

Victor Manuel Portillo Recinos

Importancia de la supervisión escolar en el fortalecimiento de la calidad educativa del municipio de Jalapa, departamento de Jalapa

Asesora: MA. María Iliana Cardona Monroy de Chavac



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Maestría en Educación para el Desarrollo

Guatemala, febrero de 2012



Este estudio fue presentado por el autor como trabajo de tesis requisito previo a su graduación de Maestro en Educación para el Desarrollo.

Guatemala, febrero de 2012



## ÍNDICE

	Página
Resumen	
Introducción	i
Justificación	1
Objetivos	4
<b>CAPÍTULO I</b>	
1.1 Planteamiento del problemas de investigación y sus alcances	5
1.2 Antecedentes	6
<b>CAPÍTULO II</b>	
Metodología de la investigación	9
<b>CAPÍTULO III</b>	
Estado del Arte	
3.1 El papel de los supervisores escolares en la reforma educativa	10
3.2 Impacto del asesor técnico pedagógico	10
3.3 Funciones y perfil del supervisor educativo	11
3.3.1 Otras funciones del supervisor educativo	11
3.4 Intercambio pedagógico, la supervisión como apoyo	13
3.5 La supervisión educativa en Guatemala, Julio Antonio de León Sosa	13
3.6 La supervisión educativa en el contexto de la educación	13
3.7 Reforma educativa en Guatemala. Mattias Abraam. Guatemala, mayo 1997	14
3.8 Foro de supervisores educativos chaco. Sábado 21 de marzo 2009. La supervisión educativa en Guatemala.	14
3.9 Experiencias internacionales en supervisión escolar	14

3.10	Sistematización y análisis comparativo 2006	15
3.11	Coordinación nacional de supervisión, división de educación general	15

## CAPITULO IV

### Fundamentación Teórica

4.1	Concepto de supervisión	16
4.2	Fases de la supervisión	16
4.2.1	Fase fiscalizadora	16
4.2.2	Fase constructivista	17
4.2.3	Fase creativa	17
4.3	Funciones de la supervisión	18
4.3.1	Funciones Técnicas (de consejero didáctico)	18
4.3.2	Funciones administrativas	18
4.3.3	Funciones sociales	18
4.4	Funciones de la supervisión según diferentes autores	19
4.5	Etapas de la supervisión	20
4.5.1	Planeamiento	21
4.5.2	Seguimiento	21
4.5.3	Control	21
4.6	Métodos y técnicas de supervisión	22
4.6.1	Los principales métodos de supervisión	22
4.6.2	Las principales técnicas indirectas de supervisión	23
4.6.3	Las principales técnicas directas de supervisión	23
4.6.3.1	La observación del desempeño del maestro	23

4.7	Supervisión educativa	24
4.8	La supervisión escolar	26
4.8.1	La supervisión educativa en dos sentidos	27
4.8.2	El objetivo primordial que debe tener la supervisión	27
4.9	Tipos de supervisión educativa	27
4.9.1	La supervisión educativa autocrática	27
4.10	Rol del supervisor autocrático	28
4.11	La supervisión escolar democrática	28
4.11.1	rol del supervisor	28
4.12	Características de la supervisión	29
4.12.1	Principales características de la supervisión	29
4.12.2	Desarrollo de las características de la supervisión	29
4.13	Principales características del supervisor educativo	32
4.14	Principios de la supervisión educativa	35
4.14.1	Principios más importantes	31
4.15	Evaluación del desempeño	32
4.15.1	Ventajas de la evaluación del desempeño	33
4.15.2	Preparación de las evaluaciones del desempeño	33
4.15.3	Elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño	34
4.15.4	Las técnicas de evaluación más comunes	36
4.16	Implicaciones del proceso de evaluación	41
4.16.1	Capacitación de los evaluadores	42
4.16.2	Entrevistas de evaluación	42

4.16.3	Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal	43
4.17	Importancia de la supervisión educativa y la evaluación de desempeño en la educación preescolar	43
4.17.1	Supervisión	43
4.18	Evaluación de desempeño	44
4.19	La supervisión escolar como un proceso de gestión institucional participativa	44
4.19.1	La supervisión escolar como un proceso de evaluación crítica	46
4.19.2	La supervisión escolar como un proceso de investigación-acción	47
4.19.3	Elementos interculturales	47
4.20	La supervisión y la administración	48
4.21	Calidad educativa	50
4.22	Calidad y enfoques de la supervisión	51
CAPITULO V		
5.1	Resultados de la investigación	54
5.2	Aporte: Comunidad de aprendizaje	57
Conclusiones		89
Recomendaciones		90
Referencias Bibliográficas		91
APÉNDICE		

## Resumen

La investigación trata de la Importancia de la supervisión escolar en el fortalecimiento de la calidad educativa del nivel medio sector oficial del municipio de Jalapa, departamento de Jalapa. La tesis está estructurada de la manera siguiente: introducción, definición del problema de investigación y sus alcances, metodología, cuerpo de la tesis, estado del arte, marco teórico, resultados de la investigación, propuesta, conclusiones, recomendaciones, bibliografía, apéndice.

Se plantea el problema siguiente ¿Cuál es la importancia de la supervisión escolar en el fortalecimiento de la calidad educativa del municipio de Jalapa, departamento de Jalapa? En Guatemala la supervisión educativa como tal tiene su base legal en la Constitución Política de la República de Guatemala, (Artículos 71 72, 73 y 74) b) Decreto Legislativo No. 12-91, Ley de Educación Nacional, c) Acuerdo Gubernativo 123"A", de fecha 11 de mayo de 1965, "Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar". De conformidad con lo que establece el Acuerdo Gubernativo 123 "A", "Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar" el supervisor escolar es un ente que entre sus funciones está la de contribuir a la superación de los docentes, a la resolución de los conflictos, a poner en marcha los programas y proyectos establecidos por el Ministerio de Educación, a la aplicación de la norma cuando fuese necesario. Se establece que la supervisión escolar está bajo el Supervisor Departamental Educativo.

"A finales de 1989, debido a que los supervisores educativos apoyaron a los docentes en una huelga que duró cuatro meses, el Ministro de Educación de esa época destituye a todos los supervisores y crea una figura temporal denominada "Coordinadores Educativos". Como resultado de tal acción, el sistema educativo no estaba marchando bien, pues no había control, no se seguían los lineamientos, por lo que en 1992 se creó la nueva figura del Supervisor Educativo, la cual vino a recuperar el espacio perdido y a retomar la acción de acompañamiento y asesoramiento. En mayo de 1996, mediante el Acuerdo Gubernativo 165-96, se crean las Direcciones Departamentales de Educación.

En su artículo 7º. Establece que "la Supervisión Educativa de la jurisdicción que corresponda queda incorporada a la Dirección Departamental de Educación respectiva, siendo en consecuencia el Director Departamental de Educación el jefe inmediato superior de dicha supervisión". En 1999 el Ministro de Educación crea paralelo a los supervisores la figura del Coordinador Técnico Administrativo, sin una base legal, solamente con un manual de funciones, (tomadas en su mayoría del Acuerdo Gubernativo 123 "A" y de la Ley de Servicio Civil). Con esto pretendía que

se mejorara la atención al cliente y que cada supervisor tuviera una cantidad reducida de establecimientos.

La tesis contiene una introducción la cual está estructurada en una breve exposición del tema de investigación, la justificación esta compuesta por las razones que llevaron a realizar la investigación, las necesidades de la supervisión y de investigación, la importancia de realizar la investigación y para que servirá, asimismo, los objetivos desglosados en objetivo general y objetivos específicos, que especifican los logros que se desean alcanzar en cuanto a las funciones técnico-administrativas de la Supervisión Escolar, la orientación de los procesos académicos, identificación del papel del supervisor y como contribuir al fortalecimiento de la calidad educativa a través de dichas funciones Disponible

([http://www.google.es/#hl=es&gs\\_nf=1&cp=26&gs\\_id=2u&xhr=t&q=supervisi3n](http://www.google.es/#hl=es&gs_nf=1&cp=26&gs_id=2u&xhr=t&q=supervisi3n))

La investigación realizada también cuenta con antecedentes que hacen una breve reseña histórica que ofrece una propuesta metodológica para el análisis en la investigación educativa que parte del reconocimiento del acontecer histórico del sistema educacional, que constituye en una necesidad para todo investigador, a fin de revelar características, cambios, regularidades y tendencias de desarrollo del objeto de estudio y con ello ofrece al investigador de la educación los procedimientos lógicos y metodológicos que le ayuden en el conocimiento de la evolución de su objeto de investigación. También contiene un planteamiento del problema de la investigación con la delimitación clara y precisa del objeto de investigación que se realiza por medio de preguntas, lecturas, entrevistas, etc. Consistió en revelar si el proyecto de investigación es viable, dentro de los tiempos y recursos disponibles.

La metodología de la investigación consistió en la realización de un enfoque cualitativo, con el fin de profundizar en el contenido y así aplicar el instrumento semi estructurado para enlazar el sujeto con el objeto de la investigación y de esta manera poder interactuar con los involucrados en la misma y llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico. Contiene un estado del arte que consiste en una revisión documental encaminada a presentar los problemas teóricos y empíricos más representativos de un objeto de estudio, contar con un conjunto de bienes teóricos y metodológicos organizados y jerarquizados de manera que se puedan determinar inconsistencias, tendencias y los posibles núcleos problemáticos de interés tanto científico como social sobre el cual esta encaminada la investigación.

La fundamentación teórica es un aspecto importante en la investigación ya que presenta la capacidad investigadora del autor del trabajo, basado en todo lo relacionado a lo que ha escrito e investigado sobre el objeto de investigación los cuales son: concepto de supervisión, fases de la supervisión, funciones de la supervisión, etapas de la supervisión, metodología y técnicas de investigación,

supervisión educativa, características de la supervisión, principios de la supervisión educativa, evaluación del desempeño, la supervisión y la administración; y la calidad educativa, asimismo, contiene resultados de investigación que son los procedimientos empleados y discusión de los posibles alcances y significados de la investigación que fueron enlazados al instrumento que se aplicó en la investigación. Asimismo, contiene una propuesta que consta de: nombre de la propuesta, comunidad de aprendizaje, justificación, objetivos, contenidos de la propuesta, estructurada en: Políticas Educativas del Ministerio de Educación, Legislación Educativa, Resolución de conflictos, ética profesional, Estrategias de aprendizaje y rol del supervisor; actividades, metodología a utilizar, tiempo, participantes y autorización de la(s) autoridad(es) correspondiente(s).

Las conclusiones de la investigación se basaron a los objetivos que se propusieron alcanzar al inicio de la investigación, enlazando al mismo tiempo las recomendaciones para unificar los contenidos, se tiene una bibliografía de los recursos en cuestión de materia de diferentes autores que permitieron viabilizar la información, cuenta con la especificación de recursos humanos, materiales, físicos y financieros que se utilizaron, el apéndice, incluye un cronograma de trabajo con las actividades que se realizaron, los meses y semanas que se ejecutaron. Por último la tesis cuenta con un instrumento semi estructurada con 10 cuestionamientos, con alternativa de respuesta abierta para llegar a consenso.



## Introducción

El trabajo de investigación está enfocado principalmente en la importancia de la supervisión escolar en el sistema educativo del municipio de Jalapa, departamento de Jalapa, está estructurado de la manera siguiente: nombre del problema, introducción, justificación, antecedentes sobre el tema, planteamiento del problema o descripción del tema a investigar, Fundamentación Teórica, metodología a aplicar, recursos: humanos, físicos, financieros, cronograma de trabajo con sus respectivas actividades (Gantt) y bibliografía.

El objetivo central de dicha investigación es contribuir al fortalecimiento de la calidad educativa identificando el papel de la supervisión escolar y orientar al docente en los procesos académico administrativos. Se estudia las funciones sobre el impacto que tiene el supervisor escolar en la comunidad educativa, así como, utilización de un instrumento de 10 preguntas abiertas, para lograr un consenso entre los involucrados, donde se pretende tener resultados concretos y confiables.

“ La supervisión escolar realiza funciones técnico administrativas a través de ello se lleva a cabo el acompañamiento educativo, una función mediadora que permite la verificación de las políticas y estrategias del Ministerio de Educación lográndose con ello la participación de la comunidad educativa a través de la aplicación de la normativa legal en relación a los roles del maestro, alumno, padres de familia, comisiones de evaluación y la participación directa en los proyectos educativos que se desarrollen.

La supervisión escolar es el conjunto de acciones orientadas a conseguir el perfeccionamiento de todos aquellos que intervengan en el proceso de la enseñanza (profesores, alumnos, padres y personal administrativo), otorgando orientación profesional, asistencia y apoyo, debiendo ser de forma permanente, objetiva, cooperativa y constructivista. El supervisor debe ser una persona con capacidad de ejercer liderazgo genuino sobre los demás actores del proceso, capaz de establecer una comunicación de doble vía entre las áreas, además de poder crear equipos de trabajo altamente efectivos y transmitirles a estos de forma clara la visión, objetivos y metas de la organización escolar que representa.

La supervisión escolar desempeña un papel primordial en el funcionamiento de cualquier institución educativa, pues lleva a una constante actualización de todos los involucrados, ayuda a no perder de vista los objetivos primarios de ella, los cuales siempre están orientados a proporcionar una educación de alta calidad académica y humana”.( <http://educativocarlos.blogspot.com/2010/05/la-administracion-de-la-educacion-y-la.html>)



## Justificación

“Dentro de las políticas educativas de los diferentes gobiernos se persigue mejoras continuas en la calidad educativa, para el alcance de ello resulta trascendental la función que desempeña la supervisión escolar, como órgano interesado en el desempeño de las actividades escolares, para que la acción de estas mejore constantemente y los buenos resultados estén garantizados de manera objetiva y científica. La composición heterogénea del magisterio es un factor que evidencia la necesidad de la supervisión, debido a que entre el personal en servicio hay maestros con diferentes maneras de ser, de pensar y de actuar y en muchos casos con poca experiencia.

Además de esto la supervisión evita que la rutina se arraigue en la escuela, promueve el perfeccionamiento profesional, asegura la unificación y el desarrollo de los programas educacionales, puede contribuir al planeamiento integral de los establecimientos, contribuye a mejorar las condiciones del alumno, del maestro y de la escuela, favorece la realización de los fines perseguidos por el sistema educativo y estimula la renovación de la enseñanza; estas son razones poderosas que demuestran que la supervisión es necesaria para orientar la función que demanda el magisterio en servicio.” Disponible (<http://www.google.es/#hl=es&sclient=psy-ab&q=importancia+de+la+supervision+educativa&pbx=1&oq=importancia+de+la+supervisión>)

La necesidad que surge de realizar la investigación es con el propósito de implementar soluciones a las necesidades educativas, mediante estrategias que pueda aplicar el supervisor educativo en sus funciones Técnico administrativas para mejorar la calidad educativa. Como profesional en el sistema educativo jalapaneco y como docente activo es necesario mejorar la calidad de la educación, aportando ideas, conocimientos, vivencias, anhelos, como actor del proceso, pensado en el sueño de todo educador de retomar el liderazgo de la comunidad, en sintonía con el proceso de cambio y el reto de las instituciones que se experimenta en el país, consciente de que la escuela es la institución fundamental para el desarrollo.

La idea de mejora escolar implica el cuestionamiento de lo existente y la producción de una transformación. Para lograrla, se exige un esfuerzo sostenido y sistemático dirigido a cambiar las condiciones del aprendizaje y las condiciones internas de los centros con el objetivo último de conseguir las metas educativas de forma más eficiente. La mejora sólo se consigue como consecuencia de movilizar la energía interna de la comunidad educativa de modo que adquiera competencias y capacidades propias para desarrollarse.

“Para mejorar un centro escolar deberá diseñarse planificación que debe ser elaborada y aplicada durante cierto tiempo y que este orientada a cambiar las condiciones en las que se lleva a la práctica el aprendizaje de los alumnos y a modificar el funcionamiento del centro educativo. Estas son las consideraciones esenciales a tener en cuenta en relación con los procesos de mejora de los centros educativos.

Los centros escolares son unidades de cambio. Los objetivos de mejora deben orientarse a todas sus dimensiones. El cambio tiene un enfoque sistémico puesto que se trata de un proceso continuo. Por tanto, debe ser planificado y sistemático, debe realizarse con tiempo suficiente y, al final, debe integrarse dentro del funcionamiento normal del centro escolar. El cambio educativo, más que implementar propuestas externas, es un proceso de aprendizaje del centro educativo.

El foco del cambio son las condiciones internas y la cultura del centro educativo. Necesidad de liderazgo interno y externo que conjunte la visión y las acciones del centro educativo. La evaluación de los procesos de cambio es imprescindible. Relevancia de la autoevaluación como base de la mejora continua y mecanismo participación. Los procesos de cambio y mejora no son una cuestión que afecte sólo a los centros escolares. Estos deben ampliar sus relaciones con agentes e instituciones diversas: supervisores, administradores, asesores externos, corporaciones locales, asociaciones...

Las estrategias de aplicación son integradoras. Las iniciativas “de arriba hacia abajo proporcionan el marco general, los recursos y las posibilidades y las iniciativas “de abajo hacia arriba” favorecen la evaluación, la información sobre el contexto y la participación de la comunidad. Las estrategias más enriquecedoras son aquellas que son capaces de incorporar los cambios externos en la dinámica interna del centro. Los supervisores juegan un doble papel de control y asesoría y apoyo a los centros escolares.” Disponible <http://www.monografias.com/trabajos68/plan-mejora-praxis-pedagogica-docente/plan-mejora-praxis-pedagogica-docente2.shtml>

“Las investigaciones educativas realizadas sobre el papel desempeñado por los supervisores escolares en las innovaciones educativas han constatado que resulta difícil combinar la función de control con la de asesoramiento y que raras veces se adoptan papeles genuinos de asesoramiento sino más bien de defensores o mensajeros de las reformas o innovaciones impulsadas por la administración. Este problema ha dado lugar a que en muchos países, se haya diversificado el ejercicio de la supervisión se responsabiliza a profesionales diferentes de las funciones de control y de asesoramiento. Los supervisores/inspectores se ven a ellos mismos como facilitadores del cambio educativo y de la mejora de los centros educativos.

Los administradores, supervisores e inspectores manejan con frecuencia el imperativo legal del cambio planteándolo como una obligación de los profesores y los centros. A juicio de muchos profesores, son ellos los que deben renovar sus ideas y sus prácticas profesionales en la mayoría de los casos aplicando los modelos y propuestas que han elaborado los técnicos y que la administración quiere implantar. No resulta difícil constatar que en el papel de los supervisores coexisten esa tendencia a delegar y desplazar hacia otros el imperativo de cambiar con su contraria, esto es, con un afán y una obsesión desmedidas por regular y ordenar lo que “los otros” han de hacer para innovar y mejorar y por pedirles cuentas de hasta qué punto y con qué fidelidad han llegado o no a hacerlo.” Disponible <http://www.monografias.com/trabajos59/supervision-escolar/supervision-escolar2.shtml>



## Objetivos

### ✓ Objetivo general

Contribuir al fortalecimiento de la calidad educativa a través de la función que desempeña la supervisión escolar en el municipio de Jalapa, departamento de Jalapa.

### ✓ Objetivos específicos

- Describir las funciones técnico-administrativas de la Supervisión Escolar para promover la calidad educativa en el municipio de Jalapa.
- Identificar el papel de la supervisión escolar en la comunidad educativa para acompañar los procesos administrativos que se realizan en el hecho educativo.
- Orientar los procesos académicos de actualización docente que promueve el Ministerio de Educación en cumplimiento a los objetivos y metas.



## CAPÍTULO I

### 1.1 Planteamiento del problema y sus alcances

Desde los años ochentas, se ha registrado muchos cambios en los mecanismos de administración y control de los sistemas educativos, que ha marchado paralelo a las propias transformaciones experimentadas por el aparato escolar en las últimas décadas. Los sistemas de educación y formación están sometidos a exigencias crecientes por parte de los ciudadanos, las sociedades y las administraciones.

Los sistemas educativos son objeto de demandas múltiples y cada vez más exigentes, de ellos se espera que contribuyan a crear sociedades abiertas, activas y equitativas; economías dinámicas y competitivas; sistemas políticos democráticos y pluralistas; personas equilibradas, tolerantes y socialmente integradas. En una época de transformaciones tan aceleradas como la actual y de demandas tan exigentes sobre el aparato escolar como las expuestas, el papel de los administradores educativos es cada vez más importante. Debido a la demanda de lo anterior es saber si los supervisores son Administradores Educativos, Es supervisar la escuela, para tener una visión globalizada de cómo marcha está para buscar soluciones a los posibles problemas y deficiencias que pueda tener, luego introducir cambios y transformaciones a fin de mejorar la calidad de la educación, utilizando si es necesario otras estrategias de enseñanza y aprendizaje.

Se plantea el problema siguiente:

¿Cuál es la importancia de la supervisión escolar en el fortalecimiento de la calidad educativa del municipio de Jalapa, departamento de Jalapa?

## 1.2 Antecedentes

“En Guatemala la supervisión educativa como tal tiene su base legal en la Constitución Política de la República de Guatemala, (Artículos 71 72, 73 y 74) b) Decreto Legislativo No. 12-91, Ley de Educación Nacional, c) Acuerdo Gubernativo 123"A", de fecha 11 de mayo de 1965, "Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar. De conformidad con lo que establece el Acuerdo Gubernativo 123 "A", "Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar" el supervisor escolar es un ente que entre sus funciones está la de contribuir a la superación de los docentes, a la resolución de los conflictos, a poner en marcha los programas y proyectos establecidos por el Ministerio de Educación, a la aplicación de la norma cuando fuese necesario.

Se establece que la supervisión escolar está bajo el Supervisor Departamental Educativo. A finales de 1989, debido a que los supervisores educativos apoyaron a los docentes en una huelga que duró cuatro meses, el Ministro de Educación de esa época destituye a todos los supervisores y crea una figura temporal denominada Coordinadores Educativos” Como resultado de tal acción, el sistema educativo no estaba marchando bien, pues no había control, no se seguían los lineamientos, por lo que en 1992 se creó la nueva figura del Supervisor Educativo, la cual vino a recuperar el espacio perdido y a retomar la acción de acompañamiento y asesoramiento.

En mayo de 1996, mediante el Acuerdo Gubernativo 165-96, se crean las Direcciones Departamentales de Educación. En su artículo 7º. Establece que "la Supervisión Educativa de la jurisdicción que corresponda queda incorporada a la Dirección Departamental de Educación respectiva, siendo en consecuencia el Director Departamental de Educación el jefe inmediato superior de dicha supervisión". En 1999 el Ministro de Educación crea paralelo a los supervisores la figura del Coordinador Técnico Administrativo, sin una base legal, solamente con un manual de funciones, (tomadas en su mayoría del Acuerdo Gubernativo 123 "A" y de la Ley de Servicio Civil).

Con esto pretendía que se mejorara la atención al cliente y que cada supervisor tuviera una cantidad reducida de establecimientos. ” (De León 2004 Página 71). Para el año 2003 existían tres figuras, lo que ocasionaba, en algunos casos, fricción pues quienes poseían nombramiento de supervisor educativo se sentían con más derechos que aquellos que estaban asignados como coordinadores. Todo esto hizo que en este año 2006, se nivelaran las categorías, y ha venido a mejorar las relaciones entre todos.” Disponibe(<http://www.buenastareas.com/ensayos/Historia-De-La-Supervisi%C3%B3n-Educativa/141216.html>)

"El supervisor educativo, Por ser una figura de carácter técnico administrativo, en muchas ocasiones es visto como el malo de la película debido a que se deben aplicar sanciones y muchas veces drásticas. Guatemala está dividida en 22 departamentos, y éstos a su vez en municipios, (333 en total). En servicio hay 530 supervisores con nombramiento de Supervisor Educativo y 224 de Profesional I con funciones de Supervisor Educativo. A cada supervisor le corresponde un distrito escolar el cual oscila entre 14 a 50 establecimientos educativos tanto del área urbana como rural, (tanto del sector oficial como privado y por cooperativa).

Entre los establecimientos a supervisar hay del nivel preprimaria, primario y medio. Son pocos lo supervisores que atienden solamente un nivel. Como se podrá observar los problemas son variopintos y por consiguiente se debe tener una habilidad tal como para resolver situaciones de diferente nivel. Las actuaciones están contenidas en un Plan Operativo Anual, POA, En el 2009, son a través de la presentación del Plan Educativo Institucional –PEI- en donde se establecen las visitas que se realizarán en el año, así como otras acciones a realizar." Disponibe ([http://www.uned.ac.cr/posgrados/documentos/maria\\_marta.pdf](http://www.uned.ac.cr/posgrados/documentos/maria_marta.pdf))

Como consecuencia de la Reforma Educativa, se ha involucrado al supervisor educativo en capacitaciones de actualización docente en cálculo matemático, comprensión lectora en la actualidad EN LA ACTUALIDAD LA FRANJA DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA PARTICIPA EN UN DIPLOMADO DE ALTO RENDIMIENTO DESARROLLADO POR así mismo la maestría en liderazgo y acompañamiento educativo financiado por USAID la cual tiene su acreditación por el departamento de postgrado de EFPEM de la USAC.

### 1.3 Preguntas de investigación

- a) ¿Cuál es el impacto de la supervisión escolar en la calidad educativa?
- b) ¿Cuál es el papel de la supervisión escolar según la reforma educativa?
- c) ¿Cuál es la participación de la supervisión en el contexto Escolar?
- d) ¿Cuáles funciones desempeña el supervisor escolar?
- e) ¿Cuál es el perfil del supervisor escolar?

## CAPITULO II

### 2. Metodología de la investigación

Para realizar el trabajo de investigación se aplicó el enfoque cualitativo, porque se profundizó en el contenido referente al tema de la supervisión educativa, se socializó con supervisores, su experiencia que expresa a través de la entrevista aplicada. Como sujetos de la investigación se tomó en cuenta a Supervisores Educativos.

- Entrevista
- Análisis documental

“Entrevista: es una conversación entre dos o mas personas, según la modalidad aplicada, que tiene propósitos investigativos y profesionales de: Obtención de informaciones individuales o grupales, facilitar la información e influir en ciertos aspectos conductuales, sociales, educativos, sentimentales y opiniones, por lo tanto la entrevista ejerce una función terapéutica como necesidad educativa, clínica, social, entre otros.” Disponible (<http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista>)

“Análisis documental: es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas. El tratamiento documental significa extracción científico-informativa, una extracción que se propone ser un reflejo objetivo de la fuente original, pero que, soslaya los nuevos mensajes subyacentes en el documento.” Disponible (<http://paginaspersonales.deusto.es/abaitua/konzeptu/htxt/audio.htm>)

Se utilizó como instrumento un cuestionario semi estructurado con 10 cuestionamientos con alternativa de respuesta abierta, se aplicó la técnica de análisis documental, a través de la consulta de diferentes fuentes bibliográficas, se utilizó como instrumento una ficha de registro, se aplicó la lluvia o tormenta de ideas a través de la socialización, interactuando con los involucrados para llegar a consenso, y se integró los círculos de calidad educativa a nivel docente, socializó con la comunidad educativa el contenido de las políticas educativas, estableció las estrategias adecuadas para mejorar de la calidad educativa, organizó grupos de trabajo, programó talleres de capacitación para apropiarse de la información y poder ser aplicada en los grupos de trabajo.



## CAPÍTULO III

### 3 Estado del arte

#### 3.1 El papel de los supervisores escolares en la reforma educativa:

“Es una de las primeras etapas que debe desarrollarse dentro de una investigación, puesto que su elaboración, que consiste en “ir tras las huellas” del tema que se pretende investigar, permite determinar cómo ha sido tratado el tema, cómo se encuentra en el momento de realizar la propuesta de investigación y cuáles son las tendencias. Para su elaboración, recomendando establecer un período de tiempo, de acuerdo con los objetivos de la investigación. Para realizar el estado del arte, el investigador debe realizar un proceso de búsqueda de la información que le permitirá “ir tras las huellas” del tema.”

(Disponible en: [http://docencia.udea.edu.co/bibliotecologia/seminario-estudios-usuario/unidad4/estado\\_arte.html](http://docencia.udea.edu.co/bibliotecologia/seminario-estudios-usuario/unidad4/estado_arte.html))

#### 3.2 Impacto del asesor técnico pedagógico

“Son profesionales que apoyan con los esfuerzos al que se someten los profesores y además a las propuestas curriculares, por todo ello, son reconocidos y ayudados por todos los profesionales de la educación. El asesoramiento puede entenderse como el proceso por el que dos o más profesionales deciden establecer una relación con la finalidad de dar o recibir algún tipo de ayuda, apoyo o asistencia. Para Gray (1998), esta ayuda es proporcionada por personas que tienen un determinado catálogo de conocimientos y capacidades, y la relación se establece con la pretensión de ayudar a los miembros de una organización a comprender más claramente sus objetivos y cómo la misma podría mejorar este tipo de aspectos definitorios del asesoramiento han sido expuestos a su vez por distintos.”

“El asesor principalmente trabaja con profesionales de educación como bien dije anteriormente, donde su función primordial sería hacer renovaciones, adaptaciones, orientaciones, algún tipo de ayuda, apoyo o asistencias dentro del sistema educativo, donde todo es para la finalidad de conseguir una mejora en la práctica y en el desarrollo educativo.”

(Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/asesoramiento-pedagogico.html>)

- ✓ Supervisión y liderazgo escolar.

“La palabra supervisión es compuesta, viene del latín “visus” que significa examinar un instrumento poniéndole el visto bueno; y del latín “super” que significa preeminencia o en otras palabras: privilegio, ventaja o preferencia por razón o mérito especial. Supervisión es pues, dar el visto bueno después de examinar y la supervisión de obras tiene por objetivos básicos vigilar el costo, tiempo y calidad con que se realizan las obras.”

(Disponible en: <http://www.arqhys.com/construccion/supervision.html>)

### 3.3 “ Funciones y perfil del supervisor educativo

- ✓ Orienta
- ✓ Asesora
- ✓ Coordina
- ✓ Evalúa
- ✓ Planificar
- ✓ Ejecutar
- ✓ Evaluar

#### 3.3.1 Otras funciones son:

- ✓ Administrativa: Mejora la calidad educativa.
- ✓ Creativa: Genera estrategias y nuevas técnicas.
- ✓ Capacitadora: Provee instrumentos y brinda asesoría a la educación.
- ✓ Relacionadora: Involucra al docente con su entorno social.
- ✓ Investigadora: Realiza un diagnóstico del sector educativo a nivel comunitario institucional y del alumno en si.
- ✓ Evaluadora: Evaluando los programas del sistema educativo.

Cabe anotar que el SE posiblemente no tendrá todos los conocimientos al entrar en el servicio hasta terminar con la etapa de inducción y las primeras etapas de capacitación en el espacio de un año de servicio. Debe tener los siguientes aspectos fundamentales para una mejor función como autoridad educativa de su contexto.”

#### a) Liderazgo

- ✓ Tiene visión para la organización
- ✓ Maneja relaciones interpersonales con fluidez
- ✓ Conoce técnicas para resolución de conflictos

- ✓ Lleva el grupo a una visión compartida
- ✓ Tiene facilidad de palabras y puede mediar en el momento indicado
- ✓ Sabe escuchar a los demás y respeta las opiniones
- ✓ Tiene alto nivel de integridad personal y profesional
- ✓ Muestra iniciativa y autogestión
- ✓ Es innovador
- ✓ Es flexible y adaptable
- ✓ Puede comunicarse con facilidad
- ✓ Sabe cuando incluir a los demás en la toma de decisiones

#### b) Administración

- ✓ Puede clarificar sus funciones más importantes
- ✓ Puede organizar sus funciones en orden prioritario
- ✓ Entiende y utiliza técnicas de planeación a corto y largo plazo
- ✓ Formula, ejecuta y evalúa proyectos
- ✓ Puede manejar varios asuntos a la vez
- ✓ Es proactivo
- ✓ Sabe utilizar datos para la toma de decisiones
- ✓ Utiliza técnicas adecuadas para la toma de decisiones
- ✓ Conoce las leyes y reglamentos educativos relevantes

#### c) Académico

- ✓ Tiene formación académica (se recomienda un nivel académico de licenciatura en la rama educativa y o administrativa)
- ✓ Puede explicar el nuevo modelo curricular
- ✓ Metas educativas sean sostenibles y desarrolladas” Disponible  
<http://www.calameo.com/books/000478735dc9a4e5cc1bc>

“Especial atención tendrá la relación de su función laboral, fortalecer sistemáticamente los mecanismos de eficiencia, transparencia y eficacia garantizando los principios de organización administrativa educativa, participación, descentralización, pertinencia, que establezca como centro del sistema educativo a los docentes de su región y beneficiando la niñez y la juventud guatemalteca.”  
 (Disponible en: <http://humanidadesch.blogdiario.com/1245888300/>)

### 3.4 Intercambio pedagógico la supervisión como apoyo al docente.

“La supervisión Educativa es ejercida por Supervisores/as de Control y Apoyo Administrativo y Supervisores/as de Apoyo Técnico Pedagógico, sus funciones abarcan los sectores públicos y privados así como el ámbito escolar y extraescolar de todos los niveles y programas, de esta forma permite al MEC asumir el compromiso de impulsar y efectivizar la concreción del cambio educativo en el aula para elevar los indicadores de logros y obtener una educación de calidad con equidad y eficiencia, que requiere el acompañamiento, asesoramiento y supervisión efectiva que asuma la responsabilidad y rinda cuentas a la sociedad por los resultados educativos.”

(Disponible en: ([http://adide.org/revista/index.php?option=com\\_content&task=view&id=196&Itemid=47](http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=196&Itemid=47)))

### 3.5 La supervisión educativa en Guatemala Julio Antonio de León Sosa.

“Por todos es sabido que la Supervisión Educativa constituye, se considera la columna vertebral del Sistema Educativo en el sentido de ser aquella la que sostiene el nexo entre la administración superior y la comunidad educativa. Acciona como orientadora y brinda asistencia técnica, permanente y profesional tanto a directivos como docentes, así como media en la resolución de conflictos, producto de la poca o nula comunicación entre las partes involucradas.” “En Guatemala la supervisión educativa como tal tiene su base legal en lo siguiente: a) Constitución Política de la República de Guatemala, (Artículos 71, 72, 73 y 74)b) Decreto Legislativo No. 12-91, Ley de Educación Nacional, c) Acuerdo Gubernativo 123"A", de fecha 11 de mayo de 1965, "Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar".

De conformidad con lo que establece el Acuerdo Gubernativo 123 "A", "Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar" el supervisor escolar es un ente que entre sus funciones está la de contribuir a la superación de los docentes, a la resolución de los conflictos, a poner en marcha los programas y proyectos establecidos por el Ministerio de Educación, a la aplicación de la norma cuando fuese necesario. Se establece que la supervisión escolar está bajo el Supervisor departamental educativo.

”(Disponible en: [http://adide.org/revista/index.php?option=com\\_content&task=view&id=28&Itemid=29](http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=29))

### 3.6 La supervisión educativa en el contexto de la educación.

“En este caso la supervisión está insertada en la organización a nivel de Staff (Conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa o institución, coordina su actividad o le asesora en la dirección), bien a nivel de contratación exterior para llevar a cabo la supervisión con el objetivo de colaborar en

la formación de los trabajadores que laboran en dicha organización. La supervisión educativa ofrece los recursos que permiten a los trabajadores realizar su trabajo con eficacia, ayuda a mantener profesionalización y a consolidar la identidad profesional.” (Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Supervision-Educativa-En-El-Contexto/1842347.html>)

### 3.7 Reforma educativa en Guatemala. Mattias Abraam. Guatemala, mayo 1997.

“La Reforma Educativa plantea la búsqueda de un futuro mejor en una sociedad plural, incluyente, solidaria, justa, participativa, intercultural, pluricultural, multiétnica y multilingüe. La Reforma intenta alcanzar una sociedad en la cual las personas participen de manera consciente y activa en la construcción del bien común y en el mejoramiento de la calidad de vida de cada ser humano y la de los Pueblos, sin discriminación alguna por razones político-ideológicas, doctrinarias y étnicas. Se persigue una sociedad en la que los Derechos Humanos fortalezcan los niveles de compromiso a favor del ser humano mismo, de su proyección social y de un nuevo proyecto de nación.” (Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Reforma-Educativa-En-Guatemala/397331.html>)

### 3.8 Foro de supervisores educativos chaco. Sábado 21 de marzo 2009. La supervisión educativa en Guatemala.

“El foro de supervisores desde una visión holística presenta por este medio algunas inquietudes que hacen al funcionamiento del Ministerio de Educación, considerando que éste constituye un sistema, por lo tanto las acciones o modificaciones que se realizan en un área o subsistema del mismo, repercute en el todo, fundamentalmente en los destinatarios: niños, jóvenes y adultos que son su objetivo central.

El estado constituye la máxima instancia de articulación de las relaciones sociales y desde esta perspectiva son los profesionales que lo componen la garantía ciudadana de que los intereses públicos y privados que intervienen en la materialización de la educación se encuentren regulados adecuadamente para hacer posible el ejercicio de ese derecho para todos y todas.”

(Disponible en: <http://forosupervisores.blogspot.com/>)

### 3.9 Experiencias internacionales en supervisión escolar

“La modernización del Sistema Ministerial de Supervisión es un paso clave para esta nueva institucionalidad. En este proceso es necesario que la supervisión precise su rol, redefina sus lógicas de llegada a las escuelas y liceos, como también, priorice sus énfasis temáticos y ámbitos de acción, que permitan una llegada efectiva de la

política educativa, y en especial, una adecuada implementación del currículum definido. Este énfasis espera modificar algunos aspectos de la práctica de supervisión como de las prácticas para organizar y coordinar a los equipos provinciales de supervisores.

Como forma de orientar este proceso, el MINEDUC a través de la Coordinación Nacional de Supervisión, ha encargado a diversas instituciones una serie de estudios sobre la supervisión a establecimientos educacionales en Chile y en otros países como forma de sistematizar, analizar y difundir buenas prácticas tanto de supervisión en las escuelas y liceos, como también, de trabajo y de gestión de la supervisión en el espacio local. Se busca entonces, que el sistema de supervisión disponga de información que le permita aprender de distintas experiencias como una forma de orientar sus prácticas de trabajo.”

(Disponible en: [http://www.oei.es/evaluacioneducativa/Libro\\_ExperienciasInternac\\_2006.pdf](http://www.oei.es/evaluacioneducativa/Libro_ExperienciasInternac_2006.pdf))

### 3.10 Sistematización y análisis comparativo 2006

“El trabajo realizado por el equipo de la Dirección de Estudios Sociológicos de la Universidad Católica de Chile, sistematiza, compara y analiza cuatro experiencias internacionales de supervisión técnico pedagógica de educación pública, en términos de la organización, funcionamiento y regulación del desempeño de los supervisores, teniendo como referencia el sistema educacional chileno, en general, y el sistema de supervisión ministerial, en particular. Para el caso de este estudio, luego de revisar la viabilidad y pertinencia de estudiar la experiencia de distintos países, se optó por investigar los casos de Canadá (British Columbia), Holanda, Nueva Zelanda y Suecia.” (Disponible en: [http://sociologia.uahurtado.cl/publicaciones/Ruz\\_et\\_al\\_experiencias\\_internacionales\\_supervision\\_escolar.pdf](http://sociologia.uahurtado.cl/publicaciones/Ruz_et_al_experiencias_internacionales_supervision_escolar.pdf))

### 3.11 Coordinación nacional de supervisión, división de educación general.

Educación con todos es mejor “En este contexto, la supervisión educativa es una pieza clave para alcanzar altos resultados educativos en todas las escuelas y liceos. Esta visión e interés por desarrollar un sistema de supervisión de calidad no es solo una preocupación en Chile, sino un fenómeno mundial asociado al conjunto de cambios en la educación en las últimas décadas. ”(Disponible en: <http://w3app.mineduc.cl/mineduc/ded/documentos/Experiencias%20de%20Supervision%20en%20Chile.pdf>)

## CAPITULO IV

### 4 Fundamentación teórica

#### 4.1 Concepto de supervisión

"El origen de la palabra supervisión se deriva de "súper" sobre y de "visum" ver, implica por lo tanto, "ver sobre, revisar, vigilar", se centra fundamentalmente en el desarrollo de los individuos y organizaciones, mejora la vida profesional de las personas en relación con sus funciones en los contextos institucionales. Es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa, proceso de información que se recoge rutinariamente en los aspectos del proyecto, controlar el progreso de las actividades identificando al mismo tiempo los problemas que enfrentan la comunidad o el proyecto y encontrar soluciones.

Según la Ley de Educación Nacional, la Supervisión Educativa en su título VII, Capítulo único, artículo 72 dice: La Supervisión Educativa es una función técnico-administrativa que realiza acciones de asesoría, de orientación, seguimiento, coordinación y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje en el Sistema Educativo Nacional." (Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos69/ley-educacion-nacional/ley-educacion-nacional2.shtml>)

#### 4.2 Fases de la supervisión

4.2.1 "La fase fiscalizadora. Fue la primera y se confundía con la inspección escolar, más interesada en el cumplimiento de las leyes de enseñanza, las condiciones del edificio, la situación legal de los maestros, el cumplimiento de fechas y plazos para actos escolares tales como pruebas, transferencias, matrículas, vacaciones, documentación de los alumnos, etc.

Esta modalidad de la supervisión seguía patrones rígidos, inflexibles, los mismos para todo el país, sin tomar en consideración las peculiaridades y necesidades de cada región y mucho menos las diferencias individuales de los alumnos (Nérics; 1975). Esta fase se representa por una inspección y control riguroso de la labor del educando, tanto es así que quienes llevaban a cabo la tarea eran denominados "inspectores".

Su función era coercitiva y tenía como objetivo castigar las deficiencias de los educadores, sin ofrecerles ningún tipo de orientación.

4.2.2 La fase constructiva o de supervisión orientadora. Es la que reconoce la necesidad de mejorar la actualización de los maestros. Los inspectores escolares comenzarán entonces a promover cursos de perfeccionamiento y actualización de los maestros (Nérici; 1975).

Este tipo de supervisión hizo variar el nivel profesional de la persona designada para realizar la tarea supervisora. En este período el supervisor ya no buscaba exclusivamente las fallas para castigar o reprimir, el educador comenzó a ser visto como una parte importante del proceso educativo.

4.2.3 La fase creativa. La actual, es aquella en la que la supervisión se separa de la inspección para montar un servicio que tenga como mira el perfeccionamiento de todo el proceso de Enseñanza y Aprendizaje, incluyendo a todas las personas que participan del mismo. Promueve actividades de perfeccionamiento profesional y crea un ambiente de estudio y de estímulo que incite a los maestros a superarse constantemente (Nérici; 1975).

En esta fase se utilizan las normas propias de las relaciones humanas, del trabajo cooperativo y de la dinámica de grupos, creación de un ambiente de estudio, extracción de las decisiones de una bien organizada planificación que esté basada en la experimentación y la investigación." (Fermín; 1980).

La supervisión debe partir del supuesto de que va a trabajar con maestros con capacidades y habilidades en desarrollo, a concertar con ellos planes que lleven a buen término, el proceso enseñanza-aprendizaje, rectificando posibles errores y mejorando la actuación sobre la base de datos concretos recogidos mediante la observación y el desarrollo mismo de la enseñanza. Miguel Ángel Márquez dice: "Es indudable que la supervisión escolar es necesaria en una u otra forma, para ayudar, en su labor, al personal que se destine a la tarea de enseñar. Es útil tanto para el maestro que se inicia en la tarea, como para el que ya tiene experiencia".

La supervisión es necesaria también para orientar la función que exige el magisterio en servicio, ya que cuando surgen dificultades en lograr que el trabajo se realice, la primera tarea consiste en remediar la situación o la dificultad y conseguir que las actividades avancen de nuevo sin tropiezo. La supervisión tiene una función preventiva y correctiva.

(Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos35/supervision-educativa/supervision-educativa.shtml>)

### 4.3 Funciones de la Supervisión

“Según Briggs y Justman citados por Nérici 1975, nombran las siguientes funciones de la supervisión escolar como las principales:

Las funciones de la supervisión docente pueden darse en tres grupos:

#### 4.3.1 Funciones Técnicas (de consejero didáctico)

- a) Investigar sobre la realidad educativa de la zona en la que se desenvuelve.
- b) Orientar y coordinar la labor didáctica, en cuanto a métodos, actores, recursos.
- c) Consejero didáctico.

#### 4.3.2 Funciones administrativas

- a) Organiza la escuela, horarios y servicios
- b) Organiza el calendario escolar.
- c) Adquiere los materiales que se utilizan

#### 4.3.3 Funciones Sociales

- a) Establecer buenas relaciones humanas con los involucrados en el proceso.
- b) Procurar que la escuela trabaje en proyección social.”

(Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos35/supervision-educativa/supervision-educativa.shtml>).

#### 4.4 Funciones de la supervisión según diferentes autores

“Dice Cuberley que "la función del supervisor es diagnosticar la necesidad, ofrecer sugerencias y ayuda y no observar con espíritu crítico lo que el maestro hace o deja de hacer". El propósito debe ser constructivo. "Lo que el maestro necesita no es crítica si no orientación y auxilio pues la simple crítica produce efectos negativos" (Nérici; 1975). Janise Pinto Peres dice: "La supervisión tiene como objeto general, el crear condiciones para que se alcancen los objetivos de la educación".

Esto supone el perfeccionismo total del proceso Enseñanza-Aprendizaje (Nérici; 1975). Se puede afirmar que la función básica de la supervisión docente, es la de lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza, o dicho en otras palabras, lograr que se mejore cada vez más la calidad del producto final del mencionado proceso, (Fermín; 1980) no olvidando que se intenta incrementar la iniciativa y habilidades de los maestros para que progresivamente sean mejores y puedan emplearse más creativa y productivamente en el logro de mayores niveles de desarrollo técnico y profesional” (Goldhammer; 55).

De la función básica de la supervisión se desprenderán los propósitos y objetivos que se aspira lograr con ella. Los propósitos son expresados en forma de aspiraciones: Son tareas que nos proponemos realizar con un fin determinado (Fermín; 1980). El concepto de objetivo es menos extenso. Es la identificación o definición de una meta que ha sido aceptada como el producto final de una ejecución.

En el caso de la supervisión docente existen dos tipos de objetivos, los primarios que son los establecidos para todo el proceso educativo, para la empresa total de la educación; y los objetivos secundarios que responden a ciertas características que sirven de guía para la acción del trabajo del supervisor, es decir, los que están íntimamente relacionados con su tarea de supervisión y con las metas que él aspira lograr en los educadores”

(Disponible en: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000069.>)

“Según Briggs y Justman citados por Nérici 1975, nombran las siguientes como las principales funciones de la supervisión escolar:

- a) ayudar a los maestros a comprender mejor los objetivos reales de la educación y el papel esencial de la escuela en la consecución de los mismos;

- b) ayudar a los maestros a comprender mejor los problemas y las necesidades de los jóvenes alumnos y a atender, en la medida de lo posible, a tales necesidades.
- c) ejercer un liderazgo de carácter democrático en las siguientes formas: promoviendo el perfeccionamiento profesional de la escuela y sus actividades; procurando establecer relaciones de cooperación entre su personal; estimulándole desarrollo de los maestros en ejercicio y acercando la escuela comunidad;
- d) establecer fuertes lazos morales entre los maestros en cuanto a su trabajo, de modo que obren en estrecha esclarecida cooperación, para alcanzar los mismos fines generales;
- e) Identificar el tipo de trabajo más adecuado para maestro, distribuyendo las tareas, pero en forma que cada uno pueda desarrollar sus capacidades en otras direcciones promisorias.
- f) ayudar a los maestros a adquirir mayor competencia didáctica;
- g) orientar a los maestros principiantes para que se adapten a su profesión.
- h) evaluar los resultados de los esfuerzos de cada maestro, de acuerdo con el desarrollo alcanzado por los alumnos, según los objetivos establecidos;
- i) ayudar a los maestros a diagnosticar las dificultades de los alumnos en el aprendizaje y a elaborar planes de enseñanza para la superación de las mismas;
- j) ayudar a la comunidad a interpretar el programa de enseñanza”  
(Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos35/supervision-educativa/supervision-educativa.shtml>)

#### 4.5 Etapas de la supervisión

“El trabajo de la supervisión y por ende el del supervisor no debe ser casual, esporádico e improvisado, si no que por el contrario debe consistir en una actividad planificada y llevarse a cabo de manera sistemática, unitaria y progresiva, durante un período largo de trabajo, en etapas sucesivas o interrelacionadas.

Generalmente los autores mencionan que la labor de la supervisión se desarrolla en 3 etapas, que son: el planeamiento, el seguimiento y el control.

- 4.5.1 Planeamiento: es la guía de toda la labor que se va a realizar, durante un período lectivo, semestral o anual. El planeamiento de la supervisión debe ser objetivo, es decir posible y flexible, a fin de que pueda adaptarse a las nuevas necesidades que surjan y a las modificaciones que se produzcan en la vida escolar. Se prevé también, la ejecución de tareas particulares. Pero tanto la labor general como las tareas particulares se desarrollan según el esquema: planeamiento, seguimiento, control (Néricsi; 1975).
- 4.5.2 Seguimiento: es la segunda etapa en la labor de la supervisión, durante la cual no sólo se sigue el desarrollo de las propias actividades, si no también el de todo el cuerpo docente. El seguimiento es una labor que se desarrolla durante todo el periodo lectivo, a fin de efectuar nuevas planificaciones cuando sean necesarias; con base a los datos recogidos y evaluados durante el desarrollo de las actividades escolares, el seguimiento se preocupa por hacer que todos los planes se ejecuten con eficiencia (Néricsi; 1975).
- 4.5.3 Control: actúa sobre la base de los resultados de los trabajos realizados, a fin de prevenir desviaciones, efectuar rectificaciones y aun alteraciones que adapten mejor la acción de la escuela a las necesidades del educando y de la comunidad. El control suministra datos que influirán sobre los próximos planeamientos, tendiendo a hacerlos más objetivos, pragmáticos y eficientes (Néricsi; 1975).  
(Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos35/supervision-educativa/supervision-educativa.shtml>)

“Siguiendo estas tres etapas, tendremos un trabajo de supervisión que será sistemático y planificado, que podrá llevarse a feliz término cuando el elemento humano que tendrá a su cargo la realización del mismo, se halla plenamente identificado con él, por haber tomado parte de alguna manera en su elaboración, no olvidemos que la supervisión es un trabajo esencialmente de equipo, realizado por un grupo de personas involucradas en la tarea.

El trabajo de conjunto comienza con la planificación o elaboración del programa y continúa con la organización y la realización de las actividades (Lemus; 209). Al igual que toda empresa humana que por sencilla que sea tiene necesidad de ser planeada, lo mismo sucede con las actividades de supervisión, porque sin un adecuado planeamiento de las labores, el supervisor no sabrá qué hacer, cómo hacer las cosas, ni con qué objeto (Lemus; 210).

De ahí la importancia del programa de supervisión el cual debe formularse en forma cooperativa y provisional y ser lo suficientemente flexible para ir introduciendo cambios, para poder tratar los casos que merezcan atención inmediata y para utilizar los diferentes medios que la situación requiera (Lemus; 211).

(Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos35/supervision-educativa/supervision-educativa.shtml>)

#### 4.6 Métodos y técnicas de supervisión

“Los procesos empleados en la supervisión para el cumplimiento de sus funciones pueden clasificarse como métodos y técnicas. Los métodos son aquellos procedimientos más amplios que otorgan un sentido de unidad a la acción supervisora, dado que los mismos en su aplicación, pueden valerse en cada grupo particular de la cooperación de todas las técnicas. Las técnicas por su parte se destinan a casos particulares de la supervisión y pueden todas ellas estar integradas en cualquier método.

##### 4.6.1 Los principales métodos de supervisión son:

- a) Método científico
- b) No directo
- c) De facetas múltiples
- d) De ayuda mutua
- e) Clínico
- f) De ósmosis (Néricsi;1975)

Las técnicas utilizadas en la supervisión, aplicadas en forma independiente o integrada, pueden clasificarse como indirectas y directas. Técnicas indirectas de supervisión. Son aquellas que suministran a la supervisión datos para estudio, los cuales, no son recogidos directamente de la observación del proceso Enseñanza-Aprendizaje o del contacto con las personas comprometidas en el mismo, si no que son obtenidos en forma indirecta y pueden suministrar material de estudio y reflexión pedagógica (Néricsi; 124).

Son en realidad estudios de documentos o de situaciones, de los cuales se obtendrán informaciones que aportarán valiosos datos al desarrollo del modelo de supervisión (Fermín; 1980).

4.6.2 Las principales técnicas indirectas de supervisión son:

- a) El estudio del fichero de "Curriculum vitae" de los maestros.
- b) El estudio de los planes de enseñanza.
- c) El estudio de las posibilidades de integración de la enseñanza.
- d) El conocimiento de los alumnos.
- e) El estudio del currículo.
- f) Los horarios y el material didáctico disponible.
- g) La observación de las relaciones dentro de la escuela y el control de los cuadernos de tareas, con respecto a la marcha de los planes de enseñanza (Nérci; 1975).

Técnicas Directas de Supervisión.- Son el conjunto de procedimientos que se realizan mediante actividades específicamente dirigidas a alcanzar datos e informaciones, así como a lograr el cambio en los patrones de conducta y de actuación de las personas comprometidas en el proceso de supervisión (Fermín; 66). Son aquellas que suministran datos de estudio recogidos directamente en tareas que se están realizando.

4.6.3 Las principales técnicas directas de supervisión son:

4.6.3.1 La observación del desempeño del maestro.

- a) Las reuniones de maestro.
- b) Las entrevistas individuales.
- c) Las visitas.
- d) Las excursiones.
- e) Las demostraciones.
- f) Los trabajos elaborados en comisión.
- g) La lectura y la redacción" (Nérci; 128).

"La selección de los métodos o técnicas que se van a utilizar en el desarrollo de un plan de supervisión docente es un proceso delicado, difícil y de singular importancia. Es allí donde la experiencia y los conocimientos del supervisor se pondrán en juego,

pues deberá ser guía eficiente en su grupo de trabajo para que esto se logre con el mayor acierto posible.

La elección de las técnicas deben hacerla en forma conjunta: el planificador, maestro y supervisor, la selección deberá estar estrechamente relacionada con los propósitos y los objetivos de la supervisión, sin descuidar aspectos como que la elección sea acorde al grupo humano con que el que se trabaja viendo intereses, habilidades, conocimiento, etc.; conocimiento o comprensión cabal de la técnica a utilizar y, por último, debe considerarse el material y los medios de supervisión que se tengan para su aplicación” (Fermín; 1980).

#### 4.7 Supervisión educativa

“Dentro de la Administración Educativa se estudió cada una de las partes que hacen de ésta un proceso, sus actores, sus fases y sus niveles. Dentro de cada una de estas partes inmersa está la Supervisión Educativa. Una de las tareas más importantes, difícil y exigente dentro de cualquier empresa, es sin duda alguna la supervisión del trabajo ajeno. No obstante siempre queda la interrogante de si realmente existe la "Supervisión".

Es frecuente escuchar a los docentes con quejas como "En mi escuela no hay supervisión", "No me gusta que me supervisen", "La supervisión es puro papeleo", "Cuando me supervisan sólo se resaltan los aspectos negativos no se me orienta"... Estas y otras expresiones revelan en cierto modo la ignorancia, los prejuicios, la confusión ocasionada por el desconocimiento del propósito primordial de la supervisión educativa.

El origen de la palabra supervisión se deriva de "súper" sobre y de "visum" ver, implica por lo tanto, "ver sobre, revisar, vigilar". La función supervisora, supone "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas". La supervisión apunta al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje, para lo cual tiene que tomar en cuenta toda la estructura teórica, material y humana de la escuela (Nérici; 1975). La supervisión de la educación, o mejor dicho, la supervisión en educación, debería ser una, integral y consecuente.

Pero en la práctica se realizan dos tipos de supervisión, una administrativa y otra docente. Cuando un supervisor realiza una gira o proyecta una serie de visitas para examinar el estado en que se encuentra la planta física de las instituciones, la carencia de personal, la falta de presupuesto o la marcha de los programas, está haciendo una supervisión de tipo administrativa, es decir, está supervisando aspectos específicos, que tienen alguna relación con el mejoramiento de la enseñanza, pero que no son aspectos específicamente didácticos” (Fermín; 1980).

"Un supervisor docente tiene como función principal, asistir a los educadores para ayudarlos a mejorar el proceso de enseñanza mediante la aplicación de técnicas y procedimientos especializados los cuales provienen de un proceso de planificación (Fermín; 1980).

Definiciones extraídas de diversas obras que abordan el tema de la supervisión docente, llamada por algunos; supervisión escolar.

- a) "Supervisión quiere decir coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los profesores, para que por medio de ellos, se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento hacia la más completa y más inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece" (Luis Arturo Lemus).
- b) "La moderna supervisión escolar es, pues, la acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los interesados: el alumno, el maestro, el supervisor, el administrador y el padre o alguna otra persona interesada en el problema".
- c) "La función básica de la supervisión es el mejoramiento de la situación de aprendizaje de los niños. Es una actividad de servicio que existe para ayudar a los maestros en el desempeño de su labor".
- d) La supervisión escolar puede sintetizarse como asistencia a las actividades docentes, de manera de darles coordinación, unidad y continuidad, para que la escuela alcance con mayor eficiencia sus objetivos" (Imídeo Nérici).
- e) Definiciones transcritas, podemos tratar de sugerir una basada en los siguientes conceptos:
- f) La función básica de la supervisión docente es lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje;
- g) La supervisión docente es una actividad de servicio, de ayuda, de asistencia a los educadores en el desempeño de su labor;

- h) Atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren en el proceso educativo;
- i) Debe ser sugerente y participativa, nunca imperativa ni autoritaria;
- j) La supervisión es una actividad que se realiza en equipo, sobre la base de los procedimientos del trabajo en grupo.

Tomando como base los conceptos anteriormente expuestos, podemos entonces, definir a la supervisión docente de la siguiente manera:

Servicio de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren en el proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo. Bajo el punto de vista dinámico, la supervisión deberá entenderse como los esfuerzos llevados a cabo por la escuela con el objeto de llevar a los maestros y demás personas que tienen a su cargo el desarrollo y la conducción del proceso educativo a ejercer un liderazgo que tienda al perfeccionamiento del mismo" (Nérici; 1975).

La Supervisión es un ente identificable que ha dado origen a innumerables definiciones, Nérici 1975, la define como: La supervisión escolar es la expresión máxima del "liderazgo educacional en acción" La Supervisión Escolar apunta al mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje, para lo cual tiene que tomar en cuenta toda la estructura teórica, material y humana de la escuela (Nérici 1975, Pág.54).

Es decir la Supervisión Educativa es el eje que impulsa las acciones de mejoramiento y perfeccionismo del currículo; su papel fundamental es el de determinar situaciones, descubrirlas y emitir juicios sobre cómo debe procederse en cada caso, mejor dicho es el mejoramiento de la instrucción, la evaluación del docente, el liderazgo del currículum y la administración escolar.

(Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos35/supervision-educativa/supervision-educativa.shtml>)

4.8 La supervisión escolar se requiere de:

- a) Conocimiento de la situación en la que se da el proceso de enseñanza aprendizaje.

- b) Análisis y evaluación constante
- c) Saber discernir en que momento se deben hacer cambios y tener la habilidad para saber hacerlos.
- d) Ejecutar los cambios que se consideren necesarios en términos de enseñanza, currículo, y actores del proceso.

4.8.1 La Supervisión Educativa se puede ejercer en dos sentidos:

- a) General: cuando se identifica con la inspección escolar, es decir la supervisión hace desde afuera, no por alguien inmerso directamente en el proceso, supervisores nacionales, regionales, etc.
- b) Particular: va más identificado con la orientación pedagógica, esta es hecha por un miembro del equipo administrativo de la propia escuela (director, directora).

4.8.2 El objetivo primordial que debe tener la supervisión es:

- a) la formación integral del alumno.
- b) la atención de las necesidades sociales en el ámbito de la educación.

Lo antes expuesto permite decir que el supervisor tiene a su cargo asegurar que una persona o un grupo de personas realicen una buena tarea, en este orden de ideas; la supervisión debe ser vista como una guía que inspira constantemente al personal para que se ejecute el trabajo de común acuerdo.

Es ayudar, no es el procedimiento para indicarle a los docentes lo que deben hacer y posteriormente comprobar si lo han hecho; actuar de esta manera es fomentar el conformismo y la mediocridad, por cuanto no estimula a los docentes para que usen su energía creativa.

#### 4.9 Tipos de Supervisión Educativa

4.9.1 La Supervisión Educativa Autocrática:

Nérici 1975 la define como: "Es aquella en que el supervisor es quien prevé y dispone todo para el funcionamiento de la acción de la escuela" (Nérici 1975, Pág. 57). En ella el supervisor es la clave, el dice las ordenes, las sugerencias, y directrices para la mejora del proceso enseñanza aprendizaje.

4.10 Rol del supervisor autocrático es el siguiente:

- a) Emite órdenes.
- b) Controla que se cumplan las órdenes.
- c) Propone soluciones por si mismo.
- d) Utiliza la autoridad, intimidación, en vez de la confianza y cooperación.
- e) No utiliza la capacidad creativa del docente.
- f) No toma en cuenta las diferencias individuales.
- g) No toma en cuenta la sensibilidad de las personas.

4.11 La Supervisión Escolar Democrática:

Es el polo opuesto de lo anterior descrito, Nérici 1975, nos dice que "Por el contrario, la actuación democrática del supervisor modifica el sombrío panorama antes descrito..."(Nérici 1975, Pág. 58). Es decir aquí existe libertad, respeto, flexibilidad, estimulación creativa, lo cual facilita en gran medida el proceso de supervisión.  
(Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos35/supervision-educativa/supervision-educativa.shtml>)

4.11.1 Aquí el rol del supervisor es el siguiente:

- a) Utiliza procedimientos científicos para resolver aquellas situaciones que se presentan.
- b) Se basa y aplica las normas de relaciones humanas.
- c) Respeta la personalidad y la forma de ser de su equipo de trabajo.
- d) Estimula la iniciativa y la creatividad de su quipo de trabajo.
- e) Estimula a su equipo de trabajo para que busquen soluciones a sus dificultades
- f) Estimula el trabajo en equipo.
- g) Realiza constantemente evaluaciones y auto evaluaciones.

h) Estimula el pensamiento crítico y la libre expresión de su equipo.

#### 4.12 "Características de la supervisión

4.12.1 Las principales características de la Supervisión son:

- a) Atender los fines de la educación, y orientar el aprendizaje al perfeccionamiento de los mismos.
- b) Planifica todo aquello que realiza.
- c) Es democrática.

Con relación a este aspecto Barr Burton, (1965) considera que la supervisión se caracteriza por tener un basamento filosófico, por ser cooperativa, creadora, científica y efectiva.

4.12.2 A continuación se desarrolla cada una de estas características:

- a) Filosófica: La supervisión escolar tiene características filosóficas porque ella estudia y conoce el grupo social, donde tiene lugar el hecho educativo, trata de comprender las necesidades, aspiraciones e ideales y procura que la educación cumpla los fines que se propone la comunidad local y nacional. Por esto la supervisión escolar busca nuevas verdades y valores y se ubica dentro de los cambios que experimenta la sociedad.

La educación no es una actividad cualquiera, sino una actividad funcional, esto es, encaminada hacia un fin, realizada con intención. La supervisión escolar debe ayudar a la consecución de este fin; se plantea entonces la cuestión filosófica de la educación, que debe incluir necesariamente a la supervisión, tanto desde el punto de vista de su significación, como de la realización concreta de sus planes y programas.

- b) Cooperativa: Se considera que la supervisión es cooperativa porque en ella participan todas las personas involucradas en el hecho educativo. Los diferentes funcionarios que integran el campo de la supervisión deben trabajar cooperativamente, pues los problemas que confrontan y los objetivos que persiguen son comunes; por consiguiente, han de coordinar sus esfuerzos para el desarrollo de planes y programas.

- c) Creadora: La supervisión es creadora porque ella estimula la libre participación del docente, busca en estos el desarrollo de su talento, capacidad, condiciones e iniciativas que pueden ser útiles a la acción supervisora.
- d) Científica: Es científica porque ella aplica el método científico en el proceso de enseñanza - aprendizaje. La organización de la escuela, el desarrollo del trabajo escolar la evaluación de los programas, etc. se llevarán a cabo de acuerdo con las técnicas y procedimientos y principios de la Pedagogía Científica. También propiciará la experimentación de nuevas técnicas de enseñanza, imprimiéndose a la escuela el sentido de un verdadero laboratorio experimental.
- e) Efectiva: La supervisión es efectiva debido a que ella responde a las necesidades reales de la enseñanza cuyos problemas deberá resolver con eficacia y eficiencia del sistema educativo." <http://www.mailxmail.com/cursos-supervision-educativa/caracteristicas-supervision>

"La supervisión para garantizar su eficacia y eficiencia cuenta con un cuerpo de normas y principios que la regulan; estas normas y principios ayudan al supervisor en su acción supervisora. Estos principios y normas son importantes por cuanto además de ser el fundamento filosófico del sistema de supervisión, orienta la aplicación u operabilidad de las técnicas de supervisión. Significa entonces que los principios de la supervisión educativa, además de constituir la columna vertebral de su doctrina, están orientados también hacia la práctica en las tareas diarias de la educación.

El buen supervisor es aquel que además de conocer las técnicas de trabajo, basa esas técnicas en principios. Los problemas de la supervisión de hoy, al extremo burocratizada, lo constituyen: la tecnificación sin principios que la sustenten, el predominio de la inspección tradicional como consecuencia de la ausencia de técnicas de trabajo y en muchos casos la inexistencia de técnicas y principios.

Cuando emplean técnicas personales se desconocen los principios, la supervisión convierte al docente en un repetidor de mecanismos de acción que no valora los "por qué" y los "para qué" del producto educativo. Las técnicas de supervisión servirán para evaluar los principios de cada una; los métodos y procedimientos ajustados a esos principios se traducen en mejoramiento del trabajo.

El supervisor es considerado como un individuo cuya función se justifica en la medida que ejerza influencia dentro del grupo a través del dominio de hechos, técnicas, habilidad consultiva, persuasión y capacidad para exhortar, en otras palabras, muestra "eficiencia profesional". Siendo así debe cimentar su labor en

principios para evitar la superficialidad de las técnicas. El supervisor no resuelve los problemas mediante recetas, sino que guía hacia un trabajo tecnificado y con principios básicos para eliminar las posibles causas que lo originan.

La fijación de principios evita la improvisación y la rutina, con las correspondientes ventajas para cumplir con los objetivos de la educación y acentuar la tecnificación de sus tareas. <http://www.slideshare.net/kysya/caracteristicas-de-la-supervision-y-acompaamiento-pedagogico>

4.13 Principales características del supervisor educativo son:

- a) Atender los fines de la educación, y orientar el aprendizaje al perfeccionamiento de los mismos.
- b) El objetivo principal es el aprendizaje y todas las personas que en el trabajan.
- c) Planifica todo aquello que realiza.
- d) Es democrática.
- e) Es cooperativa: todos los actores participan en el proceso.
- f) Es Integrada: todos los responsables realizan una labor de integración de sus labores.
- g) Es Científica: estructurarse reflexivamente teniendo como base el control del proceso de enseñanza aprendizaje.
- h) Es Flexible: debe estar abierta a los cambios a fin de adaptarse, a la evolución social, necesidades de sus alumnos, docentes, etc.
- i) Es permanente: debe ser constante.

4.14 Principios de la supervisión educativa:

4.14.1 Principios más importantes son los siguientes

- a) Debe ser adoptada por un sistema educativo.
- b) Actuar democráticamente todos los que participan tienen libertad de opinión.

- c) Ser inclusiva todos los actores del proceso de enseñanza aprendizaje reciben orientación y asistencia de la supervisión
- d) Ser cooperativa, todos participan.
- e) Ser constructivista.
- f) Ser objetiva.
- g) Ser científica.
- h) Ser permanente

(Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos35/supervision-educativa/supervision-educativa.shtml>)

#### 4.15 Evaluación del Desempeño

“Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes.

Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.” Disponible <http://www.slideshare.net/kysya/caracteristicas-de-la-supervision-y-acompaamiento-pedagogico>

“Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento.

Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

#### 4.15.1 Ventajas de la evaluación del desempeño.

- a) Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- b) Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- c) Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- d) Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- e) Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- f) Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- g) Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- h) Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.” Disponible <http://www.monografias.com/trabajos35/supervision-educativa/supervision-educativa.shtml>

#### 4.15.2 Preparación de las evaluaciones del desempeño.

“El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto.

Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

#### 4.15.3 Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- a) Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

- b) Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas.”  
[http://www.oei.es/evaluacioneducativa/evaluacion\\_desempeno\\_carrera\\_profesional\\_docente\\_unesco.pdf](http://www.oei.es/evaluacioneducativa/evaluacion_desempeno_carrera_profesional_docente_unesco.pdf)

“Las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones *subjetivas* son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

1. Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:
2. Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
3. Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
4. Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
5. Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
6. Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.
7. Métodos para reducir las distorsiones: cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los

especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.”  
<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

“Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió.

4.15.4 Las técnicas de evaluación más comunes son:

- a) Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

- b) Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista

de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

- c) Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales.

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

- d) Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan

a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones.

Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

- e) Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

- f) Método de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado.

El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño

puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

- g) Métodos de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

- h) Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

- i) Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.

Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

- j) Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base

de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

- k) Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro: Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.
  
- l) Auto evaluaciones: llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando el auto evaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante del auto evaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
  
- m) Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos.

A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos.

Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

- n) Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.
- o) El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.
- p) Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual.

A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos.

Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.”  
<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

#### 4.16 Implicaciones del proceso de evaluación.

“Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden

utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. El auto evaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea. Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

#### 4.16.1 Capacitación de los evaluadores:

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado.

Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor. Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

#### 4.16.2 Entrevistas de evaluación:

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de solución de problemas (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

#### 4.16.3 Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal.

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

#### 4.17 Importancia de la supervisión educativa y la evaluación de desempeño en la educación preescolar.

La educación costarricense pasa por un proceso de cambio, más allá de fines y objetivos, nuestro proceso de enseñanza aprendizaje está cambiando en búsqueda de una metodología o currículo que fomente la autonomía, el constructivismo y la creatividad del estudiante. Para que este se de se necesita que el personal docente sea comprometido con la causa, se necesita que sea un profesional autodidacta, esforzado, responsable, entre otras cualidades.

De las exigencias que se requieren para el personal docente radica la importancia de la supervisión educativa, y la evaluación del desempeño aplicado de la manera anteriormente descrita en esta investigación. Si la Supervisión Educativa se emplea en forma democrática y la evaluación de desempeño se da en forma constante y permanente, se pueden obtener los siguientes beneficios para la educación preescolar:" Disponible <http://es.scribd.com/doc/7868524/Indicadores-de-Supervision>

#### 4.17.1 "Supervisión

- a) Se convierte en un medio para asistir al docente en las necesidades curriculares que este necesite.
- b) Se pueden encontrar aquellos fallos o desfases del proceso educativo, para la búsqueda de soluciones asertivas para los mismos.
- c) Permite conocer la realidad en la que se da la educación preescolar y partir de ella para hacer mejoras en la misma.
- d) Permite llevar a la educación preescolar de la mano con los lineamientos que se piden a nivel nacional.
- e) Permite que el proceso educativo se dé de una manera positiva y satisfactoria
- f) Es una herramienta para que la comunidad y las familias inmersas en la educación preescolar solucionen problemas que no puedan hacer en la institución" Disponible <http://www.rrhhweb.com/downloads/Evaluacion%20de%20desempeno2.pdf>

#### 4.18 "Evaluación de Desempeño:

- a) Permite evaluar las acciones del docente en la educación preescolar.
- b) Permite encontrar fallas en la labor docente.
- c) Permite encontrar las fortalezas en la evaluación docente.
- d) Permite ganar compensaciones a nivel nacional en la educación preescolar.
- e) Permite obtener satisfacción personal ante una buena evaluación.
- f) Permite elevar los estándares no solo a nivel preescolar sino también nacional." Disponible [http://www.coees.homelinux.net/~teutli/html/descargas/pdfs/Evaluacion\\_del\\_desempeno\\_de\\_la\\_funcion\\_supervisora.pdf](http://www.coees.homelinux.net/~teutli/html/descargas/pdfs/Evaluacion_del_desempeno_de_la_funcion_supervisora.pdf)

#### 4.19 La supervisión escolar como un proceso de gestión institucional participativa

"La gestión escolar por la que pugnamos, es un proceso mediante el cual se motiva a participar responsable y conscientemente a los principales implicados en la labor

educativa, para tomar decisiones que incidan positivamente en la calidad de los servicios que el plantel ofrece. Esto implica rescatar la operatividad de los órganos escolares más importantes, como las academias y los Consejos Consultivos escolares y de ser necesario construir órganos nuevos, más dinámicos y completos, foros donde los participantes puedan expresarse libremente y donde se intercambien experiencias con la finalidad de mejorar el desempeño profesional de los implicados, en bien de la labor de la institución.

Enmarcado en el tipo de gestión por el cual se pronuncia, el supervisor tendría que dejar su posición de control administrativo y adoptar junto con el director de la escuela una función organizadora y coordinadora de trabajo escolar, entendiendo la acción de organizar como "dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de planificación.

La dirección que implica organizar, se deberá sustentar en un liderazgo cuyo objetivo primordial sea el interés común de la comunidad escolar. Por otra parte, coordinar, desde esta postura, se equipara con la "sincronización y unificación de acciones de un grupo de personas". En este sentido, el trabajo coordinado se traducirá en la organización armoniosa, ensamblada e integrada de las actividades de la organización en pro de un objetivo común, en pocas palabras, la coordinación es la organización en acción.

Se debe rescatar la función práctica y positiva del proceso de "supervisión", definiéndolo como el seguimiento de las acciones efectuadas durante la ejecución de un proyecto. Mediante la supervisión se podrán detectar las fallas de la organización, establecer las correcciones necesarias y tomar las decisiones pertinentes exigidas por la nueva situación.

Sin embargo, estas decisiones no deben ser tomadas unilateralmente, sino que desde la conformación del proyecto se deberá pugnar siempre por la participación de todos los directamente afectados, es decir, se requerirá llevar a cabo una "planeación participativa". Ahora bien, algunas experiencias concretas en el intento de llevar a cabo este tipo de organización, basada en la labor participativa, han enfrentado serias dificultades y aun fracasado debido a la falta de una sólida conciencia y responsabilidad de los participantes; por ello, los órganos directivos de la institución deberán pugnar, primero, por promover una cultura de participación.

Es necesario, pues, tomar en cuenta que la introducción de la participación en las instituciones supone, en muchos casos, un auténtico choque cultural, que exige un

cambio en las concepciones más profundas de la persona y de los grupos. Ésta es una empresa muy difícil que requerirá necesariamente de un proceso de "educación participativa" mismo que debe empezar por la formación de todos los miembros de la comunidad educativa, debiendo conocer, al menos, el significado de la participación, las condiciones técnicas, temporales y psicológicas para su éxito, las dificultades que hay que vencer, lo que exige de los participantes, y en general, el mapa conceptual y teórico de la participación.

Un segundo paso del proceso educativo deberá consistir en la socialización de los valores comunes de la comunidad educativa, a través de convivencias en las que se trate, se discuta e intercambien los puntos de vista, sentimientos y vivencias sobre los propósitos comunes; para tales efectos, como ya se había señalado, podrían servir las academias y el Consejo Técnico escolar. Este proceso de educación en pro de una cultura participativa, compete prioritariamente a la estructura directiva de las escuelas, ésta sería una de las primeras líneas de trabajo para la labor de gestión del supervisor." disponible [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondel\\_desempenopersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondel_desempenopersonal/)

#### 4.19.1 La supervisión escolar como un proceso de evaluación crítica

"Si bien es cierto que entre las labores del supervisor escolar debe de figurar la de la evaluación del funcionamiento de las escuelas y por ende de la calidad del servicio educativo que prestan, esta evaluación no debe ser entendida en términos de pretender "medir" el rendimiento de directivos y maestros, sino como un proceso en el que se tienen que tomar en consideración los múltiples factores que convergen en el fenómeno educativo; en este sentido, se tienen que reconsiderar los fines que la evaluación pretende como parte de la labor de la supervisión escolar.

En la actualidad, la supervisión recurre a la evaluación, o mejor dicho, a la calificación, más como a un medio de control sobre los directivos y docentes, que como un proceso cualitativo que permita evidenciar y comprender cómo se lleva a cabo la labor educativa en los planteles y por qué, convirtiéndolo en un momento propicio para reorientar el trabajo en pro de mejorar.

Retomando la naturaleza participativa sobre la que ya tratamos como elemento importante del quehacer educativo, se deriva lógicamente que el proceso de evaluación visto desde esta perspectiva "es el inter juego de la evaluación individual y la evaluación grupal"; es un proceso que permite al participante reflexionar sobre su propio quehacer para confrontarlo con los demás miembros del grupo. De esta manera se tendería a propiciar en el sujeto la autoconciencia de su labor.

Así pues, la evaluación participante permitiría que el individuo y el grupo reflexionen sobre lo que se alcanzó en un ciclo y lo que no se pudo lograr, así como las causas que puedan explicar esta situación y, sobre todo, qué se puede hacer para lo futuro. Es importante volver a resaltar el valor educativo que tiene este tipo de actividades, dado que en la medida que se lleven a cabo, los participantes estarán en posibilidades de integrarse responsable y conscientemente a la labor conjunta.”  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default2.asp)

#### 4.19.2 La supervisión escolar como un proceso de investigación-acción

“El objetivo fundamental de la investigación-acción consiste en mejorar la práctica en vez de generar conocimientos meramente teóricos y, en todo caso, propicie la construcción de conocimientos prácticos y aplicables, de esta forma la producción y utilización del conocimiento se subordina a este objetivo fundamental y está condicionado por él. En el campo de la educación, la expresión investigación-acción fue utilizada por primera vez por algunos investigadores educativos del Reino Unido para organizar un paradigma alternativo de investigación educativa que apoyara la reflexión ética en el dominio de la práctica, es decir, la reflexión simultánea sobre la relación entre procesos y productos en circunstancias concretas en una sola expresión "práctica reflexiva".

En este sentido, utilizar la investigación-acción como recurso de la supervisión escolar tiene como una de sus intenciones revalorar los procesos educativos y no centrarse sólo en los resultados como muchas veces se hace en la actual práctica cotidiana. La investigación-acción unifica procesos considerados a menudo independientes; por ejemplo, la enseñanza, el desarrollo del currículo, la evaluación, la investigación educativa y el desarrollo profesional, lo cual cubre las expectativas de la presente propuesta, ya que tiene la intención de integrar varios procesos simultáneos: la gestión para promover una cultura participativa a través de procesos educativos.

Además, la evaluación como un proceso continuo cuya primordial intención es comprender la esencia del fenómeno educativo y posibilitar el mejoramiento de la práctica educativa; elaborar una propuesta para la supervisión escolar más congruente con los planteamientos teóricos del modelo educativo vigente, pero sobre todo con la intención de mejorar la práctica de la supervisión promoviendo el desarrollo profesional de los supervisores en favor de elevar la calidad de la educación que el subsistema ofrece.”  
[http://www.cyvsa.com/Extranet/Organizacion/Sistema\\_de\\_Gestion\\_de\\_la\\_Calidad/Documentos/Evaluacion\\_de\\_Contratistas\\_PBEO04/Evaluacion\\_de\\_Contratistas\\_PBEO04.pdf](http://www.cyvsa.com/Extranet/Organizacion/Sistema_de_Gestion_de_la_Calidad/Documentos/Evaluacion_de_Contratistas_PBEO04/Evaluacion_de_Contratistas_PBEO04.pdf)

#### 4.19.3 Elementos interculturales:

"El miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc., de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son "atrasadas", "excesivamente ruidosas" o "peligrosas". Este fenómeno recibe el nombre de ETNOCENTRISMO, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores. Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de esas expectativas se basan en elementos culturales.

#### 4.20 La supervisión y la administración

La supervisión y administración educativa es un elemento para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas. El administrador educativo es responsable de la calidad del servicio brindado por la institución y capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales, (planificación, administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión. El administrador debe ser además líder, ya sea adaptándose a la cultura existente en el centro educativo o modificándola si lo considera necesario.

La administración educativa, es considerada como la ciencia y arte que busca el logro de objetivos y propósitos educativos, bajo las políticas de las instituciones y programas que ayudan al aporte de conocimientos, actitudes y valores humanos, todo sustentado en el currículo educativo. Por lo anterior es pertinente que la administración educativa participe en la formación integral del ser humano al administrar el currículo en tiempo y forma.

Por lo cual todos los elementos que lo conforman serán planificados, organizados, dirigidos y evaluados, pero no solo por el administrador, sino por todos los que participan en dicho proceso. Además es importante puntualizar que el administrador contara con la pedagogía necesaria para poder interpretar, mejorar y desarrollar el currículo que proporcionara un determinado producto al egresar.

(Meza, 1999), considera que si aplicamos las fases o procesos de la administración clásica en la administración educativa, no es correcto ya que se estaría aplicando bajo el contexto de ciencias administrativas, y precisamente esta forma ha provocado un sesgo del verdadero sentido y alcance de lo que significa administrar lo educativo. Por consiguiente la administración educativa ha estado influenciada por elementos

teóricos y prácticos del modelo tradicional o tecnocrático, el cual está estructurado de forma centralista y unidireccional y lo peor guiado por principios burocráticos lo cual no le permite situarse de manera funcional y holística, provocando fracturas en el logro de los objetivos institucionales.

Lo anterior se sustenta en varias evidencias" (Venegas, 2000):

- a) Los directivos de la educación operan bajo organigramas fuertemente jerarquizados, y circulares.
- b) La planificación educativa y curricular ha sido asumida por las más altas autoridades, dejando a los gobiernos locales el rol de ejecutores y consumidores del currículo.

Dichas evidencias demuestran que solo unos pocos piensan y todos los demás solo ejecutan lo que los otros piensan, lo cual dejan ver una administración tradicionalista. (Rodríguez, 1999), comenta que "Los supervisores educativos no han recibido una formación adecuada para realizar las funciones directivas en educación, a pesar de las diversas estrategias para su desarrollo y capacitación".

Por lo tanto, es claro deducir que la función primordial de una administración moderna, es romper paradigmas y que exista en las instituciones educativas conciencia de los recursos que está administrando y que lo principal es el ser humano, por lo cual su proceso requiere de una gran visión crítica y de mejoramiento continuo y permanente, creando con ello una cultura organizacional, la cual no debe ser impuesta, sino que se construye día a día a cada instante a través de las relaciones con las personas.

El administrador como se comentó anteriormente, debe ser agente de cambio de acuerdo a las necesidades actuales de la educación, trabajar en equipo, con una actitud positiva y apremiante para la resolución de contingencias relacionadas al currículo educativo y a su entorno, hasta el momento se desarrolla como un operador de la política educativa, sin injerencia en la planeación, operación y evaluación de los resultados en su universidad.

(Juárez, 2006). Un director que administra bajo la concepción de su intuición, nunca llevará a la escuela a ser de calidad, ya que una institución de calidad y competitiva, solo puede lograrse con la participación de todos los involucrados en el proceso, bajo un modelo administrativo enfocado a la realidad inmediata, teniendo muy presente los objetivos, las estrategias, las necesidades de todos los recursos, y sobre todo la evaluación y seguimiento de lo planeado.

Además de acuerdo a diversos estudios se ha observado que aplican su experiencia, su criterio y su buen juicio o sentido común, lo cual ha ocasionado disparidades y graves problemas, pues administran desde el punto de vista personal como si estuvieran administrando o gestionando su vida, olvidando los principios administrativos y estándares que corresponden a la educación.

#### 4.21 Calidad Educativa

Muñoz (2003) explica "que la educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida y se distribuyan en forma equitativa; si, al hacerlo, se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla y los beneficios sociales y económicos derivados de la misma."

(Graells, 2002) "La calidad en la educación asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta."

Además señala que un sistema educativo de calidad se caracteriza por:

- a) Ser accesible a todos los ciudadanos.
- b) Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que todos puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.
- c) Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado).
- d) Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde todos se sientan respetados y valorados como personas.
- e) Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad.

- f) Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

Educación no es que el educando logre repetir miles de datos, hechos, cifras, acontecimientos, aprobados con 51, 60 o 70 puntos en 3, 4 o 10 años. Educación no es memorización y/o repetición, mucho menos conceptualmente domesticadora. Educación es el proceso de enseñanza–aprendizaje de aprender a aprender continuamente.

Debe ser integral con énfasis en principios y valores éticos para que las personas y sociedad logren alcanzar una “mejor calidad de vida”. El maestro no es el exclusivo poseedor de la verdad. En el mejor de los casos habrá de ser el instrumento para que los educandos aprendan a buscar y encontrar la verdad que les permita pasar de “tener más” a “ser más”.

#### 4.22 Calidad y enfoques de la supervisión

Mogollón de González (2002) La calidad de la supervisión escolar está orientada a ayudar y asesorar al docente, a ejercer un liderazgo democrático, a establecer fuertes lazos morales con los miembros de la comunidad donde se desenvuelve y a evaluar los resultados de los logros obtenidos en busca de alcanzar en forma efectiva los objetivos propuestos, creando las condiciones adecuadas de acuerdo a las necesidades educativas.

“El Distrito Escolar como unidad básica de supervisión integrada abarca los planteles, centros, comunidades educativas, formación docente, cátedras y servicios educativos que existan en el ámbito de su competencia. Entre las funciones más importantes se resaltan: dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de las políticas educativas, ejecutar programas de supervisión de la labor docente y administrar los procesos que se realizan en los planteles para mejorar la calidad de la enseñanza.

Asimismo el Sector Escolar se encarga de ejecutar la acción supervisora en los planteles siendo las funciones principales las siguientes: velar por el buen funcionamiento del Plan Operativo del sector, coordinar actividades académicas y sociales, asesorar y orientar al director en el funcionamiento de programas, atender los planteamientos de directivos, padres y representantes ante la solución de problemas.

Finalmente existen varios enfoques de supervisión entre ellos el denominado Universidad de Carabobo / face. Inspección cuya finalidad es el control de la responsabilidad administrativa, otro es el Tecnológico el cual contribuye a cambiar la realidad educativa. El Clínico libera a la supervisión educativa de las prácticas amenazantes y el Crítico complementa las omisiones y deficiencias de la supervisión en sí. Por ello la calidad y los enfoques de la supervisión están articulados; ambos requieren cambios profundos y transformación en busca de realizar el acto supervisor que contribuya a mejorar el Ser, el Hacer, el Conocer y el Convivir en los diferentes ámbitos educativos.

Palabras Clave: Distrito y Sector Escolar, Condiciones y Enfoques de la Supervisión.

La educación tiene como finalidad el logro de un hombre crítico y apto para convivir en una sociedad que participe activamente en los procesos de transformación social con orientación a mejorar la calidad de los procesos de control, supervisión y evaluación en forma efectiva donde aplique los mecanismos apropiados establecidos por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y donde pueda desarrollar la participación ante las necesidades existentes. Educativa y Educación; las cuales se ejecutarán de acuerdo a las necesidades existentes en cada nivel educativo.

Desde allí la Supervisión se realizará como un proceso único e integral en el Distrito, Sector Escolar y Planteles Educativos con funciones muy específicas a cumplir. En el Distrito Escolar las Funciones se ejecutarán en los planteles, centros, comunidades educativas, cátedras y servicios que estén contemplados en el área geográfica de su competencia". <http://www.iadb.org/cont/evo/spbook/planifica.htm>

"Entre las funciones se citan: Universidad de Carabobo / face

- a) Dirigir, Coordinar, Supervisar y Evaluar la ejecución de Políticas Educativas en el ámbito de su jurisdicción.
- b) Elaborar, ejecutar y controlar los programas de supervisión de la labor docente y administrativa que se realiza en los planteles.
- c) Propiciar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza.
- d) Asesorar sobre los problemas Técnicos, Docentes y Administrativos que se presentan en los planteles.
- e) Suministrar orientaciones de carácter pedagógico, metodológico, técnico, administrativo y legal al personal en servicio.

En el mismo orden de ideas se mencionan las del Sector Escolar las cuales están integradas por los "planteles de los niveles de educación Preescolar, Básica, Media Diversificada, Especial, Adultos y todos aquellos organismos que desarrollen o cumplan funciones educativas".

Manual de Organización del MINEDUC (1987) y le corresponden las funciones que a continuación se mencionan:

- a) Instrumentar, supervisar, controlar y evaluar el desarrollo de la acción educativa del sector escolar.
- b) Asesorar a los directores de los planteles en la solución de problemas.
- c) Fomentar actividades que tiendan al mejoramiento de los docentes.
- d) Orientar y asesorar la organización.
- e) Atender los planteamientos de directores, padres y representantes cada vez que lo soliciten.

Las funciones asignadas al Distrito y Sector Escolar las ejecutará el supervisor en el plantel educativo en compañía del Director y el Personal Directivo que conforma la Institución; asimismo ayudará al maestro en su desempeño para que las instituciones alcancen con mayor eficacia los objetivos propuestos y la planificación de todas actividades de orden académico y administrativo en la geografía de la jurisdicción correspondiente a cada plantel. Revista Ciencias de la Educación (2002) Universidad de San Carlos de Guatemala. Por otro lado cuando se desarrollan las funciones básicas el supervisor debe involucrarse en los ámbitos asignados para la supervisión dentro de los cuales se encuentran. Currículo Escolar, Rendimiento de los alumnos, Organización escolar, Gestión administrativa y Perfeccionamiento del profesorado en ejercicio, entre otros.

Estos ámbitos a la vez se corresponden con la Acción Supervisora, en donde el supervisor se encargará de controlar, observar, comprobar, analizar, detectar y evaluar la función del supervisor considerando la competencia, eficiencia y efectividad demostrada en el área educativa. Para desarrollar las competencias o ponerlas en práctica, es importante que el supervisor o acompañante pedagógico conozca el ámbito, tenga suficientes conocimientos tanto en lo académico como en lo administrativo, formación directiva, experiencia en formación de recursos y ser un experto en educación que lo conlleve a cumplir a cabalidad las funciones encomendadas en el Distrito y Sector Escolar para "proveer un esfuerzo sistemático e integrado hacia el mejoramiento de la efectividad supervisora".

(Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos35/supervision-educativa/supervision-educativa.shtml>)

## CAPITULO V

### 5.1. Resultados de la investigación

- 5.1.1 Los entrevistados indican que la función del supervisor escolar no se limita a supervisar para dar un diagnóstico, sino también a la de buscar estrategias de enseñanza aprendizaje y proponer posibles soluciones a los problemas y dificultades que impiden la calidad educativa a través del monitoreo de las instituciones educativas para verificar las políticas, metas y programas que se desarrolla el MINEDUC.
- 5.1.2 Los directores indican que por medio de talleres, seminarios, capacitaciones, diplomados y toma de decisiones que estén en función de los principios educativos y de las necesidades de las comunidades inducen al docente sobre la aplicación de la metodología en el proceso de enseñanza aprendizaje para lograr con ello la calidad educativa.
- 5.1.3 Los entrevistados manifiestan que la comunidad educativa participa acompañando al docente en el proceso de enseñanza aprendizaje y a través de la colaboración en la evaluación y el cumplimiento de la normativa legal, así como en un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje centros educativos como resultado de los valores, actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, expectativas y vivencias cotidianas que tienen el director, los docentes, los padres de familia y los estudiantes y que se traducen en relaciones interpersonales positivas o negativas.
- 5.1.4 Los acuerdos de paz en los cuales se describe cual es la función de las autoridades educativas en una sociedad multiétnica, pluricultural y multilingüe, sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas y sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria que establezcan compromisos para hacer efectivos los derechos a la educación que consagra la Constitución de la República, entre esos compromisos destaca el de impulsar la Reforma Educativa, proceso con el cual debiera terminar una de las fuentes de exclusión social que afecta a la mayoría de compatriotas: la falta de acceso a la educación para reproducir y enriquecer nuestra cultura.
- 5.1.5 Los entrevistados indican que son funciones del supervisor atender los aspectos pedagógicos y administrativos que inciden en la calidad de los procesos escolares, intervenir en el planeamiento estratégico, asegurar la normalidad educativa mínima y el mejoramiento continuo de la calidad.

Así como principios de acción, animación, detección de logros y dificultades, resolución reflexiva de problemas y orientación para lograr con calidad y equidad las metas de la educación, también realizando actividades donde el sistema de trabajo tome decisiones por consenso, organización por redes temáticas, con agenda de trabajo precisa y modalidades de animación, asesoramiento, monitoreo, evaluación; y en sistemas de apoyo profesionales y materiales que induzcan al maestro a utilizar metodologías diversas en el proceso de enseñanza aprendizaje y la aplicación de la legislación educativa en las actividades realizadas y que a la vez fortalecen el liderazgo.

- 5.1.6 El acompañamiento pedagógico a través de la socialización con los maestros la aplicación de las políticas metas, programas que el maestro ejecuta y que debe cumplir, así como, monitoreo pedagógico, visitas al aula y reuniones en las instituciones educativas, fortalecimiento de cuerpos académicos, ofrecer un servicio de orientación vocacional excelente, amplia oferta educativa de calidad que responda a los intereses del educando, establecer estrategias con los Directores de establecimientos educativos a implementar proyectos que identifique las características de los alumnos, en cuanto a su perfil académico y social, así como sus necesidades económicas.
- 5.1.7 Orientar al docente sobre el proceso de planificación, evaluación y la aplicación del Currículum Nacional Base en el aula. También el monitoreo sobre información de indicadores que permitan comprobar la calidad y el logro a nivel de los insumos, procesos y productos esperados y el acompañamiento pedagógico continuo en el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica.
- 5.1.8 Las visitas de supervisión y orientación en las cuales se verifica el cumplimiento de la normativa educativa, las políticas, metas y programas así como indagar todos los requerimientos administrativos que debe realizar el director: libro de actas, inventario, conocimientos, el archivo escolar, preparar informes escritos sobre la supervisión realizada durante los períodos escolares, llevar a cabo una permanente observación de las actividades de aprendizaje

Luego analizar sus resultados con los docentes y tomar las decisiones que sean necesarias, organizar jornadas de estudio para estimular al educador en la toma de conciencia plena acerca de la importancia de la labor que desarrolla.

5.1.9 El apoyo es mínimo ya que carece de recursos audiovisuales y tecnológicos así como el apoyo de insumos administrativos y personal de secretaría para descargar ahí las funciones administrativas que se realizan en la unidad de trabajo y de esta manera agilizar los procesos administrativos.

5.1.10 Debe ser un maestro con experiencia y que contenga perfil profesional que posea un equilibrio emocional y el ejercicio de la ética profesional en relación a las actividades que debe realizar en la comunidad educativa, fortalecer sistemáticamente los mecanismos de eficiencia, transparencia y eficacia, garantizando los principios de organización administrativa educativa, participación, descentralización, pertinencia, que establezca como centro del sistema educativo a los docentes de su región y beneficiando la niñez y la juventud guatemalteca.





Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Maestría en Educación para el Desarrollo

## COMUNIDAD DE APRENDIZAJE



Víctor Manuel Portillo Recinos

Guatemala,  
febrero del 2012



## Índice

### Presentación

	Página
Comunidad de aprendizaje	
5.2.2 Comunidad de aprendizaje	1
5.2.3 Justificación	12
5.2.4 Objetivos	13
5.2.5 Contenidos	
5.2.5.1 Políticas Educativas del Ministerio de Educación	14
5.2.5.2 Estrategias Educativas	14
5.2.5.3 Legislación Educativa	15
5.2.5.4 Correspondencia Oficial	17
5.2.5.5 Resolución de Conflictos	24
5.2.5.6 Ética Profesional	26
5.2.5.7 El rol del supervisor	28
5.2.6 Actividades	29
5.2.7 Metodología	29
5.2.8 Tiempo	
5.2.8.1 Temporal	29
5.2.8.2 Espacial o geográfica	29
5.2.9 Participantes	30
5.2.10 Autorización	30



### 5.2.1 Presentación

“La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la institución. Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente.

Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión. En Guatemala desde la década de los 80´ se han realizado distintos esfuerzos por fortalecer la calidad de la Educación. Es a partir de 1996 con la firma de los Acuerdos de Paz, específicamente con el Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas literal g inciso 1 y el Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria, inciso A, numeral 21, que el Estado asume su compromiso con una Reforma Educativa integral. Para llevarla a cabo se requiere además de la reforma curricular, involucrar a la comunidad educativa en la búsqueda de la mejora continua de la calidad en todos los ámbitos de la vida de una institución educativa.

Conforme a ello se logrará proporcionar a todas las instituciones educativas del sistema, de una estrategia metodológica que les lleva a convertirse en actores de sus propios proyectos de cambio hacia la búsqueda del desarrollo integral de las y los estudiantes mediante procesos de aprendizaje de calidad y contextualizados cultural y lingüísticamente en los diferentes niveles educativos, para el desarrollo de la propia identidad de los pueblos.” Disponible (<http://www.ispa-supervision.org/paginas/ques.htm>)

“El término de Comunidad Educativa nos refiere a una comunidad de personas cuyos intereses giran en torno al hecho educativo. En las últimas décadas la tendencia educativa se ha inclinado por la formación de Comunidades Educativas que combatan el conocimiento fragmentado, propio del paradigma positivista, y que a su vez produzcan mayores beneficios económicos, característica de un modelo neoliberal de mercado.

También cabe mencionar que los objetivos se basan a las políticas y estrategias educativas, normas legales y el cumplimiento de la Legislación Educativa, Decretos,

Acuerdos, Circulares que emite el MINEDUC, asimismo, la integración de correspondencia oficial utilizada en actividades, metodología para desarrollar y aplicar el proyecto, tiempo, horarios, participantes y la respectiva autoridad educativa que lo autorizará.” Disponible <http://www.ispa-supervision.org/paginas/ques.htm>

“Comunidad de Aprendizaje”. Son grupos de personas que se encuentran en un mismo entorno, ya sea virtual o presencial, y que tienen un interés común de aprendizaje con diferentes objetivos e intereses particulares. Se basan en la confianza y en el reconocimiento de la diversidad y la disposición para compartir experiencias y conocimientos. A través de éstas se busca establecer procesos de aprendizaje a largo plazo que apuntan a la innovación, el desarrollo de capacidades, el mejoramiento de la práctica y el fortalecimiento de los vínculos entre miembros.

Rosa María Torres (2001, p. 1) indica que una comunidad de aprendizaje “es una comunidad humana organizada que construye y se involucra en un proyecto educativo y cultural propio, para educarse a sí misma, a sus niños, jóvenes y adultos, en el marco de un esfuerzo endógeno, cooperativo y solidario, basado en un diagnóstico no sólo de sus carencias sino, sobre todo, de sus fortalezas para superar tales debilidades.”

### 5.2.2 Comunidad de aprendizaje:

Aplicación de políticas y estrategias educativas encaminadas al mejoramiento de la calidad educativa como una función de la franja de supervisores educativos del departamento de Jalapa, utilizándose metodologías diversas para lo cual se dispondrá de una programación específica para analizar la temática propuesta. El conocimiento que se difunde desde una comunidad científica y buscando potenciar este hecho a nivel corporativo como una institucionalización de la vieja 'tormenta de ideas', se recrean las comunidades de práctica.

En una de ellas, es el mismo grupo quien establece los objetivos de aprendizaje y estos a su vez son seleccionados en el contexto de la 'práctica del trabajo en la corporación'. Una comunidad de Aprendizaje vuelve explícita la transferencia informal de conocimiento dentro de redes y grupos sociales ofreciendo una estructura formal que permite adquirir más conocimiento a través de las experiencias compartidas dentro del grupo. Por último, la propia identidad del grupo se refuerza el aprendizaje como un proceso de 'participación' y 'liderazgo' compartido.

El liderazgo informal es básico en las organizaciones y tiene un papel de difusión de la labor del grupo y de observación de la implantación de su trabajo en la práctica. Su rol sociológico fue estudiado en los 70 por Pinilla de las Heras y otros. Esta gestión del conocimiento, a su vez, puede ser presencial o virtual, pero siempre cooperativo en un proceso continuo de establecer estrategias de participación, liderazgo, identidad, captura y aprovechamiento del conocimiento.

Las comunidades de aprendizaje cobran sentido en la medida que permiten construir conocimiento y a su vez multiplicarlo, este concibe el aprendizaje como un proceso de participación y construcción social; desde esta mirada las comunidades de práctica comparten intereses, experiencias o conjuntos de problemas, se nutren de las interacciones sociales, del choque cultural y de la identidad propia y se caracterizan por poseer dominio, comunidad y práctica" (Castell 1997)

"Elementos en una Comunidad de Aprendizaje

#### a) Dominio:

Campo de interés compartido por la comunidad de Aprendizaje este crea una identidad común, hace que las personas se reúnan y guía su aprendizaje. Ejemplo: En este punto resulta interesante acercarse a la comprensión que ofrece sobre el domino, desde la cual este puede pensarse como la definición del área de

investigación o estudio compartida por los miembros de la comunidad, el campo de conocimiento base de la comunidad está constituido por el aprendizaje de los idiomas, este interés es identificado a nivel mundial como resultado del deseo compartido por personas de diferentes países con arraigos culturales diversos en comunicarse con otros y conocer sobre sus intereses, así como comprender sus culturas.

#### b) Práctica

Es la práctica o actividad que comparten en común los participantes de la comunidad, los miembros exponen y comparten su experticia en un tema y desarrollan recursos para compartirla. Ejemplo: Es necesario reconocer que puede ser considerada una comunidad de práctica y aprendizaje en tanto comporta un saber específico que se enriquece de las interacciones, intercambios y participaciones de los miembros vinculados a ella, aquí la participación es necesaria para poder obtener y acceder a otras actividades, además enriquece la interacción y fortalece el aprendizaje. En la práctica está enfocada al uso de un idioma en diversos contextos, es decir, los miembros de la comunidad se desempeñan en diversas áreas del conocimiento, con intereses particulares en múltiples lugares del mundo a través del dominio de otro idioma.

#### c) Comunidad

La comunidad se refiere a los miembros quienes forman parte del proceso, al intervenir y compartir un interés común en el dominio de la comunidad, los participantes se involucran en actividades conjuntas en las cuales comparten conocimiento y se apoyan mutuamente. Ejemplo: Para comprender como funciona la comunidad es relevante que haya una ilustración clara del conjunto de prácticas que ocurren dentro la misma, a continuación se describen algunas de las actividades que ocurren con el objeto de fortalecer y propiciar el aprendizaje de los idiomas en la comunidad.”

La comunidad de Aprendizaje ofrece la posibilidad de realizar actividades autónomas, interacciones entre miembros, construcción de conocimiento conjunta, así como relacionarse culturalmente. Las actividades autónomas están encaminadas al fortalecimiento de las habilidades básicas y el dominio de competencias en el idioma; las interacciones entre miembros se dan a varios niveles, una forma es publicar los ejercicios propuestos para su revisión por pares nativos quienes retroalimentan actuando como estudiantes y docentes a la misma vez.

Este ejercicio favorece la interacción entre los miembros; por otra parte la comunidad ofrece la posibilidad de charlar con miembros nativos con los cuales se puede conversar de acuerdo a intereses particulares favoreciendo el aprendizaje del idioma

y el intercambio cultural, el proceso de construcción de conocimiento se da de forma abierta y flexible lo que permite desarrollar interacción entre los miembros esto propicia la construcción de conocimiento conjunto.” Disponible <http://www.comunidadesdeaprendizaje.net/>

## Aspectos sociológicos en una Comunidad de Aprendizaje

“El ser humano es un sujeto social por excelencia y para establecerse como tal, ha viabilizado las relaciones con otros seres y contextos por medio de la comunicación, llegando así a ser parte de un grupo, reunión o conglomerado de gente que tiene los mismos intereses o simplemente comparte un lugar de asentamiento. Una comunidad va más allá de ser una reunión de personas, por cuanto no podría existir sin la interacción de sus miembros.

Una comunidad comprende un grupo de personas que comparten algo en común, que interactúan entre sí en un espacio físico o recurriendo a algún medio, que están comprometidas con la comunidad a través de la participación regular y que muestran reciprocidad y confianza en las otras personas que la conforman. El aprendizaje a su vez, es un proceso social, de acuerdo con lo postulado por el ser humano aprende a través de las interacciones que establece con aquellos que pertenecen a su grupo social, entendiendo e internalizando los símbolos y signos de la cultura de dicho grupo.

Esto es posible gracias a la interacción con otros miembros más experimentados de su comunidad, haciendo que de una parte exista una negociación mutua de significados y de otra se dé una construcción conjunta de saberes. En las comunidades de Aprendizaje, la socialización y la construcción cooperativa de aprendizaje se desarrolla alrededor de una práctica común que lleva a sus miembros a definir ciertos rituales, roles e interacciones que determinan su lenguaje e identidad, que las lleva a comprometerse, consolidarse y evolucionar en el tiempo.

En este sentido, citado por plantea siete elementos determinantes para vivir en comunidad: las experiencias compartidas, la responsabilidad compartida, la identidad compartida, el tiempo social, los rituales de entrada y salida, las relaciones significativas y la participación de los miembros de las comunidades de Aprendizaje.” [http://www.comunidadesdeaprendizaje.net/pdf/flecha\\_puigvert\\_02.pdf](http://www.comunidadesdeaprendizaje.net/pdf/flecha_puigvert_02.pdf)

## “Roles e Interacciones

Contrario a lo que se solía pensar, no todos los miembros de una comunidad deben participar de forma equitativa. Las personas tienen diferentes niveles de interés en la actividad que desempeñan al interior de sus comunidades. Por lo que resulta

irrealista esperar que todos tengan los mismos roles e interactúen de la misma manera.

Para el diseño de una comunidad de Aprendizaje se pueden integrar los siguientes roles o niveles de participación:

- a) **Coordinador:** Es quien organiza eventos y conecta a los miembros de la comunidad. Es el miembro que contribuye a que la comunidad esté enfocada en su dominio, mantenga relaciones entre sus miembros y otras comunidades, y desarrolle su práctica. La dedicación de esta persona como coordinador se encuentra típicamente entre el 20 y el 50% de su tiempo, y es usualmente financiada para dicho propósito. Entre sus funciones principales se encuentran:
  - ✓ Identificar cuestiones o temas importantes en el dominio de la comunidad.
  - ✓ Planear y facilitar eventos en la comunidad. Siendo este el aspecto más visible del rol de un coordinador.
  - ✓ Relacionar informalmente miembros de la comunidad.
  - ✓ Contribuir en la construcción de la práctica. Esto incluye trabajar en la administración del conocimiento en la comunidad, lecciones aprendidas, mejores prácticas y métodos para el aprendizaje.
  - ✓ Evaluar la salud de la comunidad y la contribución de esta a sus miembros.
  
- b) **El Núcleo:** Es un grupo pequeño de miembros que participan activamente en discusiones, debates y proyectos. Se encargan de identificar temas que se deban tratar en la comunidad y guiarla a través de una agenda de actividades. A medida que la comunidad madura, los miembros del núcleo toman buena parte del liderazgo y se vuelven asistentes del coordinador. En general, se trata de un grupo pequeño que comprende solamente del 10 al 15% de la comunidad.
  
- c) **Miembros activos:** Son aquellos que atienden a reuniones con regularidad y que participan ocasionalmente en los foros o actividades de la comunidad sin el nivel de intensidad de los del núcleo. También se trata de un grupo relativamente pequeño que comprende del 15 al 20% de la comunidad.
  
- d) **Miembros periféricos:** Participan en escasas ocasiones y son parte mayoritaria de la comunidad. Sus actividades se centran en observar las interacciones de los miembros activos y del núcleo. Algunos integrantes de este nivel consideran que sus participaciones no son apropiadas para la comunidad o que no cuentan con la autoridad suficiente para que les sea tenida en cuenta. Otros, consideran que no cuentan con el tiempo suficiente para participar de

forma más activa. Pese a esto, sus actividades periféricas son de vital importancia para la comunidad ya que gracias a su observación de lo que ocurre al interior de esta, logran obtener una gran variedad de conocimientos que ponen en práctica a su manera.

- e) Participantes externos: No son miembros de la comunidad pero tienen un interés en ésta, ya sea como clientes, proveedores o porque comparten temas de interés.

Los miembros de una comunidad se mueven entre estos niveles de participación dependiendo de diversos factores. Cuando se trata un tema que sea de interés para algunos, estos pueden asumir el rol de participantes activos o del mismo núcleo por un tiempo mientras se desarrollan actividades en torno a ese tema, y luego volver a ser de la periferia. Este movimiento entre niveles permite mantener a los miembros interesados en la comunidad y es un elemento que debe tenerse en cuenta para sostener la evolución de una comunidad.” Disponible <http://www.um.es/ead/red/6/comunidades.pdf>

## Diseño de una Comunidad de Aprendizaje

### “Siete principios fundamentales

Se han considerados principios fundamentales para que una comunidad de Aprendizaje se desarrolle de manera sana. Estos principios son los siguientes:

1. Diseñar la comunidad para que evolucione: Según este autor las comunidades de práctica no se desarrollan desde cero, se desarrollan desde redes sociales ya existentes. Las comunidades de práctica se deben considerar como "organismos vivos". Los elementos que se diseñen deben servir como catalizadores. Como textualmente manifiesta así como las estructuras físicas como las carreteras y parques facilitan el desarrollo de una población, las estructuras sociales y organizacionales de una comunidad como son el coordinador o encuentros para resolver problemas pueden estimular el desarrollo de una comunidad.
2. Abrir diálogos entre perspectivas internas y externas a la comunidad: Las comunidades de práctica se enriquecen con la opinión o perspectiva que tengan sus miembros, porque esto da sentido a la comunidad, sin embargo es fundamental enriquecerla de igual manera con la perspectiva de ideas externas a la comunidad. Este intercambio de ideas genera discusión que hace crecer a la comunidad.

3. Invitar diferentes niveles de participación: Imaginemos una torta redonda, que la podemos dividir tres círculos concéntricos, cada uno conteniendo al otro. El círculo del centro es muy pequeño y se llama "núcleo del grupo", allí están el coordinador de la comunidad, y un grupo pequeño de miembros que lideran las actividades de la comunidad y la agenda de aprendizaje. Constituye el 10-15% de los miembros. El segundo círculo se llama "grupo activo", con un 15-20% de los miembros, donde se encuentra el grupo de personas que participan de manera activa en las discusiones, pero no de igual manera que los del primer grupo.

En el tercer grupo que se llama "grupo periférico" está el 80-85% de los miembros, y son personas que casi nunca participan, pero que frecuentemente observan lo que se hace al interior de la comunidad. Este grupo no es menos importante que los otros, porque si bien los otros grupos tienen mayor participación, este grupo aprende desde la periferia y frecuentemente aplica lo aprendido en sus entornos laborales. Existe un cuarto grupo, que está por fuera de la torta que se llaman "outsiders", que son externas a la comunidad pero que les interesa lo que sucede. Pueden ser externos de tipo intelectual que aportan ideas a la comunidad.

Cada uno de los grupos tiene un diferente grado de interés y esto se debe aceptar y entender, pero entonces el éxito de una comunidad será que se logren mecanismos que permitan que se generen diálogos entre miembros de los diferentes grupos, y que se construyan actividades que puedan interesar a personas de los diferentes grupos, de hecho un miembro puede estar en determinado momento en el centro y pasar al grupo activo de acuerdo al interés que tenga en ese momento.

4. Desarrollar espacios tanto públicos como privados: En nuestro diario vivir tenemos encuentros con diferentes personas todo el tiempo, con unas dialogamos a tomarnos un café, con otras solamente hablamos de cuestiones de trabajo, otras veces nos sentamos a conversar varios en una mesa, otras veces entablamos una conversación individual.

Tenemos diferentes tipos de conversación y grados de confianza en ellas. Esto que se ha descrito es similar a lo que sucede en una comunidad de práctica. Aunque hay eventos que deben ser públicos porque son del interés de todos, habrá momentos en que los miembros de la comunidad deseen entablar diálogos privados. El éxito de la comunidad está en que se logre un adecuado equilibrio entre esos diferentes tipos de diálogos.

5. Centrarse en el valor: La mayoría de las personas tienen una afición, que les atrae mucho, les llena su espacio libre, lo disfrutan, quieren aprender todo el tiempo sobre ello. En nuestra vida laboral también tenemos intereses especiales, algo de lo que queremos aprender mucho y que sentimos que nos mejorará nuestra práctica profesional de manera auténtica. Esto es lo que podríamos describir como el "valor de una comunidad". Una comunidad será exitosa en la medida que logre conjugar el interés auténtico de una persona por aprender sobre determinado tema. La comunidad debe ser capaz de aglutinar esos diferentes intereses que tienen las personas y poder brindarles lo que necesitan de ella.
  
6. Combinar familiaridad con emoción: Los espacios laborales están sometidos usualmente a un cierto grado de tensión por la responsabilidad de cumplir con nuestras obligaciones, tenemos la responsabilidad adicional de ser productivos y ser idealmente proactivos. Cuando pertenecemos a una comunidad de práctica tenemos el interés implícito de aprender sobre algún tema, pero ya no tenemos la presión laboral, es un espacio de discusión y aprendizaje donde podemos compartir nuestras ideas de manera cómoda y tranquila.

Una comunidad exitosa sería aquella que logre proporcionar a sus miembros ese ambiente de familiaridad que le permita aprender y momentos de emoción que se da cuando encontramos situaciones para discutir de manera agradable y productiva.

7. Crear un ritmo para la comunidad: Nuestra vida diaria tiene un ritmo, donde nos levantamos, desayunamos, trabajamos, llegamos en la noche a descansar, tenemos espacios de diálogos con nuestras familias, pero también nuestra vida en general tiene un ritmo, momentos de mayor o menor energía y actividad. Lo mismo sucede con una comunidad de práctica, el ritmo es el principal signo de vitalidad de una comunidad.

Si una comunidad tiene un ritmo demasiado acelerado de actividades todo el tiempo posiblemente sus miembros se cansarán y la abandonarán, si su ritmo es demasiado bajo todo el tiempo, entonces se aburrirán y también la abandonarán. Una comunidad exitosa sería aquella que logre combinar momentos de mayor actividad con momentos de menor actividad.”  
Disponible <http://www.bing.com/search?q=comunidades+de+aprendizaje&go=&form=QBRE>

## “Etapas de desarrollo

Una comunidad de aprendizaje puede atravesar por diferentes fases de desarrollo. Para ello, se proponen, cinco fases de desarrollo:

1. Potencial
2. De Coalescencia (De unión)
3. Madurez
4. Gestión
5. Transformación

En cada una de las fases, los roles del coordinador y los participantes juegan un importante papel, a su vez, los elementos que las integran, como lo son: El dominio, la práctica y la comunidad, adquieren dimensiones y significados diferentes cada vez que la comunidad se dirige hacia su estado de evolución. El tiempo de vida de las comunidades es relativo, depende de sus intereses, dinámicas y orientaciones.

## Gestión del conocimiento

Uno de los ejes centrales de una comunidad es el conocimiento que genera. Sin embargo, este conocimiento difiere acorde a la etapa de evolución en la que se encuentra la comunidad. Cada etapa aporta diferente conocimiento y medios para administrarlo. Mientras que durante el crecimiento de una comunidad, "los miembros y la profundidad del conocimiento que comparten los miembros crece durante la madurez "las comunidades administran activamente el conocimiento y la práctica que comparten y conscientemente los desarrollan. Teniendo en cuenta las etapas de desarrollo definidas por a continuación identificamos cómo se gestiona el conocimiento en cada una de ellas.

## Etapa potencial

Durante esta etapa la comunidad busca obtener conocimiento tanto por sus propios medios como a través de otras comunidades alrededor del tema de interés. Por otra parte, la práctica de la comunidad se centra en las necesidades de conocimiento de la misma. Es importante para una comunidad que está iniciando apoyarse en comunidades preexistentes en el tema, ya que pueden proveerle a la comunidad guías sobre qué conocimiento es importante en el tema y qué problemas se pueden presentar para conectar a los miembros de la comunidad alrededor del mismo. Identificar la intención estratégica de la comunidad ayuda a definir el alcance y el conocimiento que compartirá alrededor de esa intención.

De acuerdo a la intención, la administración del conocimiento variará, pero siempre requerirá una estructura definida y una serie de roles para verificar el conocimiento que la comunidad maneje. Finalmente, el rol de coordinador de la comunidad se encarga, entre varias responsabilidades, de ayudar a la construcción de la práctica, lo que incluye las bases de conocimiento, lecciones aprendidas, buenas prácticas, entre otros; lo que lo hace una pieza clave para la gestión del conocimiento que se genera en la comunidad.

### Etapa de coalescencia

Durante esta etapa el dominio de la comunidad se centra en establecer el valor de compartir conocimiento acerca del dominio entre los miembros. Por otro lado, la práctica se centra en definir específicamente que conocimiento debe ser compartido y cómo hacerlo. Es importante para la comunidad en esta etapa implementar eventos para compartir conocimiento como reuniones y teleconferencias, entre otros. Durante esta etapa es común el descubrimiento de la necesidad de organizar las fuentes de datos de la comunidad. Responsabilidades de documentación pueden ser una carga para los miembros de la comunidad.

En este contexto, el coordinador de la comunidad asume la responsabilidad de administrar este conocimiento. Para disminuir la carga del rol, es posible que se designe la tarea a un grupo de administración de las fuentes de datos.

### Etapa de madurez

Durante esta etapa, dado que la comunidad busca desarrollar una gran fuente de conocimiento, surgen una serie de proyectos que permiten desarrollar nuevas áreas de conocimiento, incrementando la cantidad de tiempo que deben dedicarles los miembros a la comunidad. En esta etapa, la práctica se centra en organizar y administrar el conocimiento de la comunidad. Este proceso implica la identificación de brechas en el conocimiento para inducir discusiones sobre las necesidades de la comunidad.

Adicionalmente, en esta etapa la comunidad requiere definir una agenda de aprendizaje, la cual tiene en cuenta lo que la comunidad ya sabe, lo que necesita saber y lo que deben realizar para llenar las brechas identificadas previamente. Por otra parte, esta etapa posee un objetivo clave que consta de la organización del repositorio de información. Dicha organización puede darse a través del uso de taxonomías diseñadas alrededor de la práctica, facilitando las contribuciones de los miembros y el acceso al conocimiento de la comunidad de una forma eficiente.

Finalmente, esta etapa introduce el rol de bibliotecario de la comunidad, el cual se encarga de organizar el material en la taxonomía de la comunidad, proveer servicios de búsqueda sobre los recursos, entre otras responsabilidades. Este rol usualmente es un miembro activo de la comunidad que debe tener conocimientos técnicos del dominio que está soportando.

### Etapa de gestión

Durante esta etapa, es usual que las comunidades de aprendizaje desarrollen un sentido de autoría sobre el dominio en la medida en que generan conocimiento. Esto implica que una administración activa del conocimiento involucra el mantenimiento de un balance entre la autoría y la divulgación del conocimiento. Para el desarrollo de la comunidad y la respuesta de la misma ante demandas del ambiente, hay una serie de actividades que se recomienda realizar. Entre ellas, utilizar otras comunidades como punto de referencia permite construir nuevo conocimiento para la comunidad.

### Etapa de transformación

Durante la última etapa de desarrollo, una transformación de la comunidad tiene un impacto grande sobre el conocimiento de la misma. Transformar una comunidad a ser parte de la organización en la que se localiza, puede derivar en el compartir conocimiento de manera informal entre pares de la organización, generando una divulgación mayor del conocimiento. Esto implica una reestructuración de la administración del conocimiento.”  
<http://www.mineduc.cl/usuarios/parvularia/doc/200701090938340.COMUNIDADES%20DE%20APREN DIZAJE.pdf>

### Características de las comunidades de aprendizaje y desarrollo (Leithwood, Jantzi y Steinbach, 1998)

Visión y misión de la escuela.	Cultura escolar.	Estructura escolar:	Estrategias escolares:	Política y recursos:	Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, 6 (1–2), 2002 7
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clara y accesible a la mayoría del personal.</li> <li>✓ Compartida por la mayoría.</li> <li>✓ Percibida como significativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colaborativa.</li> <li>✓ Creencias compartidas sobre la importancia del desarrollo profesional continuo.</li> <li>✓ Normas de apoyo mutuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Distribución de la autoridad en la toma de decisiones a los órganos colegiados.</li> <li>✓ Procesos de toma de decisiones abiertos e inclusivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empleo de una estrategia sistemática para establecer los objetivos del centro, implicando a profesores, alumnos y padres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recursos suficientes que apoyen el desarrollo del centro.</li> <li>✓ Utilizar a profesores del centro como recursos para el desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponibilidad de una biblioteca profesional actualizada.</li> <li>✓ Posibilidad de disponer de asesoramiento o externo para</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presente en las tomas de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intercambios francos y sinceros entre colegas.</li> <li>✓ Compartir de modo informal ideas y materiales.</li> <li>✓ Respeto por las ideas de los demás.</li> <li>✓ Apoyo en las decisiones arriesgadas.</li> <li>✓ Estímulo para las discusión abierta de las dificultades.</li> <li>✓ Celebración compartida de los éxitos.</li> <li>✓ Los alumnos son valorados según sus necesidades.</li> <li>✓ Compromiso con facilitarles la mejor atención educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Decisiones por consenso.</li> <li>✓ Organización del trabajo por equipos.</li> <li>✓ Reuniones breves semanales de planificación.</li> <li>✓ Sesiones frecuentes de resolución de problemas.</li> <li>✓ Tiempos regulares para el desarrollo profesional y el trabajo en equipo.</li> <li>✓ Libertad para experimentar nuevas estrategias en la propia aula.</li> <li>✓ Departamentos interdisciplinarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de planes de desarrollo/mejora institucional y de planes de desarrollo individual.</li> <li>✓ Establecimiento de un número restringido de prioridades de acción.</li> <li>✓ Revisiones periódicas de las metas y prioridades de la escuela.</li> <li>✓ Observación de las prácticas de aula de otros.</li> <li>✓ Procesos determinados para implementar las iniciativas de programas específicos, incluyendo procesos para asegurar su seguimiento.</li> </ul>	<p>profesional.</p>	<p>implementar nuevas prácticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilidades y compromiso con la mejora de la comunidad.</li> </ul>
--	---	--	--	---------------------	--

### 5.2.3 Justificación

“Las políticas educativas establecidas por el MINEDUC necesitan establecer estrategias adecuadas para optimizar su aplicación en las estructuras del MINEDUC, esto con el propósito de incrementar los índices de la calidad educativa. Corresponde a la franja de supervisores educativos socializar con los integrantes de la comunidad educativa las actividades pertinentes para la consecución de los objetivos y fines que persigue el MINEDUC como ente rector de la educación en nuestro país.

En el rol que desempeñan los miembros de la comunidad educativa corresponde en primer lugar, en el aula, al maestro ejecutar actividades y desarrollar contenidos apropiados ajustados a las necesidades e intereses del grupo social al que pertenece la comunidad educativa; en segundo lugar el director, en su estructura administrativa, debe velar porque el desarrollo de la actividad docente se realice con apego a las normas establecidas por el MINEDUC en el currículo nacional base, sin apartarse de los principios éticos y profesionales; en tercer lugar los padres de familia desempeñan una función importante para complementar los objetivos formulados por los ententes educativos involucrados en el desarrollo y mejoramiento de la calidad humana a través de la educación.

La idea de mejora escolar implica el cuestionamiento de lo existente y la producción de una transformación. Para lograrla, se exige un esfuerzo sostenido y sistemático dirigido a cambiar las condiciones del aprendizaje y las condiciones internas de los centros con el objetivo último de conseguir las metas educativas de forma más eficiente. La mejora sólo se consigue como consecuencia de movilizar la energía interna de la comunidad educativa de modo que adquiera competencias y capacidades propias para desarrollarse.” Disponible [http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Guatemala/Guatemala\\_Matriz\\_Politicas\\_Educativas\\_2008\\_2012.pdf](http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Guatemala/Guatemala_Matriz_Politicas_Educativas_2008_2012.pdf)

#### 5.2.4 "Objetivos

- ✓ Socializar las políticas y estrategias educativas implementadas por el MINEDUC tendientes al mejoramiento de la calidad educativa.
- ✓ Analizar el alcance y efecto de las normas legales establecidas por el MINEDUC.
- ✓ Velar por el cumplimiento de Decretos, Acuerdos, Circulares y oficios que norman el qué hacer educativo.

#### 5.2.5 Contenidos

##### 5.2.5.1 Políticas Educativas del Ministerio de Educación

- ✓ Avanzar hacia una educación de calidad
- ✓ Ampliar la cobertura educativa incorporando especialmente a los niños y niñas de extrema pobreza y de segmentos vulnerables.
- ✓ Justicia social a través de equidad educativa y permanencia escolar.
- ✓ Fortalecer la educación bilingüe intercultural.
- ✓ Implementar un modelo de gestión transparente que responda a las necesidades de la comunidad educativa

##### 5.2.5.2 Estrategias Educativas

Las estrategias de enseñanza son los métodos, técnicas, procedimientos y recursos que se planifican de acuerdo con las necesidades de la población a la cual va dirigida y que tiene por objeto hacer más efectivo el proceso de enseñanza-aprendizaje."

Disponible <http://www.oei.es/noticias/spip.php?article2013>

Métodos	Técnicas	Estratégicas	Recursos
Enseñanza: momentos y técnicas lógicamente coordinados para dirigir el	<b>Didácticas:</b> formas, medios o procedimientos sistematizados y suficientemente	<b>Aprendizaje: el</b> aprendiz emplea en forma consciente, controlada e intencional como	Humanos: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Supervisores Educativos</li><li>✓ Personal administrativo de centros educativos.</li></ul>

<p>aprendizaje de supervisores educativos hacia determinados objetivos</p>	<p>probados, que ayudan a desarrollar y organizar una actividad, según las finalidades y objetivos pretendidos por medio de consensos para aplicarse en forma presencial o virtual.</p>	<p>instrumentos flexibles para aprender significativamente y solucionar problemas, utilizándose las diferentes fuentes de la tecnología de punta.</p>	<p>✓ Personal docente.  Materiales:  ✓ Libro de texto  ✓ Materiales y equipo de oficina  ✓ Papelógrafo  ✓ Computadora  ✓ Laptop  ✓ Cañonera  ✓ Impresora  Físicos  ✓ Salón de reuniones  ✓ Establecimientos educativos del municipio de Jalapa</p>
<p>Didáctico: organización racional y práctica de los medios, técnicas y procedimientos de enseñanza para dirigir el aprendizaje de los participantes.</p>		<p><b>Cognitivas:</b>  exigen un compromiso activo por parte del supervisor educativo para construir sentido, adquirir dominio de la comprensión y recordar conceptos.</p>	
		<p><b>Enseñanza:</b>  relación entre los materiales y las actividades, la relación existente entre planificación, el proyecto institucional y el currículum, y las representaciones del docente tanto cognoscitivas como afectivas.</p>	

### 5.2.5.3 Legislación Educativa

“La legislación educativa en Guatemala es la encargada de regular las acciones del Estado con la educación organizada del país, regulando todo el quehacer educativo y con la participación de sus elementos: directores, maestros, alumnos, padres de familia, autoridades educativas, planes, programas y proyectos, contiene disposiciones legales en materia educativa emitidas hasta la fecha y cuyo conocimiento se hace necesario para el buen desempeño de la tarea de cada uno de quienes estamos inmersos en el proceso educativo, normas encaminadas a encauzar la vida educativa del país y que la administración educativa debe acatar, cumplir y hacer cumplir.”  
[http://www.oei.es/docentes/articulos/legislacion\\_educativa\\_reforma\\_educativa\\_guatemala\\_fuentes.pdf](http://www.oei.es/docentes/articulos/legislacion_educativa_reforma_educativa_guatemala_fuentes.pdf)

No.	Ley	Fecha	Nombre de la Ley
1	Decreto Legislativo 12-91	12-01-91	Ley de Educación Nacional
2	Acuerdo Gubernativo No. 123 “A”	11-05-65	Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar.
3	Acuerdo Ministerial No. 976	13-09-90	Autorización de la jornada intermedia de trabajo para los establecimientos privados del nivel medio.
4	Acuerdo Ministerial No. 178-2009	30-01-09	Autorización del currículo nacional base para el nivel de educación media, ciclo básico
5	Circular No. 9-88	02-11-88	Documentos que deben formar parte del expediente que solicite creación, autorización de funcionamiento o ampliación de centros privados.
6	Decreto Legislativo No. 27-03	04-06-03	Ley de protección integral de la niñez y adolescencia (se refiere a la disciplina en centros educativos públicos y privados).

#### 5.2.5.4 Correspondencia Oficial

Acta número 45-2010

En la ciudad de Jalapa, el día tres de mayo de dos mil diez, a las ocho horas en punto, reunidos en la Dirección del Instituto Privado el Porvenir de esta ciudad de Jalapa, el infrascrito Supervisor Educativo 32-21 Lic. Jorge Mario Lima, el capacitador técnico Administrativo Lic. Julio Roberto Lemus y la PEM Carmen Yulissa Morales, con el objeto de renovar el quinquenio escolar 2006-2009 de funcionamiento del Instituto Privado el Porvenir de la Zona 2 de esta ciudad. PRIMERO: se tiene a la vista la Resolución de Educación Departamental No. 32 de fecha 12 de marzo. Donde se autoriza al Instituto Privado el Porvenir, para impartir la carrera de Bachillerato con orientación en Computación en el nivel medio educativo, bajo la Dirección Técnica de la PEM Carmen Yulissa Morales. SEGUNDO: La Dirección del Instituto Privado El Porvenir presentó a los licenciados Lic. Jorge Mario Lima, el capacitador técnico Administrativo Lic. Julio Roberto Lemus, Supervisor Educativo 32-21 el expediente de renovación Quinquenal de funcionamiento, para su estudio y aprobación correspondiente, comprobándose que cumple los requisitos que para el efecto establecen los Artículos 23 y 24 del Decreto Legislativo No.1291 y el artículo 78 del Acuerdo Gubernativo M de E. 13-78 Reglamento de la Ley de Educación Nacional; en virtud de lo anterior estas Autoridades Ministeriales, dan validez a todas las acciones educativas que realice el Instituto Privado El Porvenir durante el quinquenio 2006-2009, se ordena a la directora del establecimiento, transcribir la presente en original y cinco copias y proceder a enviarlas a estas oficinas. Sin más que hacer constar, se da por terminada la presente en el mismo lugar y fecha de su inicio, a las nueve horas en punto. Leída y ratificada, damos fe de lo escrito los que intervenimos.

f. \_\_\_\_\_  
Lic. Jorge Mario Lima  
Supervisor Educativo

f. \_\_\_\_\_  
Lic. Julio Roberto Lemus  
Capacitador Técnico Administrativo

f. \_\_\_\_\_  
PEM Carmen Yulissa Morales

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN  
JALAPA, JALAPA

CIRCULAR NO. 09 –2010

Jalapa, 17 de mayo de 2010

Señores:  
Supervisores Técnicos Administrativos  
Capacitadores Técnicos Pedagógicos  
Maestros Reubicados (Asistentes de Supervisión)  
Departamento de Jalapa

De manera atenta me dirijo a ustedes, para solicitar su colaboración, a efecto presenten a esta unidad a más tardar el cuatro de junio del presente año, el listado de maestros asistentes al programa de profesionalización de su jurisdicción.

Al agradecer su atención, me suscribo de ustedes.

Deferente,

Licda. Aura Marina Nájera  
Coordinadora de Unidad Administrativa

Conocimiento No. 19-2010

Con fecha, dos de junio del año dos mil diez, se entrega al Licenciado Julio Rodolfo Ortiz, Director del Instituto Centroamericano para Varones del municipio y departamento de Jalapa treinta folletos de Instrucción vial, para darle a cada catedrático de su establecimiento.

f) \_\_\_\_\_  
Lic. Julio Rodolfo Ortiz  
Director que recibe

f) \_\_\_\_\_  
Lic. Vinicio Lima Zapata  
CTA que entre

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN  
GUATEMALA

UNIDAD DE DESARROLLO EDUCATIVO, DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN, Guatemala, veintiuno de mayo de dos mil diez -----

ASUNTO: JUANA MARIBEL MORALES LIMA, de treinta años de edad, Guatemalteca, vecina de esta ciudad, licenciada en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa, solicita la autorización de creación y funcionamiento de la Academia de Computación en programas: OFFICE Y ACCES 2003 “MILENIUN” en jornadas, matutina, vespertina y nocturna, ubicada en la 2ª. Ave. 2-32 zona 2.

DICTAMEN NO. 232-2010

La unidad de desarrollo educativo de la Dirección Departamental de Educación de Jalapa, a petición de la interesada, estudió el expediente de solicitud de creación y funcionamiento de la Academia de Computación en programas:

OFFICE Y ACCES 2003 “MILENIUN”, jornadas matutina, vespertina y nocturna, ubicada en la 2ª. Ave 2-32 zona 2 de esta ciudad y después del análisis y verificación de la documentación y visita ocular, se comprobó que:

1. El expediente ingresó a esta unidad por medio de la providencia No. SE-002-2007. ABM/sca. De la supervisión Educativa 35-21 con sede en esta ciudad y cuenta con la documentación requerida en el artículo 5to. De la Resolución No. 091-2007 DEG.
2. La PEM Mery Sofía Ruano, propuesta como directora, es guatemalteca, con residencia en esta ciudad, persona de reconocida honorabilidad.
3. El edificio donde funcionará la Academia, reúne las condiciones higiénicas, sanitarias y pedagógicas, para acondicionar a los estudiantes que recibirán los cursos.

4. Los instructores, estudiantes de Ingeniería en Sistemas y Técnicos e Computación, propuestos, si reúnen las condiciones de enseñanza, para atender las necesidades se supervisión profesional del estudiantado.
5. Los honorarios y jornadas, se adecuan a los intereses de la población estudiantil.
6. Con fundamento en lo anteriormente expuesto y en lo que para el efecto señalan los Artículos No. 73 de la Constitución de la República de Guatemala, No. 23, 24, 37, 66 y 75 del Decreto Legislativo No. 1291 Ley de Educación Nacional y Resolución No. 091-2007 de la Dirección Departamental de Educación, se autoriza la creación y funcionamiento de la Academia de Computación en Programas: Windows, Office y Access 2003 "MILENIUN" en jornadas matutina, vespertina y nocturna. Se le autoriza como cuota de inscripción Q75.00 y cuota mensual Q125.00.

Lic. Manuel Mayorga  
Coordinador UDE

MEMORANDUM

NO. MMRC-25-2010

PARA: Personal de Dirección Departamental

DE: Licda. Lourdes Gabriela Ruano Contreras.  
Jefe de Personal

ASUNTO: Control de la tarjeta de asistencia

FECHA Jalapa 16 de mayo de 2010

Por órdenes emanadas de la Dirección, a partir del día de hoy, todo el personal que salga del edificio por cualquier motivo, deberá marcar la tarjeta de asistencia, en el reloj digital, así como a su ingreso al mismo. Además, se recomienda que a la hora de almuerzo se retorne con puntualidad.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN  
GUATEMALA C.A.

Oficio No. 23/2012  
REF. VMRE/gjmd  
Guatemala, 3 de mayo de 2012

Lic. Carlos Enrique Rosa  
Coordinador Sector Oriente  
Departamento de Guatemala

Distinguido Licenciado Rosa:

La presente tiene el objetivo de informarle que usted, ha sido designado a participar en la Conferencia Mundial de la Educación para la Paz, que se realizará en la Universidad de Salamanca, España, del 15 al 25 de mayo del presente año, por lo que puede ingresar sus documentos a la unidad de Relaciones Públicas de este Departamento Ministerial, en los próximos días.

Se hace necesario que nos presente el tema a disertar en tal importante conferencia mundial, por lo menos también deberá de proporcionarnos lo más tardar el 24 de marzo copia de los temas que usted escogerá, así como el material guatemalteco que necesitará para proporcionar a los participantes de todo el mundo. Las carpetas de su conferencia, las podremos preparar en su oportunidad, así como el viaje que la UNESCO le concede.

Distinguido Supervisor Educativo, aprovecho la oportunidad para felicitarlo y ratificarle mi saludo y respetos.

Atentamente,

Lic. Carolina Noguera Gálvez de López  
Directora Departamental de Educación

## Guatemala

### 5.2.5.5 Resolución de conflicto

Es una técnica, ensayada por profesionales experimentados que representan a las partes en disputa a cualquier nivel (individual-interestatal) que ofrecen una vía alternativa para cada parte que desde su punto de vista puede favorecer la resolución del conflicto en todas sus facetas. La mediación es una forma alternativa de resolución de conflictos en donde las partes implicadas reciben la asistencia y ayuda conciliadora de una tercera parte que es neutral o imparcial, así, se pretende llegar a buen término y solucionar total o parcialmente dicho conflicto a través del consenso satisfactorio de ambas partes.

La resolución de conflictos, no es un proceso que se pueda aplicar a cada situación conflictiva, ni tampoco garantiza éxito en todas las situaciones. Cada situación conflictiva tiene sus peculiaridades, y el conocimiento de determinadas técnicas es lo que le puede ayudar a entender e intervenir en los conflictos de forma eficaz. En la resolución de conflictos, hay que atender detenidamente a las formas de afrontar un conflicto y a la intervención que se hace en él.

#### Pasos para la Resolución de Conflictos

PASO 1. Identifique, indique y clarifique el problema:

Este paso implica una fase de identificación de los diversos problemas que llevan a la selección de un tema principal, que será el que vayamos a resolver (el problema seleccionado puede ser el más importante para el grupo de personas/organizaciones involucradas o puede ser seleccionado de acuerdo con la experiencia del grupo que se ocupa del mismo.

Implica además una clara definición de cual es el problema a tratar estableciendo qué puede estar causándolo y dónde están las dificultades, decidiendo sobre los puntos principales del mismo.

PASO 2. Analice el problema recopilando hechos e información:

Implica la recopilación de la información necesaria para trabajar en el problema a fin de familiarizarse con todas las causas posibles.

PASO 3. Desarrolle soluciones alternativas:

Implica la enumeración y el examen de todas las diferentes formas para solucionar un problema y un análisis del impacto tanto positivo como negativo de cada solución alternativa.

PASO 4. Seleccione la mejor solución:

Este paso consiste en el proceso de seleccionar la mejor o mejores soluciones alternativas del grupo de soluciones posibles que hemos encontrado. La alternativa ideal puede no ser la mejor en ese momento. La mejor alternativa se determina con base no solamente en su eficiencia, o porque es la solución más rápida, sino además en consideración de factores tales como el presupuesto y tiempo disponibles, la situación económica, la capacidad del personal para ejecutarla, etc.

PASO 5. Diseñe un plan de acción:

Implica definir una meta, delineando los objetivos y tareas específicas, el programa y presupuesto, las responsabilidades, etc.

PASO 6. Implemente una solución:

Implica poner la solución escogida en ejecución y supervisar su progreso así como el seguimiento correcto del plan del proyecto.

PASO 7. Evalúe:

Este paso implica la evaluación sobre cómo hemos alcanzado nuestro objetivo, determinando los efectos o ramificaciones de la solución y las implicaciones positivas y negativas del proceso/fases del proyecto respecto a nuestra idea y objetivos iniciales.

Destrezas en la resolución de conflictos

Podemos resumir en doce; las destrezas y habilidades que se requieren para manejar de manera correcta (y constructiva) un conflicto.

A saber:

- a) Tener perspectiva. Prueba con el yo gano y tu ganas.
- b) La creatividad. Hay que saber ofrecer respuestas creativas. Cambia de enfoque.
- c) La empatía o saberse poner en el lugar de la otra parte que entra en conflicto. Díficil tarea.
- d) Asertividad. El estilo de comunicación menos habitual, por desgracia.

- e) Coopere, Colabore, vencer la resistencia. (en este punto sabemos mucho)
- f) Emociones. ¿Realmente nos conocemos?
- g) Disposición a resolver la situación. (tiene que ver con la proyección y la "sombra")
- h) Acotemos el conflicto; pongámosle nombre y apellido al conflicto.
- i) Opciones, alternativas, hay que saberlas generar y proponer. Tener cintura!
- j) Negociar! Todo es negociable. Sólo el que no lo cree, no resuelve un conflicto.
- k) Mediación.

Y además, como resumen,

- a) Si quieres resolver un conflicto, Hazlo
- b) ¿Puedes ver todo el panorama o sólo tu punto de vista? Amplia tu visión.
- c) ¿Conoces las necesidades, deseos y ansiedades de las partes implicadas (en el conflicto)?.
- d) ¿Cuáles son las posibilidades? Genera opciones, alternativas, soluciones.
- e) Se puede solucionar, resolver, acordar juntos? Hazlo.
- f) Soy de sensaciones, hechos o detalles. Conócete.
- g) Qué es lo que quiero cambiar? Motivo, finalidad y sobretodo céntrate en el problema, situación y no en la persona.

#### 5.2.5.6 Ética Profesional

Actividad personal, puesta de una manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio, a impulsos de la propia vocación y con la dignidad que corresponde a la persona humana, juicio moral y una norma que señala cómo deberían actuar los integrantes de una sociedad, pretende regular las actividades que se realizan en el marco de una profesión.

En este sentido, se trata de una disciplina que está incluida dentro de la ética aplicada ya que hace referencia a una parte específica de la realidad. Cabe destacar que la ética, a nivel general, no es coactiva (no impone sanciones legales o normativas). La ética como punto de investigación nace a partir de la inquietud de explicar lo bueno y lo malo de las acciones del ser humano.

Disponible en: [http://html.rincondelvago.com/etica-profesional\\_5.html](http://html.rincondelvago.com/etica-profesional_5.html)

Los principios éticos básicos

Es importante encontrar criterios de carácter general a los que podamos apelar no sólo en las situaciones de conflicto, sino que ofrezcan una orientación al proyecto

global de nuestras vidas. Los principios pueden parecer casi evidentes; pero son de extraordinaria importancia por sus consecuencias prácticas y por sus conclusiones.

Entendemos por “principio” una afirmación fundamental de la que se derivan una serie de consecuencias o conclusiones. No son algo añadido a la persona, como cualquier calificativo, sino que fluyen como atributos de su misma realidad y se fundamentan en su naturaleza. Los principios se caracterizan por lo absoluto de sus exigencias, la universalidad de su validez y la inmutabilidad de su contenido.

a) Principio de humanización

Llamamos principio de humanización al dinamismo que mueve al hombre a crecer en conciencia, libertad, responsabilidad, sentido social y a realizar y promover los valores humanos. El principio de humanización lo podemos enunciar así: todo hombre está llamado a hacerse cada vez más humano. Este principio se traduce más en un proyecto de crecimiento que en un conjunto de normas.

P

b) Principio de autonomía

Cada persona (adulta) posee el derecho irrenunciable a determinar y conducir su vida por sí mismo, y no se le puede privar de vivir una vida plena y auto determinada. Al actuar se encuentra en una situación particular, única e irrepetible, que necesariamente influye en su acción, pero no necesariamente la determina.

c) Principio de Igualdad

Todos los seres humanos son iguales, tienen los mismos derechos y obligaciones, y forman un todo que podemos llamar familia humana. El axioma: “no hagas a otro lo que no quieras para ti”, expresa la estricta reciprocidad en las relaciones humanas. Exige una manera de pensar y de vivir.

d) Principio de complejidad

Aunque podemos conocer la realidad objetivamente, nuestra percepción es incompleta, porque abarca solamente algunos de sus múltiples aspectos; y los que percibimos, los percibimos de forma aproximada. Además de las dificultades objetivas para conocer la realidad, encontramos dificultades que provienen del sujeto que conoce. Este es un principio analítico de carácter ético, que mira a la práctica y obliga al discernimiento. Hablamos de complejidad en atención a la naturaleza de las personas, de las situaciones y de la realidad.

e) Principio de totalidad

De la unidad y totalidad del ser humano se desprende un principio de suma importancia para la ética; cada persona es responsable no sólo de cada parte de sí, sino, principalmente, del todo de su ser personal; por eso puede disponer de las partes en beneficio del todo. Llamamos principio de totalidad a la relación determinante del todo sobre la parte, la cual podríamos enunciar así: Donde se verifique la relación de todo a parte, y en la medida exacta en que se verifique, la parte está subordinada al todo, y éste determina a la parte, por lo que puede disponer de ella en su propio interés.

f) Principio de solidaridad

El principio de solidaridad surge de la naturaleza social del hombre. Esta condición del hombre que nace, vive, crece y se desarrolla en sociedad le da también un sentido de finalidad: el hombre está orientado de forma inmediata al servicio de los demás. En el orden práctico este servicio se hace realidad en el ejercicio de la profesión, la búsqueda del bien común y la atención a los más necesitados.

g) Principio de subsidiaridad

El principio de subsidiaridad surge del derecho que tienen todas las personas a crecer y a desarrollar sus facultades y exige que quienes tienen mayor capacidad, autoridad, experiencia o conocimientos, no asuman los trabajos, las decisiones, las funciones y obligaciones que pueden ir asumiendo la persona subordinada, porque con eso se impide su crecimiento.

Este principio fundamenta la democracia y se opone al desempeño autócrata de la autoridad. Se falta a este principio cuando la autoridad piensa, decide, y actúa en lugar del subordinado, de tal manera que este llega a aceptar y hasta preferir que sea otro quien tome las decisiones y responsabilidades que le pertenecen.

5.2.5.7 El rol del supervisor

- a) La supervisión y las relaciones humanas
- b) Planeación y control
- c) Organización, asignación y capacitación del personal
- d) Liderazgo y comunicaciones

- e) El manejo de los problemas
- f) Preocupaciones legales de la supervisión
- g) La supervisión de áreas especiales
- h) Hacia el dominio del trabajo (R. Bittel, Lester 1992)

#### 5.2.6 Actividades

- a) Integraron de Círculos de Calidad Educativa a nivel docente.
- b) Socializaron con la comunidad educativa el contenido de las políticas educativas propuestas por el MINEDUC.
- c) Establecieron las estrategias más adecuadas tendientes al mejoramiento de la calidad educativa.
- d) Organizaron grupos de trabajo.
- e) Programaron talleres de capacitación de talleres.

#### 5.2.7 Metodología

Para el desarrollo del proyecto se aplicarán las normas sugeridas, haciendo uso de las técnicas, procedimientos y actividades apropiadas para la consecución de los objetivos planteados.

Con los recursos materiales y humanos disponibles en el medio se desarrollarán observaciones, se aplicarán encuestas y entrevistas para la obtención de información que complemente el marco conceptual de la investigación. Se realizará diálogos de estudio utilizando la tecnología de punta.

#### 5.2.8 Tiempo

5.2.8.1 Temporal: La propuesta se desarrollará en un tiempo máximo de tres meses.

5.2.8.2 Espacial o Geográfica: Para el cumplimiento y desarrollo del proyecto se involucran los siete municipios que integran el departamento de Jalapa.

- a) Tiempo: Se realizó en periodo de meses atendiendo las necesidades e intereses de los participantes.

b) Población Meta: La franja de la supervisión en Jalapa, haciendo un total de 25 personas.

c) Horario: Las tareas de estudio se realizarán utilizando las presenciales, y 9:00 a 21:00 horas conectado por internet.

#### 5.2.9 Participantes

24 Supervisores Educativos.

#### 5.2.10 Autorización

Dirección Departamental de Educación de Jalapa



## Conclusiones

1. Se contribuyó al fortalecimiento de la calidad educativa a través de la propuesta de comunidades de aprendizaje que contiene temas referentes a: Políticas Educativas del Ministerio de Educación, Estrategias Educativas, Legislación Educativa, Correspondencia Oficial, Resolución de Conflictos, El rol del Supervisor, lo que orienta a la aplicación de las Políticas, Metas y Programas del Ministerio de Educación.
2. Se describieron las funciones técnico-administrativas y de acompañamiento pedagógico que realiza el supervisor educativo, a través del cual permitió aplicar la correspondencia oficial para optimizar el trabajo y cumplir con las políticas y metas establecidas por el Ministerio de Educación, las cuales deben ejecutar los administradores educativos en los diferentes establecimientos públicos y privados que corresponden a los distritos de la franja de supervisión.
3. Se identificó el papel que desempeña el supervisor escolar en la comunidad educativa mediante la gestión supervisora, donde asume el compromiso de intervenir culturalmente, proponiendo que los alumnos y sus familias participen y colaboren en conjunto con el personal educativo en: toma de decisiones para lograr el mejoramiento de su calidad de vida, posibilidad de integrarse a través de proyectos concretos, protagonistas de su medio y por ende de su propio destino; y con ello un impacto positivo en resultados en el hecho educativo que aplican los directores, donde la supervisión realiza funciones de orientación, fiscalización, coordinación y de acompañamiento pedagógico para integrar las políticas educativas en las actividades que desarrolla el docente en el aula y promueve la participación de la comunidad educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje.
4. Se orientó los procesos académicos para lo cual se utilizó conferencias, talleres, capacitaciones sobre la planificación por competencias y la evaluación educativa, aspectos importantes de las cuales el docente debe apropiarse para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje y lograr con ello la preparación académica continua para ejecutar las políticas establecidas en el Currículo Nacional Base, estableciendo con ello la estimulación de la gestión académica en cuanto a: comparar resultados de desempeño, establecer niveles de logro para la escuela, logros obtenidos en los diversos proyectos educativos, experiencias compartidas con la comunidad y asociaciones.



## Recomendaciones

1. El supervisor educativo debe ejecutar los procesos técnico-administrativos y de acompañamiento pedagógico para verificar el cumplimiento de las políticas educativas y aplicación del Currículum Nacional Base por parte del docente en el aula y a través de la inducción se actualice para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea dinámico para que promuevan en el educando el auto aprendizaje.
2. El supervisor educativo debe de verificar que los administradores educativos se apropien de los instrumentos, integrados en la correspondencia oficial para que exista comunicación de doble vía pronta, logrando con ello el cumplimiento de las disposiciones emanadas por el Ministerio de Educación.
3. La Supervisión Escolar debe establecer estrategias administrativas, técnicas y pedagógicas para el fiel cumplimiento de la normativa legal que le corresponde verificar y además ser un mediador pedagógico para acompañar al docente en el proceso de enseñanza aprendizaje en el hecho educativo.
4. El supervisor educativo debe comprometerse a aplicar procesos de actualización docente sobre planificación por competencias y evaluación educativa para que el docente se apropie de esas herramientas y las pueda aplicar en el aula, logrando con ello una educación pertinente que promueva la calidad educativa, la estimulación de la gestión académica en cuanto a: comparar resultados de desempeño y establecer niveles de logro.



## Bibliografía

1. Angulo, F. (1999). La supervisión Docente, Dimensiones, Tendencias y Modelos. España. Ed. Akal Textos.
2. Barrios, Mariana Alejandra, Gil Montepeque, Villeda Recinos Jovita. Recopilación de Leyes, Reglamentos, Resoluciones y Circulares Educativas 2da. Edición, Ediciones Superiores, Guatemala. 2004.
3. Bittel, Lester R.; "Lo que todo supervisor debe saber", Mc. Graw-Hill, México, 1977.
4. Bound G. y Otro. (1999) Supervisión. México. Internacional Thomson Editores.
5. Constitución Política de la República de Guatemala 2008.
6. De León Sosa, Julio Antonio. Supervisión Educativa, Guatemala 2004, ministerio de Educación.
7. De León Sosa, Julio Antonio. Supervisión Educativa, Guatemala, 2004 Ensayo de Supervisión Educativa.
8. Fermín, M. (1980). Tecnología de la Supervisión Docente. Buenos Aires. Editorial, Kapelusz, S.A.
9. Hierro L. (1974). Enfoque Práctico de la Supervisión Escolar. Editorial Kapelusz. Buenos Aires. UNIVERSIDAD DE CARABORO / FACE.
10. Lares Martines, Eloy. Manuel de Derecho Administrativo, Decima Segunda Edición Universidad Central de Venezuela, Caracas Venezuela, 2001.
11. Lemus, Luis Arturo; "Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas", Editorial Kaprelusz, Argentina, 1.
12. Ministerio de Educación. Recopilación de Leyes Educativas. TOMO IV. Guatemala 1995.
13. Néreci, Imídeo G. Introducción a la Supervisión Escolar. Editorial Kapelusz. Buenos Aires. 1979.
14. Néreci, Imídeo G.; "Introducción a la Supervisión Escolar", Editorial Kaprlusz, Argentina, 1986.

## Egrafía

1. (Disponible en: [http://docencia.udea.edu.co/bibliotecologia/seminario-estudios-usuario/unidad4/estado\\_arte.html](http://docencia.udea.edu.co/bibliotecologia/seminario-estudios-usuario/unidad4/estado_arte.html))
2. (Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/asesoramiento-pedagogico.html>)
3. (Disponible en: <http://www.arqhys.com/construccion/supervision.html>)
4. (Disponible en: <http://humanidadesch.blogdiario.com/1245888300/>)

5. (Disponible en:  
([http://adide.org/revista/index.php?option=com\\_content&task=view&id=196&Itemid=47](http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=196&Itemid=47))
6. "(Disponible en:  
[http://adide.org/revista/index.php?option=com\\_content&task=view&id=28&Itemid=29](http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=29))
7. (Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Supervision-Educativa-En-EI-Contexto/1842347.html>)
8. (Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Reforma-Educativa-En-Guatemala/397331.html>)
9. (Disponible en: <http://forosupervisores.blogspot.com/>)
10. (Disponible en:  
[http://www.oei.es/evaluacioneducativa/Libro\\_ExperienciasInternac\\_2006.pdf](http://www.oei.es/evaluacioneducativa/Libro_ExperienciasInternac_2006.pdf))
11. (Disponible en: [http://sociologia.uahurtado.cl/publicaciones/Ruz\\_et\\_al\\_experiencias\\_internacionales\\_supervision\\_escolar.pdf](http://sociologia.uahurtado.cl/publicaciones/Ruz_et_al_experiencias_internacionales_supervision_escolar.pdf))
12. "(Disponible en:  
<http://w3app.mineduc.cl/mineduc/ded/documentos/Experiencias%20de%20Supervision%20en%20Chile.pdf>)
13. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos69/ley-educacion-nacional/ley-educacion-nacional2.shtml>)
14. (Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos35/supervision-educativa/supervision-educativa.shtml>)
15. (Disponible en: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000069>.)

# APÉNDICE



### Cronograma de Actividades 2011

Meses		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Semanas						
No.	Actividades					
1.	Elaborar plan de investigación					
2.	Diseñar instrumentos de investigación					
3.	Aplicar técnicas e instrumentos de investigación					
4.	Análisis e interpretación de resultados de la investigación					
5.	Levantado de texto					

PUNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTA DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO



## **DISEÑO DE INSTRUMENTO DIRIGIDO A DIRECTORES DE ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS Y PRIVADOS DEL MUNICIPIO DE JALAPA, DEPARTAMENTO DE JALAPA**

### **OBJETIVO:**

Verificar el impacto que produce la supervisión educativa en los procesos técnico-administrativos que realiza el director escolar.

### **INSTRUCCION:**

Responder el presente cuestionario con el propósito de obtener información para realizar la investigación como trabajo de tesis de maestría en educación para el desarrollo.

1. ¿De qué forma influye la función que realiza el supervisor escolar en cumplimiento a los objetivos y metas del Ministerio de Educación?
2. ¿Qué actividades realiza el supervisor escolar para fortalecer la calidad educativa?
3. ¿Cuál es la participación de la comunidad educativa en relación a la función que realiza el supervisor escolar?
4. ¿Cuáles son los Acuerdos según la Reforma Educativa que debe de fortalecer el supervisor educativo?
5. ¿Cuáles son las funciones que realiza el supervisor en acompañamiento al director escolar?
6. ¿Cuáles son las estrategias que debe establecer la supervisión escolar para lograr la calidad educativa?

7. ¿Cuál es el papel de acompañamiento educativo que realiza el supervisor en cumplimiento a las metas y objetivos que el maestro debe de aplicar en el aula?
  
8. ¿Cuáles son los procesos de control que realiza el supervisor para lograr la aplicación de los programas educativos que realiza el director escolar?
  
9. ¿Cuál es el apoyo logístico que recibe el supervisor escolar para cumplir los objetivos y las metas que promueven la calidad educativa en Guatemala?
  
10. ¿Cuál es el perfil ideal que debe poseer el supervisor escolar para que promueva y ejerza el liderazgo educativo en todas las actividades del contexto escolar?



**ANEXOS**



FACULTAD DE HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE SAN  
CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

## Guía y Líneas de Investigación para la elaboración de tesis para Maestría y Doctorado.

### *Presentación*

*A diferencia de otros programas del mismo nombre, la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos, enfatiza el papel fundamental de la investigación en la formación del estudiante, de tal forma que el candidato de maestría o doctorado, debe llegar a conocer y practicar los métodos de investigación y elaborar una tesis de postgrado bajo la dirección y apoyo de un asesor experto en la temática. La dedicación y el rigor del desarrollo de la investigación debe ser tal que permita que un candidato pueda aspirar a proponer su investigación dentro de los programas de maestría y/o doctorado. El programa presupone la apropiación y profundización de conocimientos en un área, pero enfatiza de modo particular el manejo de los instrumentos y de los procesos que permiten la realización de una investigación rigurosa. Es así como la Tesis de Maestría o de Doctorado debe permitir al estudiante el desarrollo de habilidades individuales de investigación para la solución de problemas complejos a través de propuestas innovadoras y originales, enmarcadas dentro de un proceso formal investigativo, así como el buen manejo del idioma escrito y el lenguaje técnico. La esencia de la Tesis es el pensamiento crítico; de esta forma, los conceptos y el análisis forman el corazón de la investigación.*

*Es de esperar que los resultados de la investigación de la Tesis de Maestría o Doctorado sean presentados en conferencias o publicados en revistas especializadas de difusión, al menos en el ámbito nacional.*

*Esta guía para la elaboración de una [tesis](#) proporciona algunos lineamientos prácticos para los [problemas](#) de inicio, [organización](#), y división de una tarea. Incluye una [estructura](#) sugerida y una guía de lo que debe incluir en cada sección. Se ha enriquecido con las sugerencias de estudiantes graduados en campos diversos de las [ciencias](#) y las humanidades.*

## Objetivos

- Orientar el proceso de elaboración de tesis de Maestría y Doctorado a quienes han cumplido con los requisitos establecidos.
- Proporcionar las directrices que orienten el proceso de elaboración de los trabajos de tesis de Maestría y Doctorado que se ofrecen en la Escuela de Estudios de Postgrado.
- Orientar a los estudiantes a través de las líneas de investigación a realizar estudios que respondan a los objetivos de la Universidad de San Carlos de Guatemala y de la Facultad de Humanidades de la USAC.
- Ordenar el proceso de elaboración de la investigación y presentación de los informes de tesis.

El desarrollo del proyecto de investigación y el documento como tal, permitirán la evaluación de las habilidades investigativas y de crítica científica, la capacidad de expresión oral a través de exposiciones en seminarios y de escritura científica del estudiante.

## Pasos para preparar el trabajo de tesis de Maestría y Doctorado

### 1. Selección de la Línea de Investigación

*Las líneas de investigación son temas genéricos que tiene una amplia gama de posibilidades de ser tratados desde diversos puntos de vista. De ellos pueden obtenerse subtemas o ejes como se les pueda llamar.*

#### Maestría

1. Políticas educativas
2. Educación superior y equidad
3. La educación superior y la globalización
4. La educación superior y los procesos de evaluación y acreditación
5. La educación superior y cultura política
6. Epistemología de la investigación educativa
7. El desarrollo educativo y las políticas públicas.
8. Educación y trabajo.
9. Educación y filosofía.
10. Currículo y evaluación educativa
11. Paradigmas de la educación.
12. Nuevos paradigmas del planeamiento didáctico en la educación superior
13. Educación, ciencia y tecnología.
14. Educación y las nuevas formas de las tecnologías de la información y la comunicación
15. Calidad Educativa
16. Educación en salud.
17. Educación, interculturalidad y multiculturalidad
18. Las reformas educativas.
19. Educación y ecología.

- 20 Legislación educativa en Guatemala
- 21 Los paradigmas de investigación educativa.
- 22 La formación de investigadores educativos.
- 23 Paradigmas curriculares.

## Doctorado

1. Estructura social y movimientos sociales
2. Pensamiento y cambios sociales
3. Identidad sociopolítica
4. Formas de organización social.
5. La sociedad del conocimiento.
6. Corrientes del pensamiento contemporáneo
7. Filosofía de la Educación
8. Historia del pensamiento político
9. Bases filosóficas del constitucionalismo en Guatemala
10. Filosofía y política social
11. Desafíos del siglo XXI en la enseñanza de la educación superior

## **2. Presentación del Anteproyecto de Tesis**

Presentación de la solicitud de aceptación del tema de investigación y nombramiento de asesor ante la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Humanidades, el cual debe estar enmarcado en las líneas de investigación de los programas de Maestría o Doctorado, según corresponda.

- ***Desarrollo de la Investigación***

El asesor asignado deberá notificar por escrito a la Dirección de la Escuela, cada seis meses sobre los avances de la investigación.

Una vez aprobada la tesis por el asesor, se nombrará al revisor, por parte del Director(a) de la Escuela de conformidad con los Artículos 7º., 10º., y 14º.

Posterior a la aprobación de la tesis por parte del revisor, deberá entregar cuatro (4) copias de la misma como requisito para solicitar el examen privado y posterior nombramiento del tribunal de examen privado. Artículos 8º., y 9º., del Reglamento.

- ***Defensa***

Una vez concluida la tesis y con los dictámenes favorables del asesor y revisor, el estudiante solicita por escrito a la Dirección de la Escuela, fecha para examen privado, donde

hará la presentación ante el jurado examinador que evaluará el trabajo realizado y la defensa del mismo.

### **3. Consideraciones para la integración del proyecto**

- El tema seleccionado debe corresponder al interés del estudiante y a su carrera profesional acorde a las líneas de investigación de la Escuela de Estudios de Postgrado.
- Grado de aporte, innovación, relacionado con aspectos de la especialidad.
- Si existe investigación relevante en el tema o si es un tema inédito.
- Las fuentes de información deben ser abundantes y accesibles para el estudiante
- Objetividad de la información.
- Focalización del tema en un punto en particular, para evitar ser muy amplio o genérico.
- La tesis debe tener un campo de estudio limitado y un objetivo claro.
- La metodología de la investigación debe ser clara, coherente y a la altura de un trabajo de investigación para una tesis de postgrado.

### **4. Anteproyecto de Tesis**

Los artículos que se citan a continuación, corresponden al Normativo para la Elaboración de Tesis de Maestría y Doctorado, aprobado en el punto 13°. del Acta 03-2009, del 20 de febrero de 2009, de la Junta Directiva de la Facultad de Humanidades.

El anteproyecto de tesis se presenta para ser evaluado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, de conformidad con el artículo 2°.

En dicho anteproyecto se evaluarán los siguientes aspectos:

- Descripción de un tema concreto
- Metodología para la obtención de información sobre el tema
- Lectura y análisis del material recopilado
- Examen exhaustivo del tema seleccionado a la luz del material recopilado
- Resumen de fuentes de información disponibles

El estudiante debe tomar muy en cuenta que el anteproyecto de tesis es una tarea que requiere disciplina, por lo que debe ser considerado como preparación y organización de las ideas para la realización del trabajo de tesis.

### **5. Parámetros para la evaluación**

En la evaluación de los proyectos de tesis se consideran en forma habitual los siguientes puntos, siendo los mismos un listado parcial:

- Claridad del Título y Pertinencia.
- Originalidad del Tema, delimitación del campo.

- Fundamentación,
- Bibliografía.
- Objetivos claros, generales y específicos.
- Metodología
- Antecedentes

## **6. Bases para la presentación de un Anteproyecto de Tesis**

Bajo la orientación del Asesor Nombrado, de conformidad con los artículos 6°, 7°, 12°, y 13°, el estudiante deberá presentar el Anteproyecto de Tesis a la Dirección de la Escuela en un plazo no mayor de treinta días calendario.

**La estructura mínima para la presentación del anteproyecto es la siguiente:**

- Tema
- Introducción
- Justificación
- Antecedentes sobre el tema
- Planteamiento del problema o descripción del tema a investigar
- Marco Teórico o Estado del Arte
- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Hipótesis o preguntas de investigación
- Metodología
- Recursos: humanos, físicos, financieros, institucionales
- Cronograma de Trabajo (Gantt)
- Bibliografía tentativa

## **7. Problemas Frecuentes que debe evitar el estudiante**

- Asumir un Tema muy amplio o genérico.
- Falta de información o literatura en el tema.
- Dificultad de obtención de permisos para el uso de la información, o si la misma es confidencial.
- Falta de claridad al investigar el problema
- Disponibilidad de recursos
- Metodología inconsistente o incoherente.

## **8. Estructura General**

El contenido típico de una Tesis de Maestría y Doctorado es el siguiente:

- Página de Título
- Resumen
- Introducción
- Definición del problema de investigación y sus alcances
- Antecedentes
- Metodología de Investigación
- Resultados del estudio y propuestas
- Conclusiones
- Bibliografía
- Apéndice, si los hay
- Anexos, si los hay

## **9. RECOMENDACIONES:**

Para la presentación de la tesis, se le sugiere el siguiente esquema:

### **Introducción**

La introducción no debe exceder de dos páginas.

### **Definición y Alcances del problema de investigación**

Su objetivo es presentar y delimitar adecuadamente el problema objeto de la tesis, dentro de la problemática previamente planteada, indicando claramente el lugar o relación con ella. El planteamiento del problema debe estar ilustrado con ejemplos y casos típicos. Contiene un análisis crítico referenciado al capítulo anterior, y apoyado en abundante material bibliográfico, que provea al lector de suficientes evidencias sobre la validez de sus argumentos, y lo persuade de aceptarlos. Sin evidencias sólidas de la existencia del problema de investigación, este es sólo una idea no sustentada o una opinión. Al final del capítulo, presentar la definición del problema como una conclusión de la discusión expuesta, basándose en la literatura. Igualmente establecer las características de la aproximación propuesta, o que problemas o limitaciones resolverá.

Deberá responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué problemas específicos resuelven las metodologías discutidas o las aproximaciones realizadas en la literatura?
2. ¿Que bondades/ventajas tienen las metodologías discutidas en la solución del problema de interés tanto a nivel conceptual como práctico?
3. ¿Qué problemas NO resuelven las metodologías discutidas y cuales son las causas de ello?
4. ¿Que limitaciones tienen las metodologías discutidas en la solución del problema de interés?
5. ¿Es la evidencia dada representativa y soporta cada aseveración realizada en el documento?

6. ¿Qué aportes específicos se realizan al resolver el problema o superar las limitaciones encontradas?

### **Antecedentes**

Presentar la problemática (que usualmente corresponde a los objetivos de largo plazo de la línea de investigación) que se está abordando de forma clara, de donde viene, qué se sabe sobre ella, y las metodologías usualmente utilizadas para su solución. Todo el material de esta sección deberá ser referenciado por los capítulos posteriores. Incluir un número suficiente de citas bibliográficas. La selección de los artículos se realizará en forma conjunta entre el estudiante y el asesor, teniendo en cuenta la literatura disponible, en la descripción de los trabajos previos, identificar claramente los conceptos, métodos e instrumentos que soportan dichas soluciones, ejemplificando su aplicación a los casos de ejemplo utilizados. La tesis no repite los detalles de los juicios ni de los análisis encontrados en las referencias.

### **Propuesta Metodológica**

Corresponde al desarrollo formal de la propuesta del estudiante. La metodología debe ser adecuadamente descrita y justificada tanto a nivel de teoría como de procedimientos, de tal forma que las limitaciones, suposiciones y rangos de validez sean explícitamente declarados; debe contener suficiente información tal que el lector pueda determinar la credibilidad de sus resultados. Si existen aportes derivados de la propuesta metodológica, ellos deberían ser enumerados explícitamente al final de este capítulo. Las citas de este capítulo deben limitarse a las referencias donde se encuentren las descripciones más completas de los modelos o procedimientos usados.

### **Aplicaciones y discusión**

Contiene una descripción formal de los modelos, experimentos o aplicaciones realizados, indicando cómo podrían replicarse los resultados (parámetros, etc.), y el análisis estadístico si lo hubiese y los productos correspondientes a la metodología utilizada (analogías, comparaciones, descripciones, sistematizaciones, etc). Su claridad es tal, que permita a otro investigador reproducirlos a partir del documento.

Iniciar la discusión con varios párrafos que resuman las conclusiones más importantes y cómo ellas resuelven las preguntas fundamentales que la investigación pretende responder. Las interpretaciones deben realizarse de acuerdo con los capítulos anteriores, incluyendo su discusión en relación a la literatura científica e implicaciones más allá de los aspectos específicos del proyecto de investigación y considerar las posibles explicaciones a los resultados.

Debe responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué bondades aportó la metodología al ser aplicada a los casos planteados?
2. ¿Qué corolarios y consecuencias pueden inferirse?
3. ¿Cuáles son los patrones más importantes encontrados en los resultados?
4. ¿Cuáles son las relaciones, tendencias y generalizaciones?
5. ¿Cuáles son las excepciones?
6. ¿Están los resultados de acuerdo con el trabajo previo?
7. ¿Qué se sabe ahora que no se sabía antes?

8. ¿Qué se entiende y qué no se entiende de los resultados?
9. ¿Cuál es el aporte explícito que se hace? ¿Cuál es el hallazgo?

Debe indicar claramente como se han alcanzado los objetivos propuestos (incluidos en la propuesta de tesis) y qué trabajos o investigaciones futuras podrían realizarse. Si se han sobrepasado los objetivos de la propuesta, debe indicarse explícitamente esta situación.

## **Conclusiones**

Debe contener los aportes más importantes encontrados a nivel metodológico y de comprensión del problema. Es usual que surjan más preguntas que respuestas, utilizarlas para establecer tópicos que sean lo suficientemente interesantes en el inicio de una investigación posterior.

## **Referencias**

Debe haber especial atención en incluir todas las referencias citadas en el documento. No deben incluirse referencias que no aparezcan citadas en el cuerpo del trabajo. El formato para las referencias es el siguiente:

Para libros:

MUTREJA, K.N. (1989), *Applied Hydrology*. New Delhi: McGraw-Hill, 959 p.

Para artículos en revistas o textos:

JULIEN, P. Y. and RASLAN, Y. (1998), Upper-regime plane bed. En: *Journal of Hydraulic Engineering*, Vol. 124, no. 11, p. 1086-1096.

Para efectos bibliográficos deben incluirse todos los autores en la referencia, no importando la cantidad de estos.

## **Extensión y formato de la tesis**

El reporte escrito no deberá exceder las **150** páginas para el cuerpo principal del proyecto; esto es, desde la primera página del primer capítulo hasta el inicio de la sección de referencias, incluyendo Tablas, Gráficas y Diagramas. Es obligatorio que todo el cuerpo del documento sea redactado en tercera persona, con tipo de letra Arial 12 puntos, a renglón cerrado, doble espacio entre párrafos, justificado en márgenes: 3cms izquierda, 2.5cms derecha y 2.5cms superior e inferior. Debe ser impresa en tamaño medio oficio, en color celeste, el cual identifica a la Facultad de Humanidades.

## **Revisión del documento**

La prueba final se realizará mediante una lectura cuidadosa y detallada del documento, con el fin de detectar signos de puntuación mal adecuados, frases que aún sean confusas o palabras en tiempos verbales o con acentos inadecuados;

## **10. BIBLIOGRAFIA.**

BABBIE, Earl R. Métodos de investigación por encuesta .-- México : Fondo de Cultura Económica. Sector Salud, 1998.439 p.

BAENA Paz, Guillermina Manual para elaborar trabajos de investigación documental .-- México : Editores Mexicanos Unidos, 1997. 124 p.

BEJAR Navarro, Rafael. (Coord.). El diseño de investigación y la metodología en ciencias sociales .-- México : Universidad Nacional Autónoma de México. Coordinación de Humanidades. Centro de Investigaciones Científicas y Humanísticas, 1992. 71 p.

ECO, Umberto. 1932 -. Cómo se hace una tesis : Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escrita .-- Barcelona : Gedisa, 1996. 267 p.

ROJAS Soriano, Rafael. Guía para realizar investigaciones sociales .-- México : Plaza y Valdés, 1996. 302 p.

----- El proceso de la investigación científica .-- México : Trillas, 1990. 157 p.

RUIZ Pérez, Rafael. El análisis documental : Bases terminológicas, conceptualización y estructura operativa, con una bibliografía indizada .-- Granada : Universidad de Granada, 1992,216 p.

SCHMELKES, Corina. Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación : Tesis.-- México : Harla, 1996,214 p.

TABORGA Torrico, Huáscar. 1930 - Cómo hacer una tesis .-- México : Grijalbo, ,220 p.

TORRE Villar, Ernesto de la., Metodología de la investigación : Bibliográfica, archivística y documental.-- México : McGraw-Hill, ,298 p

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMAS DE MAESTRÍA

## PROCEDIMIENTO PARA ELABORACION DE TESIS Y GRADUACION EN PROGRAMAS DE MAESTRÍA

### 1. Proceso para la elaboración de tesis<sup>1</sup>

El o la estudiante de los Programas de Maestría paga en la tesorería de la Facultad de Humanidades Q20.00 para solicitar en la secretaría de la Escuela de Estudios de Postgrado una certificación de cursos aprobados.

El o la estudiante de los Programas de Maestría que haya aprobado el 60%, de los cursos (Maestría en Ciencias) o el 90%, de los cursos del *pensum* de estudios (Maestría en Arte) podrá presentar a la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado su proyecto de tesis, acompañado de la certificación de cursos aprobados, la solvencia de pago extendida por la Escuela y una solicitud por escrito ante la dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, para su autorización.

En el caso de estudiantes que no se apeguen al párrafo anterior debido a que aprobaron el 100% de los cursos del *pensum* de estudios, deben presentar los siguientes documentos: 1) solicitud debidamente firmada en original y copia, 2)

---

<sup>1</sup> Características formales del proyecto de tesis:

Debe presentarse el documento con las siguientes características: a) papel bond tamaño carta, b) interlineado de 1.5, c) impreso en una sola página de la hoja, d) en letra Arial 12, e) márgenes: izquierdo 3.5, superior, derecho e inferior: 2.5 cm. e) páginas numeradas en el centro del margen inferior, f) folder tamaño carta color celeste, g) la carátula debe incluir lo indicado en el ejemplo que aparece en el presente documento.

solvencia general (copia amarilla), 3) certificación original general de cursos , 4) fotocopia cierre de *pensum* , 5) constancia de expediente estudiantil en original, 6) fotocopia de cédula de vecindad o DPI, 7) proyecto de tesis de acuerdo a los lineamientos requeridos en el documento de Líneas y Guía para la Elaboración y Presentación del Proyecto de Tesis de Maestría.

La Coordinación de los Programas de Maestría conoce el proyecto de tesis y verifica que el tema propuesto esté enmarcado en las líneas de investigación de los Programas de Maestría, de ser así, otorga el dictamen favorable para que la dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado autorice el desarrollo de la investigación y nombre al asesor, de acuerdo con la especialidad requerida, según la línea de investigación en que se enmarque.

El Director(a) de la Escuela nombrará, con el visto bueno del Decano(a), al asesor(a), de acuerdo con las calidades académicas requeridas: a) Acreditar el grado académico de Maestro(a) en Educación o especialidad afín, b) Ser profesor o investigador universitario, y c) Poseer experiencia y tener publicaciones en la línea de investigación en que se enmarca el tema de la tesis para la que se propone asesorar.

El período de nombramiento de asesor(a) tiene una vigencia de dos años (Art. Quinto. “Normativo para la Elaboración de Tesis y requisitos de graduación de Maestría y Doctorado). El asesor, a partir de su nombramiento, debe presentar, conjuntamente con el/a doctorando(a), un plan de trabajo y reportar cada 6 meses, mediante de un informe escrito, los avances de la investigación.

El asesor/a y estudiante deberán firmar, en la Escuela de Estudios de Postgrado, una carta compromiso en donde ambos se comprometan a cumplir con lo que les corresponde para culminar el trabajo de tesis en los tiempos establecidos por el programa doctoral.

El o la estudiante recibe un comprobante de pago de Q.2,500.00, por parte del asesor(a), donde se hace constar que ha finalizado satisfactoriamente el proceso de asesoría.

Al concluir el trabajo satisfactoriamente, para ambas partes, el asesor proporciona al estudiante un dictamen favorable para que pueda continuar con el proceso de revisión de tesis, el cual tiene un valor de Q.500.00, por último, se solicita el examen privado.

## **2. Proceso para la Graduación**

Una vez concluido el proceso de elaboración de la tesis y el estudiante cuente con el dictamen favorable del asesor y el revisor, debe realizar los trámites correspondientes para sustentar la defensa de la tesis doctoral:

Pagar en la tesorería de la Facultad de Humanidades Q20.00 para solicitar, en la secretaría de la Escuela de Estudios de Postgrado, una certificación de aprobación del 100% de los cursos del *pensum* de estudios.

Presentar, en la secretaría de la Escuela de Estudios de Postgrado, una solicitud por escrito en original y copia, dirigida al director(a) de la Escuela para que realice el trámite ante Junta Directiva y sea aprobado el cierre de *pensum* correspondiente.

Presentar una solicitud por escrito, en original y copia, dirigida al director(a) de la Escuela de Estudios de Postgrado para la autorización del examen privado.

Adjuntar cuatro ejemplares de la tesis con pastas en color celeste.

Adjuntar copia de los dictámenes del asesor y revisor, así como los comprobantes de pago de Q.2, 500.00 y Q.500.00 respectivamente. Asimismo, original y copia de los recibos cancelados, la copia amarilla de la Solvencia General y fotocopia de cédula o DPI

## **2.1 Pagos a realizar**

- Con el cierre de *pensum*, el estudiante debe pagar Q.831.00 por la Matrícula Consolidada, (inscripción) en el Banco G&T Continental o BANRURAL. Para pagar la matrícula consolidada debe presentar, en Caja de la USAC, una constancia de cierre de *pensum* que se le proporciona en la Escuela de Estudios de Postgrado.
- Cuando ya se cuente con la solvencia de inscripción y el pago de matrícula consolidada, debe realizarse la inscripción del año correspondiente en el Departamento de Registro y Estadística de la USAC.
- Con la copia blanca de la Solvencia General, el estudiante debe pasar a Tesorería de la Facultad de Humanidades para que se le extienda el recibo de pago de Q. 600.00 correspondiente al Examen Privado de Tesis y de Q.120.00 para la impresión del título y firmas respectivas. Los pagos anteriores deben efectuarse en cualesquiera de los bancos mencionados.

### **Documentos que debe entregar el estudiante**

- El estudiante se examina y realiza las correcciones, si es necesario; posteriormente, cuando el asesor le extiende el dictamen favorable, presenta a la Escuela dos Cd en PDF debidamente identificados, y cuatro copias de la tesis.