

# **IMPACTO DE LA SUPERVISIÓN EN EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LA REGIÓN CUSCO – PERÚ**

*Mgt. Luis Zúñiga Álvarez*  
*Consultor Educacional*  
*Email: [luzual@yahoo.es](mailto:luzual@yahoo.es)*  
*Region Cusco - Perú*

## **RESUMEN**

### **IMPACTO DE LA SUPERVISIÓN EN EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA REGIÓN CUSCO - PERÚ**

Este artículo constituye una síntesis del estudio que lleva por título "*SUPERVISIÓN EDUCATIVA REALIZADA POR LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL) EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA REGIÓN CUSCO - PERÚ: UNA PERCEPCIÓN DE LOS ACTORES EDUCATIVOS*", tesis presentada para optar el Grado de Magíster en Ciencias de la Educación, con mención en Administración Educacional en la Pontificia Universidad Católica de Chile.

El estudio tiene como objetivo general describir las funciones que prioriza la supervisión que ejecutan las Unidades Gestión Educativa Local (UGEL) en las instituciones educativas estatales de educación secundaria de menores de la Región Cusco - Perú, desde la visión de los docentes, directores y especialistas de educación secundaria.

Esta investigación que tiene un enfoque mixto (cuantitativo - cualitativo) se desarrolló en la UGEL de Cusco y la UGEL de Urubamba. En cada una de ellas se seleccionó a cuatro instituciones educativas del nivel secundario de Educación Básica Regular ubicadas en diferentes distritos y se trabajó con la totalidad de directores y docentes de cada una de ellas.

La información obtenida mediante los cuestionarios, las entrevistas de grupo focal y las entrevistas en profundidad, permite concluir que la supervisión que implementan los especialistas de educación secundaria, desde la visión de los docentes y directores, prioriza, primero, la gestión administrativa (la función de verificación o control) y enseguida la gestión técnico - pedagógica. La intervención de la supervisión en estos dos ámbitos de la gestión escolar es muy limitada, por el número de actividades que se realizan, por la prioridad con que estas se realizan y por el grado de cumplimiento con que estas se ejecutan.

No se percibe una atención integral por parte de la supervisión a la gestión de las instituciones educativas, por cuanto, a decir de docentes y directores, la gestión institucional no es atendida adecuadamente por los especialistas de las UGEL, aun cuando estos últimos manifiestan realizar muchas más actividades de supervisión para atender todos los ámbitos de la gestión de las instituciones educativas.

Para mejorar la supervisión que implementan las UGEL, tanto docentes, directores y

especialistas consideran necesario aumentar el staff de especialistas mediante un adecuado proceso de selección y capacitación.

## **ABSTRACT**

This article is a synthesis of the major report Educational Supervision carried out by Educational Local Management Units in Secondary Education Schools in the Region of Cusco (Peru): A perception of Educational Agents, a thesis applied to obtain the Magister Degree on Educational Sciences with a mention on Educational Administration at the Pontifical Catholic University in Chile.

The study has as a general aim to describe the functions that take priority in the supervision carried out by the Educational Local Management Units in secondary education state schools in the region of Cusco, Peru, from the point of view teachers, headmasters and experts on secondary education.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Vivimos una época de profundas y permanentes transformaciones en el orden económico, tecnológico, social y cultural. A consecuencia de ello las sociedades vienen planteando nuevos desafíos que exigen a los sistemas educativos a repensar sus orientaciones pedagógicas, a rediseñar sus estructuras organizativas y a redefinir sus funciones administrativas e institucionales, con la finalidad de garantizar una educación con calidad y equidad para todos.

En este contexto, todos los sistemas educativos en el mundo vienen experimentando una crisis compleja y la educación peruana no es la excepción. El bajo rendimiento en el aprendizaje de los estudiantes, la existencia de un importante número de educandos en edad escolar que aun se hallan excluidos del sistema escolar y que no cuentan con los recursos necesarios para mejorar su desempeño, constituyen algunas de las evidencias más claras de la magnitud del colapso por la cual atraviesa.

El estudio centra su atención en la estructura burocrática - administrativa del sistema educativo, incluido sus órganos desconcentrados como son las UGEL, las cuales para ejercer sus funciones, entre ellas la de supervisar a las instituciones educativas, tienen que afrontar problemas de diverso orden como: las condiciones inadecuadas de trabajo, escaso personal debidamente capacitado, sobrecarga de tareas, entre otros.

La supervisión educativa constituye un factor preponderante en el mejoramiento de la calidad educativa, es un procedimiento sistemático de intervención sobre el sistema escolar que genera una reflexión permanente sobre los procesos de la gestión que se promueven al interior de las instituciones educativas.

Este documento comienza dando cuenta del planteamiento del problema de investigación. La desatención de que es objeto la supervisión en el Sistema Educativo Peruano limita en su eficiencia y eficacia frente a los diversos problemas que presenta la gestión de las instituciones educativas del nivel secundario de Educación Básica Regular de la Región Cusco - Perú.

Enseguida, se desarrolla una exposición breve del marco teórico - conceptual

considerando los tópicos principales del estudio como son la supervisión y la gestión educativa, aspectos que analizaremos a la luz de la normatividad vigente en el sistema educativo peruano. Finalmente, daremos cuenta de las conclusiones del estudio.

## 2. EL PROBLEMA

La supervisión educativa ocupa un lugar importante en la estructura organizativa del Ministerio de Educación del Perú. Tal es así que esta función esta adjudicada a todos los órganos desconcentrados como son las Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa. El Reglamento del Sistema de Supervisión Educativa, aprobado por El Decreto Supremo N° 050-82 ED del año 1982, todavía vigente, señala que la supervisión tiene la finalidad de cautelar el correcto funcionamiento *técnico-pedagógico* y *administrativo* de la educación peruana; por lo tanto debe llegar a todas las instituciones en sus distintos niveles y modalidades.

La Ley General de Educación N° 28044 establece que las Unidades de Gestión Educativa Locales (UGEL), son responsables, entre otras funciones, de:

- *Regular y supervisar las actividades y servicios que brindan las Instituciones Educativas, preservando su autonomía institucional, y*
- *Asesorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional y prestar apoyo administrativo y logístico a las instituciones educativas públicas de su jurisdicción.*

No cabe duda de que los servicios de supervisión y apoyo escolar provistos por la administración del sistema educativo constituyen elementos fundamentales para asegurar el mejoramiento de la calidad de la gestión de las instituciones educativas. Sin embargo, a pesar del reconocimiento que reciben, estos servicios han sido descuidados por los responsables de la formulación de políticas educativas, más aún cuando el financiamiento educativo comenzó a disminuir.

Durante los últimos años, la expansión del servicio educativo en el Perú ha dado lugar al crecimiento del número de profesores y escuelas que deben ser supervisadas, mientras que el sistema de supervisión no ha seguido la misma tendencia, continúa con un alto déficit de supervisores. Esta situación también ha contribuido al deterioro de la calidad educativa en razón de que muchas instituciones educativas, especialmente las que se hallan ubicadas en las zonas rurales, son escasamente supervisadas, y con ello un buen número de docentes.

En la actualidad, la supervisión que ejecutan los especialistas de las UGEL se realiza con muchas limitaciones dando lugar a que se prioricen ciertas funciones de la supervisión y consecuentemente se atiende ciertos ámbitos de la gestión de las instituciones educativas (casi siempre los de orden administrativo e institucional) relegando a un segundo plano los procesos que corresponden a la gestión técnico-pedagógica<sup>[1]</sup>, en donde se incluye el asesoramiento y apoyo técnico-pedagógico efectivo a la labor docente.

J. Casassus (2003) manifiesta que la calidad de los aprendizajes que logran los alumnos está en gran parte influenciado por la calidad de los procesos que ocurren en el aula, y la

calidad de los procesos del aula pasa por la comprensión que tienen los docentes de lo que ocurre en el aula. La supervisión debe orientar sus acciones a la comprensión de la práctica pedagógica que promueven los docentes y a la vez analizar cómo la gestión implementada en las instituciones educativas genera las condiciones necesarias para garantizar la calidad de los aprendizajes de los educandos.

Coincidiendo con esta perspectiva, los estudios realizados por G. Carrón y A. De Grauwe (2003) enfocaron su interés en los llamados "*factores del proceso*" en vez de hacerlo únicamente en los factores que constituyen los "*insumos*". Para los autores en referencia lo que importa conocer no es únicamente el número de textos escolares, de equipos de computación, de televisores, de laboratorios de ciencias, entre otros, que poseen las instituciones educativas, sino cómo estos insumos se utilizan en la realización de los procesos pedagógicos en el aula.

Los problemas antes descritos y las consideraciones teóricas expuestas permiten afirmar que la supervisión que ejecutan las UGEL en las instituciones educativas de educación secundaria, debieran centrar su atención fundamentalmente a los procesos de enseñanza-aprendizaje que se promueven en el aula, espacio en el que se juega finalmente la calidad educativa, sin ignorar la importancia que revisten los otros procesos que corresponden a la gestión administrativa y a la gestión institucional.

De estar ejecutándose en las instituciones educativas una supervisión que privilegia los aspectos burocráticos - administrativos de la gestión, estaría negando su carácter integral, restando de esta manera su interés y atención a los procesos técnico-pedagógicos que constituyen la razón de ser de las instituciones educativas.

En este sentido, el propósito del presente estudio es describir las funciones que prioriza la supervisión que ejecutan las Unidades de Gestión Educativa (UGEL) en las instituciones educativas estatales de educación secundaria de menores de la Región Cusco-Perú, según la opinión de los docentes, directivos y especialistas de educación secundaria.

La información obtenida en este estudio pretende constituirse en un insumo importante para la mejora de los servicios de supervisión, a la vez que podrá servir como una valiosa fuente informativa para la formación continua de los equipos de especialistas de las UGEL, responsables de los procesos de supervisión.

### **3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

El Informe presentado por el PREAL - GRADE Perú Progreso Educativo (2003) señala que los resultados de la Prueba Nacional del año 2001 aplicada por la Unidad de Medición de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación del Perú, muestran que los logros educativos no están al nivel de lo que en el currículo se propone que los estudiantes aprendan. Muy por el contrario, la gran mayoría no logra dominar la mayor parte de las competencias.

En el año 2003 se dan a conocer los resultados de la prueba PISA. Estos resultados también confirman los deficientes aprendizajes obtenidos por los estudiantes peruanos, pues estos carecen de los cimientos de las destrezas lectoras necesarias para lograr

mayores aprendizajes.

Recientemente, en el año 2005 la Unidad de Medición de la Calidad Educativa del MINEDU publicó los resultados de la IV Evaluación Nacional del Rendimiento Estudiantil (2004) en donde se midió, además de las capacidades de los educandos de primaria y secundaria, la cobertura curricular y las habilidades docentes en las áreas de matemática y comunicación.

Los resultados muestran que en el tercer grado de secundaria, de cada 100 estudiantes sólo un 15,1%, demuestra tener habilidades básicas de comprensión lectora. Este porcentaje disminuye a un 9,8% en el quinto grado de secundaria. En cuanto a las habilidades básicas en el área de matemática, se advierte que a medida que los alumnos van pasando de grado y de nivel, sus habilidades en matemática se van reduciendo o desapareciendo.

El mismo estudio recogió información sobre la cobertura curricular a través de cuestionarios dirigidos a los docentes de comunicación y matemática del sexto grado de primaria y quinto grado de secundaria de los alumnos evaluados. La información recogida muestra que un porcentaje considerable de las capacidades establecidas en el currículo no son desarrolladas en el aula y que las capacidades más desarrolladas tienden a ser trabajadas de manera operativa.

En lo que corresponde a las habilidades docentes, en el Área de Comunicación la mayoría de docentes resuelve básicamente preguntas relacionadas con un nivel de lectura literal o mínimamente inferencial. Es decir, aquellas tareas en las que se les pide extraer ideas expresadas literalmente en una o más proposiciones o parafrasear la información de una parte del texto.

En el Área de Matemática, la mayor parte de los docentes resuelve básicamente problemas rutinarios de carácter algorítmico, totalmente estructurados y definidos. Tienen dificultades para resolver problemas indirectos de dos o tres etapas que exigen la construcción de estrategias novedosas, extraer información indirecta de gráficos, tomar decisiones a partir de los resultados obtenidos y formular modelos matemáticos.

La supervisión educativa que implementan las UGEL debiera constituirse en uno de los factores claves para, mediante una intervención cuidadosa y profesionalmente planificada, promover y estimular el aprendizaje permanente y el mejoramiento del desempeño profesional de docentes y directivos escolares, generando para ello las condiciones necesarias que permitan, inclusive, un cambio en la cultura misma de los centros escolares.

Al respecto, E. Miranda (2002) indica que es responsabilidad de las instancias externas realizar las intervenciones y proveer los medios necesarios para que dichas condiciones se hagan realidad. No debe olvidarse que si la supervisión escolar no contribuye de forma planificada a promover el desarrollo de los centros, está contribuyendo por defecto a su estancamiento.

El mismo autor considera que las actividades de supervisión debieran propiciar la creación de contextos escolares, caracterizados por relaciones cooperativas y de coordinación, donde todos los actores educativos, internos y externos (supervisores o

inspectores), favorezcan la configuración de una comunidad profesional interactiva y comprometida. Estas actuaciones supervisoras, a su vez, darían lugar a cambios progresivos, tanto en la estructura como en la cultura de las instituciones educativas, que conduzcan finalmente a lograr un clima pedagógico óptimo y un desarrollo organizativo permanente de estos.

Los problemas antes descritos y las consideraciones teóricas expuestas nos permiten advertir que, la supervisión que ejecutan las UGEL no estaría cumpliendo con eficiencia y eficacia las funciones que le competen para contribuir al logro de una educación con calidad y equidad en las Instituciones Educativas.

## **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Objetivo General:**

Describir las funciones que prioriza la supervisión que ejecutan las Unidades Gestión Educativa Local de la Región Cusco-Perú en las IIEE estatales de educación secundaria de menores, desde la visión de los docentes, directivos y especialistas de educación secundaria.

### **4.2 Objetivos Específicos:**

- Analizar las actividades de supervisión que implementan los especialistas de las UGEL en las IIEE estatales de educación secundaria de menores de la Región Cusco-Perú.
- Analizar el grado de priorización de las actividades de supervisión que ejecutan los especialistas de las UGEL.
- Analizar el grado de cumplimiento con que los especialistas de las UGEL ejecutan las actividades de supervisión.
- Analizar las acciones que realiza preferentemente la supervisión de las UGEL en los ámbitos o dimensiones de la gestión de las IIEE estatales de educación secundaria de menores.
- Identificar los aspectos que debe mejorar de la supervisión que ejecutan los especialistas de las UGEL en las IIEE estatales de educación secundaria de menores, para contribuir eficazmente a la calidad y equidad educativa.

## **5. MARCO REFERENCIAL**

Este apartado se inicia con un breve análisis de la supervisión educativa, del concepto, características, funciones y principios que la constituyen, para luego dar cuenta de los problemas que presenta la supervisión educativa en el mundo. Finalmente, con esta misma brevedad se aborda la gestión educativa asumiendo un concepto el mismo que permitirá analizar los ámbitos que configuran este campo del conocimiento.

### **5.1 LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA: CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, FINES Y OBJETIVOS.**

Para efectos del presente estudio asumimos la conceptualización propuesta por O. Alvarado (2002) quien enfoca la supervisión desde una doble perspectiva: a nivel

macrosistémico y a nivel microsistémico.

Desde un *enfoque macrosistémico la supervisión es un sistema retroalimentador del sistema educativo a través del cual se posibilita el mejoramiento del sistema educativo en general y del subsistema académico (técnico-pedagógico) en particular.*

La información obtenida mediante la supervisión permite a las más altas instancias administrativas del sistema educativo (Ministerio de Educación) tomar decisiones referentes a asuntos de interés nacional, que posteriormente se han de traducir en políticas educativas como son: políticas curriculares, políticas de capacitación docente, políticas de financiamiento educativo, entre otras.

Desde un *enfoque Microsistémico u Operacional*, es un servicio especializado que, mediante un órgano técnico, *verifica, evalúa y asesora el cumplimiento del servicio educativo dentro del aula y en la escuela, promoviendo los cambios e innovaciones pertinentes en pos de la calidad educativa a nivel institucional.*

Del análisis de esta conceptualización, tomada en cuenta para efectos del presente estudio, podemos sacar algunas conclusiones manifestando que:

- La supervisión pretende en última instancia el mejoramiento del sistema educativo a partir del mejoramiento de los procesos de enseñanza y de aprendizaje que se promueven en el aula.
- Es un servicio de asesoramiento al docente, de estímulo que reviste un carácter participativo.
- Focaliza el objeto de la acción supervisora tanto en los procesos del sistema educativo (el cumplimiento de las normas ministeriales) como también en los procesos de enseñanza -aprendizaje que promueven alumnos y docentes en el aula.

El mismo autor propone los fines, objetivos y principios de la supervisión educativa.

#### **Fines de la supervisión:**

- *Constituir un agente de cambio para perfeccionar continuamente el sistema.*
- *Asegurar la aplicación de la política educativa del país.*
- *Contribuir al perfeccionamiento profesional de los responsables del proceso educativo.*

#### **Objetivos de la supervisión:**

1. *Mejorar la calidad del servicio educativo.*
2. *Detectar problemas y necesidades educativas.*
3. *Incentivar el autoperfeccionamiento docente.*
4. *Funcionar de nexo entre la autoridad y la base.*
5. *Cautelar el cumplimiento de la normatividad.*
6. *Estudiar las vigencias técnico-pedagógicas.*
7. *Mejorar las relaciones entre todos los actores educativos.*

Para el cumplimiento de estos objetivos, el mismo autor considera que la supervisión

debe regirse por algunos principios orientadores que le den sentido y trascendencia a la misión que le corresponde en el contexto de la mejora de la calidad educativa:

1. *Principio de la participación*
2. *Principio de diferencialidad*
3. *Principio de practicidad*
4. *Principio de variedad*
5. *Principio de integridad*
6. *Principio científico*
7. *Principio de continuidad y progresión*

El estricto cumplimiento de estos fines, objetivos y principios antes señalados garantizan que la supervisión educativa cumpla con eficiencia y eficacia las funciones que le corresponden para mejorar la calidad de la gestión de las instituciones educativas.

Al respecto, E. Soler (1994) manifiesta que lo característico de la supervisión es que ella está constituida por unas funciones que se ejercen sobre otras; es decir, por tener funciones que ejecutar sobre el ejercicio de funciones que realizan otros, ya sean estos directivos y/o docentes.

El mismo autor añade que la mirada del supervisor debe recaer en todo el universo educativo, debe ir a la totalidad de los procesos de la gestión de la institución escolar; cuando no se hace así el proceso de supervisión es fragmentario. En este sentido, asumimos que esta situación puede dar lugar a que la supervisión se constituya en un proceso desvirtuado.

Existe una vasta literatura acerca de las funciones que debe ejercer la supervisión educativa. O. Alvarado (2002) propone cuatro grandes funciones de la supervisión: Asesorar, informar, verificar e innovar. Por su parte J. Gallegos (2002) plantea seis funciones específicas a saber: Control, asesoramiento, información, innovación, evaluación y mediación. Los aportes que sugieren ambos autores son muy relevantes y complementarios por lo que integrarlos ayuda a presentar una visión más integral y actualizada de las funciones que la supervisión educativa debe asumir en la actualidad.

### ***1. Función de verificación***

Dentro de la función de verificación podemos identificar al control como una función mucho más específica a través del cual el supervisor observa, vigila, comprueba cómo se realiza el servicio educativo y cómo funcionan las instituciones educativas, para que se traduzcan en resultados previstos. La supervisión mediante el control debe revisar la planificación, organización, ejecución y evaluación de los procesos pedagógicos, administrativos e institucionales.

Esto implica considerar al control, no sólo como una constatación de lo que sucede, sino como una forma de influenciar en el quehacer educativo. De ahí que la función de control requiere investigar los desajustes que haya, no para culpabilizar, sino para introducir elementos correctores que tienden a la comprobación del rendimiento del sistema y de su adecuación a los objetivos propuestos.

## **2. Función de información**

El supervisor debe producir (sistematizar) información acerca del estado actual de la gestión de cada una de las instituciones educativas a su cargo y de los requerimientos y necesidades que apremian en la dimensión técnico-pedagógica, administrativa e institucional, y canalizar eficientemente dicha información que debe circular en todas las unidades de supervisión del sistema y aún en la institución educativa.

Se puede deducir que, lo esencial de esta función es que todos los actores educativos sepan qué está pasando en el sistema escolar. Para ello esta información va siempre en una doble dirección: por un lado lleva hacia los niveles superiores de la administración educativa y a la sociedad la situación actual del sistema escolar; por otro, informa a las instituciones educativas de las expectativas y aspiraciones sociales como de la normatividad general a la que deben adecuar sus procesos técnico-pedagógicos, administrativos e institucionales.

## **3. Función de asesoramiento**

La función de asesoramiento conlleva la propuesta de acciones concurrentes para mejorar la calidad de la enseñanza, sea a nivel personal (individual) o a nivel colectivo (institucional), tanto a nivel de los integrantes de la comunidad educativa, como a nivel de las autoridades de la Administración Educativa, quienes son los responsables del perfeccionamiento del marco jurídico, técnico-pedagógico y material, en el que se desenvuelve la acción educativa.

J. Gallegos (2002), citando a K. Wels señala que los supervisores que ejercen esta función orientadora "ayudan a establecer intercambio de pensamientos y opiniones, ayudan a las personas a aprender a escucharse unas a otras relacionan a quienes tienen problemas similares o solicitan la cooperación de quienes pueden prestarla. Escuchan atentamente las discusiones de los problemas que presentan los maestros y sugieren algunas recomendaciones para ayudar a la solución de los mismos".

## **4. Función de innovación**

Mediante esta función se pone de manifiesto el rol estratégico que debe cumplir la supervisión para el perfeccionamiento del sistema educativo, no sólo mediante la superación o solución de los problemas sino también a través de la introducción y promoción de innovaciones pedagógicas al interior de las instituciones educativas para desechar las prácticas tradicionales rutinarias en la labor docente y administrativa.

Al respecto, E. Miranda (2002) manifiesta que los centros escolares son instituciones que, por naturaleza, tienden a la estabilidad y a los que la inercia de prácticas asentadas hace *resistentes al cambio*. Las normas organizativas se transforman en rutinas defensivas superprotectoras que dificultan la mejora y el desarrollo institucional.

Para que una institución educativa se convierta en una institución innovadora y de aprendizaje, necesita estar articulada sobre unas características que hagan viable *la cultura de la reflexión*. Por esto, uno de los objetivos de la supervisión es conseguir reconstruir la cultura de los centros creando progresivamente las condiciones y el contexto más favorables para que se conviertan en comunidades de aprendizaje y

desarrollo.

### **5. *Función de evaluación***

Al hacer referencia a la función evaluadora de la supervisión asumimos la evaluación como un proceso de evaluación de los diversos procesos de la gestión de la institución educativa. No se trata de una evaluación estandarizada basada en instrumentos cerrados, con una posición jerárquica superior, externa, neutral, fiscalizadora; sino una evaluación contextualizada fundamentada en técnicas cuantitativas, pero también cualitativas, asumiendo una postura colegiada y comprometida.

Para F. Lukas y M. Santiago (2004) la evaluación es sólo un primer paso, una fotografía inicial que ayuda a ver el conjunto y cada una de las partes con cierta precisión. Pero esta fotografía es incapaz de hablar por sí misma, es necesario saber verla, comprenderla e interpretarla, lo que exige la participación de la dirección y del profesorado. Un segundo paso consiste en interpretar y utilizar de forma adecuada la información obtenida para que luego, en un tercer lugar, se promuevan proyectos o iniciativas de cambio. De esta forma la evaluación podrá contribuir a generar procesos de cambio y mejora que la institución escolar requiere. Un último paso que cierra el círculo es volver a evaluar para comprobar la dinámica que se está produciendo a partir de la implementación de estrategias para la mejora de la gestión de la institución educativa.

En la medida que la supervisión garantice una buena producción y difusión de la información obtenida a través de la función de evaluación podrá retroalimentar oportunamente todos los procesos de la gestión de la institución educativa. De esta manera, también se podrá favorecer importantes y sostenidos procesos de cambio en la gestión escolar.

### **6. *Función de mediación***

En la actualidad nos encontramos en una sociedad caracterizada por dinámicas de cambios acelerados que generan una serie de demandas canalizadas hacia el sistema educativo y concretamente de las instituciones educativas. Esta presión social ha convertido a las escuelas en espacios potenciales de conflictividad permanente.

Al respecto dice R. Jares (2000), que todas las instituciones, y las escuelas no es precisamente una excepción, se caracterizan por vivir diversos tipos de conflictos, de distinta índole y de diferente intensidad. Hasta tal punto que, bajo la aparente imagen de «aconflictividad», la cotidianidad de los conflictos se presenta como un proceso y una de las características centrales y definitorias de los centros educativos.

La respuesta de una institución educativa ante los conflictos se vuelve más eficiente y madura cuando abandona su posición defensiva y pasa a la acción preventiva y proactiva. En este sentido, la supervisión educativa debe asumir la función de mediación orientando a profesores, directores, padres de familia y educandos al aprendizaje de capacidades para la gestión positiva de conflictos en las instituciones educativas, caracterizadas por el diálogo, la inclusión y el respeto hacia todas las personas, la firme voluntad de liderar las dinámicas del centro y autogestionar sus dificultades y el hábito de tomar decisiones por consenso, libres de cualquier tipo de presión, imposición o

coerción.

No se trata de zanjar los conflictos a cualquier precio, sino de sumar puntos de vista cooperando en provecho de todos (ganar - ganar).

Según el Ministerio de Educación y Ciencia de España (2006) la mediación es una técnica de resolución de conflictos en donde las partes cuentan con el apoyo de una tercera persona neutral e independiente: el mediador.

Esta tercera persona sería el supervisor quien debe estar debidamente preparado e informado adecuadamente de la situación para conducir este proceso y operar desde un lugar neutral en la creación de un espacio que les permita hablar del conflicto, hacer manifiesto lo latente, compartir las mutuas percepciones, ver más allá de la disputa y acompañarlas en el camino de diseño de estrategias para superarlo.

En la mediación propiamente dicha el supervisor desde un lugar neutral posee poder y control sobre el procedimiento, es responsable de la creación del espacio que pueda ser facilitador para que las partes logren poner en palabras el conflicto y evaluar si podrán transitar juntas el camino hacia la búsqueda de consenso.

### **5.1.1 Funciones de la supervisión en el sistema educativo peruano.**

De acuerdo al Marco Legal D.S. 050-82-ED aun vigente, la supervisión educativa tiene las siguientes las *funciones*:

1. *Asesorar y orientar al personal que ejerce la supervisión en los centros y programas educativos y al personal docente;*
2. *Evaluar a través de las visitas de supervisión al proceso enseñanza-aprendizaje y programar conjuntamente con los directores de los centros y programas educativos las acciones para cualificar los resultados;*
3. *Promover e incentivar las innovaciones y creación de tecnología educativa e intercambiar entre los centros y programas educativos las experiencias logradas;*
4. *Coordinar con los centros y programas educativos la programación de las reuniones técnico-pedagógico;*
5. *Propiciar y mantener el mejor nivel de relaciones personales y ambiente de trabajo en los centros y programas educativos de su jurisdicción;*
6. *Cautelar la observancia de la normatividad correspondiente;*
7. *Informar sobre el desarrollo del servicio de supervisión en su jurisdicción.*

### **5.2 SÍNTESIS DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN EL MUNDO.**

Las investigaciones realizadas por G. Carron y A. De Grauwe (2003), indican que un primer conjunto de problemas que presentan los servicios de supervisión está relacionado con el deterioro de las condiciones de trabajo en las que estos operan: la carencia del personal, la falta de medios y recursos y la ausencia de la supervisión en las escuelas más alejadas. Otros problemas tienen que ver con conflictos más profundos entre los diferentes roles o funciones que se pide que desempeñen los supervisores como son: la sobrecarga de tareas, las tensiones que subyacen entre las funciones

administrativas y pedagógicas, entre el control y el apoyo.

**1) Las condiciones de trabajo.** Las condiciones de trabajo de los supervisores, a decir de las investigaciones son deficientes desde diferentes puntos de vista, pues los supervisores no sólo tienen diferentes tareas que asumir sino también que éstas se han convertido simultáneamente en más pesadas y más difíciles de cumplir.

**a) La carencia de personal.** En primer lugar, las tareas que deben ejecutar los supervisores son más pesadas debido a que el número de profesores y escuelas que hay que supervisar ha crecido significativamente en las últimas décadas, debido a la expansión de los sistemas educativos, mientras que el número de supervisores no ha seguido esta misma tendencia.

G. Carron y A. De Grauwe (2003) señalan que esta situación ya era motivo de preocupación hace unos 20 años: los inspectores de educación primaria en Pakistán, Venezuela, Perú y Nigeria estaban a cargo, en promedio, de 150, 250, 300 y casi 400 profesores, respectivamente (Lyons y Pritchard, 1976, p. 23). Desde entonces, en muchos países la situación se ha deteriorado. Por ejemplo, en Bangladesh, en 1992, cerca del 40% de los puestos de supervisores de educación secundaria quedaron vacantes. En promedio, un supervisor tiene bajo su responsabilidad unas 100 escuelas.

En el caso de la Región Cusco, para corroborar a lo señalado líneas arriba, basta con verificar la cantidad de especialistas de educación secundaria (responsables de la supervisión) que existe en cada UGEL, el número de escuelas y docentes que deben atender.

**b) La falta de medios y recursos.** La carencia de recursos financieros y logísticos necesarios viene restringiendo cada vez más en la eficacia de la supervisión; cada vez es más difícil implementar los procesos de supervisión en las instituciones educativas sobre todo las que se hallan en las zonas rurales. Al limitado staff de supervisores o especialistas se suma el hecho de que no existen los recursos presupuestarios y de los medios necesarios para operar. Por ejemplo, no se disponen de los medios de transporte necesarios para llegar a las instituciones educativas más alejadas.

**c) La ausencia de la supervisión en las escuelas más alejadas.** La carencia de recursos materiales y humanos, combinada con la falta de personal y la sobrecarga de tareas, genera la casi total ausencia de personal de supervisión, especialmente en las escuelas más remotas. En efecto, particularmente en los países en desarrollo, donde los problemas de comunicación y transporte se agregan a las dificultades ya señaladas, muchas instituciones educativas, especialmente las que se hallan en las zonas rurales, no son visitadas durante largo tiempo. Son estas las que más sufren por estar más aisladas y que probablemente tienen más necesidad de supervisión y apoyo.

Todas estas carencias a que hicimos mención tienen su origen en los exiguos presupuestos que maneja el sector educativo, concretamente en el caso de la educación peruana. Sin embargo, no sería correcto esperar que, si se dispusiera de más recursos financieros, la eficiencia y competencia de la supervisión podría mejorar fácilmente. Sería conveniente realizar una intervención más integral del sistema de supervisión con medidas que alcancen no sólo a los aspectos normativos (se requiere de una nueva reglamentación) y de estructura administrativa, a todo ello se debe sumar el presupuesto

necesario para la adecuada ejecución de sus acciones.

**2. Los conflictos de roles.** La literatura consultada concluye que los sistemas de supervisión educativa y su personal parecen ser víctimas de un descuido más estructural, resultado indudable de una subestimación de sus tareas. Este descuido estructural adopta la forma, por una parte, de una sobrecargada descripción del puesto de trabajo, caracterizada por conflictos internos y, por otra, las tensiones que subyacen en el ejercicio del rol de los supervisores.

**2.1 La sobrecarga de tareas.** Un procedimiento característico de la organización de la administración educativa es que esta hace uso de los puestos intermedios para asignarles todo tipo de actividades algunas de las cuales, inclusive, tienen poco que ver con la supervisión como tal. Esta situación ha generado que los supervisores asuman una sobrecarga de tareas.

G. Carron y A. De Grauwe (2003 citando otro estudio, dan cuenta que en América Latina "la acumulación de deberes en un solo puesto es simplemente consternante" (Olivera, 1979, p. 51). Ésta es una queja recurrente en la investigación sobre la supervisión. Esto se constató previamente, hace unos 20 años, en una investigación realizada por el IIPE en Argelia, Nigeria, Pakistán, Perú, Venezuela y Zambia y, más recientemente, en varios estudios, incluyendo uno sobre la India (Singhal et al., 1986, p. 10) y otros en países de la Unión Europea (Hopes, 1992, pp. 8-9).

### **5.3 LA GESTIÓN EDUCATIVA: Concepto y dimensiones**

Asumiendo la conceptualización propuesta por G. Guerrero (2004) la gestión educativa se concibe como una función que coordina y articula las distintas acciones planificadas por un equipo de trabajo que busca hacer de la escuela una organización que posibilita la consecución de la intencionalidad pedagógica a través de un proceso de participación efectivo de toda la comunidad escolar.

Al analizar esta definición podemos reconocer que el autor realiza una valoración de cuatro variables importantes de la gestión:

- 1. Que es considerada una función,
- 2. Que debe ser realizada por un equipo de trabajo,
- 3. Que busca la consecución de la intencionalidad pedagógica y ,
- 4. Que abre espacios de participación efectiva.

Esta conceptualización asumida resalta la importancia de articular todos los procesos de la gestión escolar para encaminarlos sustancialmente a la mejora de las prácticas pedagógicas.

La Ley general de Educación 28044, en el Título V La Gestión del Sistema Educativo Peruano, en si Artículo 64 señala que son objetivos de la gestión educativa, entre otros:

- *1. Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje encargada de lograr una excelente calidad educativa.*
- *2. Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa...*

- 3. *Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de estas a las decisiones de carácter pedagógico.*
- 4. *Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzca a la excelencia de la educativa.*

Para que la gestión en el Sistema Educativo Peruano alcance estos y otros objetivos que se propone, debe contar con el apoyo constante de un sistema de supervisión eficiente y eficaz que asuma debidamente las funciones que le corresponde. De esta manera la supervisión podrá generar una sinergia al interior de las instituciones educativas encaminada a la construcción de una *comunidad de aprendizaje* que tenga como visión mejorar continuamente la calidad de la gestión escolar.

### **5.3.1 Las dimensiones de la gestión educativa**

Durante los últimos años se ha puesto mucho énfasis en el potencial de cambio que implica ver a la institución escolar como un "todo" a ser gestionado, en el sentido de conducir una diversidad de procesos interrelacionados que tienen profundas implicancias pedagógicas. Las habituales desarticulaciones entre el aspecto técnico-pedagógico y los administrativos, entre el aprendizaje que se produce en el aula y la vida cotidiana de la escuela son puestas en tela de juicio a la hora de detectar los factores causantes de la ineficacia de los procesos de enseñanza - aprendizaje.

Para efectos del presente estudio se tomó en cuenta la Ley General de Educación N° 28044 del Sistema Educativo Peruano que, en su Art. 55 señala que, el director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la *gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo*. Asimismo, el Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo D.S. N° 009-2005-ED, en su Art. 2° de las características de la Gestión, en el inciso g) señala que *es integral, porque comprende las dimensiones pedagógica, institucional y administrativa de la gestión educativa*.

Un detalle que conviene resaltar es que las citadas leyes no profundizan en la explicación acerca de cada una de las dimensiones de la gestión educativa que proponen; sin embargo, intentaremos una descripción tomando en cuenta los aportes teóricos realizados por G. Frigerio y M. Poggi (1992)

**a) Dimensión pedagógica.** Concreta las acciones que corresponden a los procesos de enseñanza-aprendizaje, en los cuales intervienen docentes y alumnos a partir de los contenidos que propone el currículum oficial (Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular), las estrategias de enseñanza-aprendizaje, las prácticas de la evaluación y los medios y materiales educativos, entre otros factores, que hacen posible su realización. En esta dimensión se concretiza el currículum a través de la elaboración del Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PECIE) que constituye la propuesta pedagógica de la institución escolar, y cuya estructura da coherencia y sentido a las prácticas docentes.

Otras preocupaciones centrales de esta dimensión constituyen: el rendimiento académico, las horas efectivas de clase, horas de lectura, desempeño profesional docente, los proyectos de mejora/innovación, metodología, soportes, áreas académicas,

apoyo en las tareas escolares de los padres a los hijos, entre otros aspectos.

**b) Dimensión administrativa.** Define todas las acciones de gobierno institucional que se requieren realizar para suministrar con oportunidad los recursos financieros, disponer los recursos humanos necesarios, determinar el tiempo, administrar los bienes y servicios, manejar la documentación institucional, gestionar la información significativa que contribuya con la toma de decisiones.

Entre los propósitos centrales de esta dimensión tenemos: la atención a los procesos administrativos en lo que corresponde a la matrícula escolar, la calendarización de las diversas actividades, el manejo de recursos financieros, materiales, tecnológicos (uso de la biblioteca escolar, de los laboratorios, de las aulas de innovación pedagógica, entre otros); la rendición de cuentas, transparencia, participación efectiva en comisiones y equipos, servicios al usuario en la administración día a día, eficiencia y efectividad en el trato al público.

**c) Dimensión institucional.** Define los factores y procesos que hacen posible el funcionamiento óptimo y la mejora permanente de la institución educativa. Entre los factores que corresponden a esta dimensión tenemos: La cultura organizacional, la planificación de la estructura organizacional, la definición del Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Anual de Trabajo (PAT); la supervisión interna, el liderazgo docente y directivo, entre otros.

Entre las expectativas centrales de esta dimensión se tienen: la visión compartida, el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, la resolución de conflictos, el clima institucional, la participación de los actores de la institución educativa, la concertación y los acuerdos, la vigilancia ciudadana, entre otros.

## 6. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

Las conclusiones están descritas en relación a los objetivos específicos formulados para el presente estudio.

1. Los docentes, directores indican que los especialistas realizan las siguientes actividades de supervisión:

### a. Los docentes:

- En gestión técnico - pedagógica: *Asesoran en el diseño de las unidades didácticas, orienta en el desarrollo de las sesiones de clase.*
- En gestión administrativa: *Verifica la asistencia de los docentes y directores.*
- En gestión institucional: Los docentes no perciben la realización de actividades de supervisión por parte del especialista a nivel de este ámbito de la gestión de la institución escolar.

### b. Los directores:

- En gestión técnico - pedagógica: *Orientan en el desarrollo de las sesiones de clase y asesora en el diseño de unidades didácticas.*
- En gestión administrativa: *Verifican el cumplimiento de las directivas y verifica*

*la asistencia de los docentes y directores.*

- En gestión institucional: Los directores tampoco perciben la realización de actividades de supervisión por parte del especialista a nivel de este ámbito de la gestión de la institución escolar.

**c. Los especialistas**, indican que realizan las siguientes actividades:

- En gestión técnico - pedagógica: Todas las actividades de supervisión que indica la tabla.
- En gestión administrativa: Todas las actividades de supervisión que contempla la tabla.
- En gestión institucional: Todas las actividades de supervisión que contempla la tabla.

Se esperaba que los docentes indicaran una mayor cantidad de actividades de supervisión ejecutadas por los especialistas, más no fue así. En el caso de los directores mayoritariamente identificaron actividades en la gestión administrativa, pero no en número, sino en el ámbito en las cuales éstas correspondían.

En oposición a los anteriores, los especialistas señalan haber realizado muchas más actividades de supervisión. No existe una explicación lógica para que dichos especialistas digan que realizan un gran número de actividades y que dichas actividades correspondan a los distintos ámbitos que deben supervisar, en circunstancias que los docentes y los directores indican no percibir la realización de ninguna actividad de supervisión en la gestión institucional, por parte de los especialistas de las UGEL.

La diferencia en las percepciones entre los tres actores puede obedecer, según G. Carron y A. De Grauwe (2003), a la sobrecarga de tareas que tienen que asumir los especialistas, situación que no es de conocimiento por parte del profesorado. El sistema educativo, tal como indican ambos autores, asigna a los puestos intermedios todo tipo de actividades algunas de las cuales inclusive, tienen poco que ver con la supervisión como tal. Es posible que ante tanta exigencia, los supervisores informen a sus superiores que cumplen con todas las funciones que les demanda el Sistema de Supervisión.

Por otra parte, las opiniones expuestas por los docentes y directores hacen visible apreciar las habituales desarticulaciones entre los intereses de cada uno de ellos, entre el aspecto técnico-pedagógico y el administrativo, entre el aprendizaje que se produce en el aula y lo que acontece en la cotidianidad de la institución educativa, hechos que vienen a constituirse en factores causantes de la ineficacia de los procesos escolares.

**2. Según los docentes y directores los especialistas priorizan las siguientes actividades de supervisión**

**a. Los docentes:**

- Gestión administrativa: En primer lugar, *verifican la asistencia de los docentes y directores.*
- Gestión técnico - pedagógica: En segundo lugar, *orientan en el desarrollo de las sesiones de clase, asesora en el diseño de unidades didácticas y asesora en el diseño de instrumentos de evaluación.*

- Gestión institucional: Los docentes no perciben la realización de ninguna actividad de supervisión por parte de los especialistas.

**b. Los directores:**

- Gestión administrativa: En primer lugar, *verifican el cumplimiento de las directivas y verifican la asistencia de los docentes y directores.*
- Gestión técnico - pedagógica: En segundo lugar, *orientan en el desarrollo de las sesiones de clase y asesoran en el diseño de unidades didácticas.*
- Gestión institucional: No perciben la priorización de ninguna actividad de supervisión.

**c. Los especialistas,** por su parte, indican que priorizan las siguientes actividades:

- Gestión técnico - pedagógica: En primer, lugar, *asesoran en el diseño de unidades didácticas, asesoran en el diseño de estrategias de enseñanza - aprendizaje, asesoran en el diseño de instrumentos de evaluación, asesoran en el diseño de material educativo, orientan en el desarrollo de las sesiones de clase, orientan el manejo del clima del aula y promueven prácticas innovadoras en los docentes.*
- Gestión administrativa: *Asesoran en el diseño del PEI, PAT y RI, asesoran a los directores para la supervisión interna, asesoran a los directores para el apoyo pedagógico, asesoran en el diseño de estrategias para mejorar el clima organizacional, verifican la asistencia de docentes y directores, verifican la asistencia de los docentes y directores, informan a la dirección del centro educativo los resultados de la supervisión.*
- Gestión institucional: En segundo lugar, *implementan proyectos para mejorar el clima institucional.*

Al analizar las actividades se esperaba que tanto docentes como directores indicaran en primera prioridad la realización de actividades de supervisión que correspondieran a la gestión técnico - pedagógica. Sin embargo, los docentes, en su mayoría, identifican, en primer lugar, una actividad de carácter administrativo como es el *control o verificación de la asistencia de los docentes y directores.* Esto indica que, desde la mirada de los docentes, los aspectos técnicos - pedagógicos no son prioridad entre los especialistas.

A su vez, los directores, coinciden con los docentes cuando señalan que los especialistas atienden preferentemente la gestión administrativa, por cuanto los especialistas realizan la *verificación del cumplimiento de las directivas así como de la asistencia de los docentes y directores.*

J. Casassus (2003) manifiesta que la calidad de los aprendizajes que logran los alumnos está en gran parte influenciado por la calidad de los procesos que ocurren en el aula, y la calidad de los procesos del aula pasa por la comprensión que tienen los docentes, y nosotros agregaríamos también los especialistas, de lo que ocurre en el aula. Asimismo, complementando estas afirmaciones, G. Carrón y A. De Grauwe (2003) también sostienen que el núcleo de la calidad de la educación está en lo que sucede en el aula, y que la interacción diaria entre profesores y estudiantes es el determinante más directo de los resultados escolares.

Si esto es así, entonces de acuerdo a lo manifestado por docentes y directores, se puede afirmar que las acciones de supervisión que implementan los especialistas de las UGEL en las instituciones educativas de educación secundaria de menores no estarían enfocando debidamente los procesos pedagógicos que promueven los docentes al interior de las aulas. Sumado a lo manifestado por Alvarado (2002), la supervisión realizada por los especialistas de las UGEL, no estarían prestando el debido asesoramiento a la construcción curricular para que posibilite el desarrollo de las potencialidades de los educandos.

Si revisamos las funciones de la supervisión en el sistema educativo peruano indicadas en el Decreto Supremo 050-82-ED, la supervisión que realizan los especialistas estaría cumpliendo básicamente la función de cautelar o vigilar el cumplimiento de la normatividad correspondiente mediante el ejercicio de la verificación de la asistencia de docentes y directores y del cumplimiento en la implementación de las directivas y demás normas que establece el sistema educativo.

**3.** El grado de cumplimiento con que los especialistas realizan las actividades de supervisión varía según las apreciaciones dadas por docentes y directores, respecto de los especialistas:

**a. Para los docentes:** El grado de cumplimiento que otorgan a las actividades realizadas por los especialistas fluctúa entre cumple bien (CB) y cumple regular (CR)

- En gestión técnico - pedagógica: *Asesora en el diseño de unidades didácticas (CB), orientan en el desarrollo de las sesiones clase (CR)*
- En gestión administrativa: *Verifica la asistencia de docentes y directores (CB)*

**b. Para los directores:** El grado de cumplimiento que otorgan a las actividades de supervisión fluctúa entre cumple bien (CB) y cumple regular (CR)

- En gestión pedagógica: *Asesora en el diseño de unidades didácticas (CR), Orienta en el desarrollo de las sesiones clase (CR)*. Nótese que los directores indican que los especialistas cumplen regular (CR)
- En gestión administrativa: *Verifica la asistencia de los docentes y directores (CR), verifica el cumplimiento de las directivas (CB) e informa a la dirección de la institución los resultados de la supervisión (CB)*.

**c. Para los especialistas:** Cualifican mejor las actividades que realizan que incluso fluctúa entre cumple regular (CR), cumple bien (CB) y cumple muy bien (CMB). Así por ejemplo:

- En gestión técnico - pedagógica: *Orientan en el desarrollo de las sesiones de clase (CMB), orientan en el desarrollo de las sesiones de clase (CMB)*.
- En gestión administrativa: *Verifican la asistencia de docentes y directores (CMB)*

El resto de actividades, incluso las que corresponden a la gestión institucional, son calificadas por los especialistas entre cumple bien (CB) y cumple regular (CR)

Si comparamos este análisis a nivel de cada UGEL (ver tablas en el anexo)

comprobaremos que existen actividades cuya cualificación por parte de docentes y directores son indicadas como de cumplimiento deficiente (CD)

Los especialistas de las UGEL, como responsables de la implementación de las actividades de supervisión, siempre han de señalar que estas se cumplen muy bien (CMB), cumplen bien (CB) o en el mejor de los casos, cumplen regularmente (CR). De esta manera se pone en evidencia la tendencia de los especialistas a mostrar más lo bueno de sus acciones, antes que indicar sus desaciertos, lo que serviría como punto de partida para asumir procesos de formación continua, aun cuando el mismo sistema ha descuidado este aspecto.

Una supervisión completa y profunda es posible sólo si se ingresa en la realidad de la institución educativa; pero no por realizar una visita de supervisión se tienen las garantías de que lo que pretendíamos se haya conseguido. Con las visitas no sólo se busca información necesaria para ciertas decisiones posteriores, sino prestar ayuda oportuna (asistencia, asesoramiento, información, orientación, etc.) y facilitar los medios necesarios para que se produzcan y acepten los cambios que se consideran urgentes y que el personal docente y directivo reconozca la importancia de esta presencia.

**4.** Respecto a los ámbitos o dimensiones de la gestión de las instituciones educativas que atiende preferentemente la supervisión que implementan las UGEL, tanto docentes como directores manifiestan que es la gestión técnico - pedagógica y la gestión administrativa, esto se desprende del análisis realizado de los datos que corresponden al ítem 1 (actividades de supervisión que realizan los especialistas), del ítem 2 (prioridad con que ejecutan cada una de las actividades de supervisión) e ítem 3 (grado del cumplimiento con que ejecutan las actividades de supervisión).

Los docentes y directores identifican escasas actividades de supervisión, tanto para atender la gestión técnico - pedagógica como la gestión administrativa. La gestión institucional queda definitivamente relegada en la supervisión realizada por los especialistas de las UGEL, como se puede verificar en las tablas.

Además, en la entrevista de grupo focal, los docentes identifican la realización de vistas de supervisión y talleres de capacitación; sin embargo, las apreciaciones que tienen respecto de estas dos actividades no son particularmente positivas, aun para los mismos directores. Por otra parte, del análisis realizado de los datos proporcionados por los especialistas de educación secundaria de la UGEL, estos indican atender todos los ámbitos de la gestión de las instituciones educativas (ítem 1).

De acuerdo a lo señalado por el Decreto Supremo N° 050-82-ED que norma la supervisión del sistema educativo peruano, una característica de la supervisión es que ésta es permanente e integral que atiende de modo continuo y armónico los aspectos del proceso educativo. A la luz de las opiniones de los docentes y directores podríamos afirmar que la supervisión implementada no cumple con esta característica.

**5.** Entre los aspectos que deben mejorar de la supervisión que implementan las UGEL los docentes, en su mayoría indican que debe realizarse una mejor selección y capacitación para los especialistas. Esto resulta siendo también una crítica por parte de ellos en razón de que estos cargos no necesariamente recaen en los docentes que

demuestran mejores capacidades. Este hecho trae como consecuencia que los especialistas no sean aceptados en la comunidad docente como verdaderos líderes profesionales de la educación. Los docentes indican que se debe incrementar el número de especialistas. Esta realidad es muy latente en cada una de las UGEL tal como lo hemos expuesto en el planteamiento del estudio.

Durante los últimos años la demanda por mayor educación a aumentado en nuestro país, se crearon más escuelas y al mismo tiempo se incrementó el número de docentes aumentó mas no el staff de especialistas en las UGEL.

En la realización de las visitas de supervisión los especialistas incluso tienen que atender a los docentes que inclusive no son del área de formación del especialista los que hace que el impacto de la supervisión sea muy débil en el mejoramiento del desempeño docente y consecuentemente, en la gestión de la institución educativa.

En concordancia con señalado, los docentes manifiestan que es necesario que mejore también las visitas de supervisión en cuanto a la verificación de los procesos de enseñanza - aprendizaje. En la entrevista de grupo focal, los docentes indican que las visitas no son sostenidas y además es muy poco el tiempo que permanecen los especialistas en el aula. Estos más se concentran en la revisión de los documentos técnico -pedagógicos (programaciones curriculares y diseños de sesiones de clase) pero el aporte profesional de estos es muy escaso para los docentes.

Los directores, por su parte consideran que para que mejore la supervisión la supervisión y el monitoreo debe ser permanente y las visitas de supervisión debe llegar a cada docente y, además, estas visitas deben ser hechas por especialistas del área en que se desempeña el docente. Aquí existe una coincidencia con lo manifestado por los docentes. También agregan que debe mejorar el asesoramiento en los aspectos técnicos de la evaluación, lo que a decir de los especialistas se cumple bien en su realización.

Los especialistas, coincidiendo con lo que manifiestan los docentes, indican que para que mejore la supervisión debe incrementar el número de especialistas. Sin embargo, consideramos que el solo aumento del personal no ha de solucionar de por sí no ha de solucionar la escasez de visitas, si no va acompañado de la implementación de un proceso de selección adecuado de estos y si no hay una reestructuración de los procesos administrativos que permita que los especialistas no estén atiborrados de actividades administrativas en sus oficinas.

Una sugerencia que también alcanzan los especialistas es potenciar el trabajo en equipo con la participación de los otros especialistas de otras UGEL. Esta medida debiera ser mejor analizada por cuanto la efectividad de la supervisión en las instituciones educativas depende también del conocimiento que tengan los especialistas sobre la cultura de la institución escolar a ser supervisada y de sus propios problemas en los diferentes ámbitos de la gestión, de lo contrario esta supervisión en equipo podría caer en el error de solamente exigir a los docentes y directores la presentación de documentos técnicos - pedagógicos a los docentes y revisar la asistencia de docentes, no habiendo un asesoramiento profesional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALVARADO OYARCE, O. (2002) SUPERVISIÓN EDUCATIVA ORIENTADA AL CONTROL DE CALIDAD. Derrama Magisterial Servicios Gráficos. Lima.

CARRÓN, G. y DE GRAUWE, A. (2003) CUESTIONES DE ACTUALIDAD EN SUPERVISIÓN: Una revisión de la literatura. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE) Buenos Aires.

CASASSUS, J. (2003) La escuela y la (des) igualdad. 1ª edición LOM Ediciones. Santiago.

FRIGERIO, G., POGGI, M., TIRAMONTI, G., AGUERRONDO, I. (1992) "Las instituciones educativas. Cara y ceca". Serie FLACSO. Troquel. Buenos Aires.

GALLEGOS ÁLVAREZ, J. (2002) LA SUPERVISIÓN EN EL SISTEMA EDUCATIVO Nuevo Enfoque Primera Edición Editorial San Marcos Lima.

GUERRERO SEPÚLVEDA, Guido. (2004) Gestión Educativa. Documento preparado por el autor en el Contexto del Curso Planificación Educacional ofrecido en el Magíster de Ciencias de la Educación, Mención Administración Educacional de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE LA UNESCO (2005) Aptitudes básicas para el mundo de mañana. Resumen Ejecutivo OCDE Documento consultado en la página web: [www.unesco.org/publications](http://www.unesco.org/publications).

JARES XESÚS R. (1997) El lugar del conflicto en la organización escolar Artículo en la Revista Iberoamericana de Educación Número 15 Micropolítica en la Escuela Biblioteca Digital de la OEI.

LUKAS, J. F. Y SANTIAGO, K. M. (2004). Evaluación de centros escolares de educación secundaria del País Vasco. Revista Electrónica de Investigación Educativa, Vol. 6 (2).

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ. LEY GENERAL DE EDUCACIÓN N° 28044. (2003)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ. (1982) D.S. N° 050-82 ED Reglamento del Sistema de Supervisión Educativa Promulgado el 01 de diciembre de 1982.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ - Unidad de Medición de la Calidad (2005) IV Evaluación Nacional del Rendimiento Estudiantil - 2004. En: <http://www.minedu.gob.pe/>

MIRANDA MARTÍN E. (2002) LA SUPERVISIÓN ESCOLAR Y EL CAMBIO EDUCATIVO. Un modelo de supervisión para la transformación desarrollo y mejora de los centros. En: PROFESORADO Revista de currículum y formación del profesorado. Vol. 6 (1-2), 2002. En: [www.ugr.es/~recfpro/rev61ART5.pdf](http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART5.pdf)

PREAL-GRADE. (2005) Informe de Progreso Educativo Perú 2003. En: <http://www.preal.cl/>

SOLER FIÉRREZ, E. (1994) "La inspección en las distintas concepciones y sistemas pedagógicos: características y funciones" Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Educación, Departamento: Métodos de Investigación y Diagnóstico Educativo (MIDE), Madrid, julio 1994. <http://www.ucm.es/eprints/3780/>

SOLER FIÉRREZ, E. (2003) SUPERVISIÓN Y ORIENTACIÓN La inspección como mediadora entre la gestión pedagógica e institucional. Documento. En: Administración Nacional de Educación Pública. En:

[www.ipes.anep.edu.uy/documentos/curso\\_dir\\_07/modulo4/materiales/inspeccion.pdf](http://www.ipes.anep.edu.uy/documentos/curso_dir_07/modulo4/materiales/inspeccion.pdf).

---

[1] Esta información se ha obtenido mediante la aplicación de una encuesta exploratoria a los docentes y directores de las II. EE. Estatales de Educación Secundaria de Menores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Calca de la Región Cusco-Perú, realizado durante el mes de abril del año 2005.