 – Santo Domingo Oriental
<b>Leónidas Payans Cruz</b>	Regional 11 – Puerto Plata
<b>Esteban Castillo Garrido</b>	Regional 12 – Higüey
<b>Franklin Antonio Núñez González</b>	Regional 13 – Montecristi
<b>Ramón Duarte Jiminián</b>	Regional 14 – Nagua
<b>Rafael Amador Figari</b>	Regional 15 – Santo Domingo
<b>Mayelin Almonte Cordero</b>	Regional 16 – Cotuí
<b>Buenaventura Enrique De La Cruz</b>	Regional 17 – Monte Plata
<b>Alexander Colón Cedeño Florián</b>	Regional 18 – Neyba



Av. Máximo Gómez 2, Santo Domingo República Dominicana  
TELÉFONO 809 688 9700 [MINISTERIODEEDUCACION.GOB.DO](http://MINISTERIODEEDUCACION.GOB.DO)

ISBN: 978-99934-43-57-5