



ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS-GERENCIALES DIRIGIDAS A OPTIMIZAR EL PROCESO DE SUPERVISIÓN EN EDUCACIÓN BÁSICA

Miriam Morales de Andrade¹

miriamdeandrade6@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3450-9326>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela

Recibido: 11/04/2021 Aprobado: 09/09/2021

RESUMEN

Este artículo se genera de una investigación que tuvo como propósito fundamental, a partir de un diagnóstico situacional, proponer el diseño de estrategias administrativas-gerenciales dirigidas a optimizar la supervisión en las escuelas de Educación Básica del Circuito Escolar N° 5, Caricuao, Caracas. La metodología utilizada fue la propia de la modalidad proyecto factible, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptivo. Se trabajó con una población censal. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario de escala tipo Likert, validado mediante el juicio de cuatro (4) expertos. Entre otros problemas se detectó, que los supervisores rara vez actúan en situaciones de conflicto en los planteles; los directores tienen que enfrentar y resolver solos las situaciones de conflicto que se presentan, sin las orientaciones y actuación del supervisor, por ello se realiza la propuesta sobre el diseño de estrategias administrativas –gerenciales que logren el buen funcionamiento de los planteles.

Palabras clave: estrategias administrativas-gerenciales; proceso de supervisión; acompañamiento pedagógico; Educación Básica.

ADMINISTRATIVE-MANAGEMENT STRATEGIES AIMED AT OPTIMIZING THE SUPERVISORY PROCESS IN BASIC EDUCATION. ABSTRACT

This article is generated from an investigation whose fundamental purpose, based on a situational diagnosis, to propose the design of administrative-managerial strategies aimed at optimizing the supervision in the Basic Education schools of School Circuit N ° 5, Caricuao, Caracas. The methodology used was that of the feasible project modality, supported by a descriptive field research. It was carried out with a census population. For data collection, a Likert-type scale questionnaire was administered, validated through the judgment of four (4) experts. Among other problems, it was detected that Supervisors rarely act in conflict situations at campus; Directors have to face and resolve conflict situations that arise on their own, without the guidance and action of the Supervisor. For this reason, the proposal is made on the design of administrative-managerial strategies that lead to the proper functioning of the campuses.

Keywords: administrative-managerial strategies; monitoring process; pedagogical accompaniment; basic education.

¹**Miriam Morales de Andrade.** Estudiante del Doctorado en Ciencias de la Educación, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM), UPEL. Magíster en Gerencia Educacional. Profesora en Educación y Tecnología Audiovisual, Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), UPEL. **Universidad de adscripción:** Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela.

Introducción

La educación en Venezuela ha confrontado una serie de problemas entre los cuales se destacan los relacionados con la conducción, administración y gestión de las instituciones educativas en el subsistema de Educación Básica, debido a que en los últimos tiempos la selección del personal para ejercer el cargo de supervisor educativo no se realiza de acuerdo con lo establecido en el artículo 32 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente [REPD] (2000), ya que no se evidencian las competencias profesionales requeridas para el cumplimiento de las funciones inherentes al desempeño del cargo.

Al respecto, Mayor et al. (2014) refieren que

es vital que para la designación del supervisor se efectúe un análisis riguroso respecto a la idoneidad y capacidad de quien va a desarrollar esta función, se deben contemplar entonces, aspectos tales como experiencia, formación académica y habilidades en el ejercicio de esta actividad. (p. 45)

Esto contribuirá al apoyo que necesitan los gerentes de las instituciones educativas al tener el acompañamiento de un profesional capaz de orientarlo durante los procesos que se desarrollan en el transcurrir de la gestión.

Por otra parte, Araviche-Granadillo (2002) considera que

para impulsar una educación de calidad en la era del conocimiento en que viven las sociedades actuales, es importante considerar los desafíos, cambios y avances que causan profundo impacto que trasciende en la educación donde ésta debe ser prioridad en las instituciones y en los procesos administrativos que conduzcan al progreso del país. (p. 435)

En consecuencia, resulta apremiante en las instituciones educativas generar acciones que estén en sintonía con los retos, innovaciones y adelantos que impliquen una educación con miras a las mejoras del país. Esto significa que la educación debe ir a la par de los avances sociales, económicos y tecnológicos, por ende los gerentes educativos de los planteles deben estar actualizados, desarrollar competencias para ejercer sus funciones de manera eficiente y efectiva acordes con las circunstancias y momentos actuales.

Por ello, es necesario contar con un gerente educativo preparado, capacitado para afrontar y confrontar las posibles situaciones que se presentan en las instituciones educativas, ser garante de una educación de calidad que responda a las necesidades y requerimientos del país en una época de desequilibrio social y económico como la que estamos viviendo en la actualidad.

En tal sentido, como lo refiere Ocando (2017) “la supervisión educativa es el medio para fortalecer de manera oportuna los problemas educativos, coordinando y estimulando los elementos interrelacionados, ejecutando y haciendo efectivo los procesos que se requieren para lograr la calidad educativa” (p. 42).

Dentro de este contexto, se considera el rol que juega el supervisor de las escuelas como muy importante, por cuanto él es el responsable técnico-administrativo de la ejecución de las políticas educativas en los planteles; dentro de sus funciones le corresponde aplicar las estrategias para superar las fallas académicas y administrativas del personal que labora en las instituciones, así mismo, ejercer el rol de acompañante administrativo y pedagógico que requieren tanto los directivos como los docentes, sobre todo en estos tiempos, donde es imperioso el uso y aplicación de nuevas estrategias y medios para sobrellevar un proceso de enseñanza y de aprendizaje que respondan a los requerimientos de la época y de las circunstancias.

De igual forma, en las escuelas se observa que los supervisores no orientan correctamente a los directores en cuanto a la planificación y conducción del proceso de enseñanza y de aprendizaje. No les ofrecen realimentación, ni el seguimiento necesario para reconducir estos procesos y así mejorarlos. No existe un seguimiento de las actividades administrativas.

Es importante señalar que en esta realidad, en la cual se habla de una nueva normalidad, es necesario tener en cuenta la definición de supervisión del Ministerio del Poder Popular para la Educación [MPPE] (2017):

El proceso de supervisión y evaluación del sistema educativo es continuo y permanente. Tiene como propósito orientar y acompañar de forma integral, humana, sistemática y metodológica los procesos educativos que garanticen los fines de la educación. La supervisión y la dirección son parte integral de la gestión escolar, acompañada de las familias y la comunidad, en un proceso reflexivo, de construcción colectiva a través de la sistematización y mediante la transformación de las prácticas pedagógicas, institucional y circuital. (p. 12)

En tal sentido, el MPPE exige concebir al supervisor en un nuevo contexto, donde tenga una participación más activa dentro de la nueva gerencia escolar, enmarcada por una serie de circunstancias y situaciones poco comunes, atípicas, que demandan un supervisor preparado, capaz de enfrentar y afrontar las consecuencias de dichas adversidades; por lo cual esta investigación se planteó, a partir de un diagnóstico situacional, proponer el diseño de estrategias administrativas-gerenciales dirigidas a optimizar el proceso de supervisión de Educación Básica en los circuitos escolares de Caracas, municipio Libertador.

Marco teórico

Es importante señalar que la resolución N° 3211 sobre el régimen de supervisión educativa (1983) establece las funciones básicas de la supervisión educativa entre las cuales se destacan: a) evaluación: a través de la cual va a determinar cualitativa y cuantitativamente la ejecución de las políticas educativas; b) asesoramiento: implica ayuda, orientación y comprensión por parte del supervisor mediante distintas tareas acordes con el análisis de necesidades y el conocimiento de la realidad de sus supervisados; c) control: con base en los resultados obtenidos de la evaluación, se verifica y generan los mecanismos para el restablecimiento de los fines y propósitos de los proyectos, también se potencian las fortalezas para reducir las debilidades. Esta última ha sido la función más empleada, a través de la historia, de la supervisión; sin embargo, ese control se ha desvirtuado, según lo que establece el régimen antes citado.

Por otra parte, en atención a lo establecido en la Ley Orgánica de Educación (2009) en el artículo 43, la supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico.

En tal sentido, el MPPE resalta la importancia que tiene el hecho de acompañar a los docentes, razón por la cual desde entonces se destaca, como una de las funciones principales del proceso de supervisión, el acompañamiento pedagógico.

No obstante, la práctica de la supervisión educativa sigue estando alejada de interacciones pedagógicas significativas entre los supervisores, directores, y docentes como lo reconocen Díaz et al. (2018), y Tamayo y Valiente (2019), debido a la falta de proyección consensuada y contextualizada.

La supervisión y el acompañamiento pedagógico

Entre las funciones fundamentales de la supervisión educativa sustentada jurídicamente en el artículo 43 de la LOE (2009), se menciona al acompañamiento pedagógico, como una acción democrática y participativa. Martínez et al. (2014) definen el acompañamiento pedagógico y plantean que “consiste en dar asesoría planificada, continua, permanente, contextualizada y respetuosa a los docentes con el fin de contribuir a mejorar su práctica pedagógica y de ésta manera elevar la calidad de aprendizaje de los estudiantes”; es por ello que se considera importante y necesario que los docentes puedan contar con el apoyo del supervisor durante el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Al respecto, Femenía (2015) expresa que

el objetivo de la supervisión escolar supone priorizar el desarrollo de la función de asesoramiento y apoyo en los centros y al profesorado para conseguir crear unas condiciones organizativas, sociales y culturales que facilitan el desarrollo de propuestas de innovación y cambio. (p. 22)

Por consiguiente, el supervisor escolar será entonces el acompañante pedagógico experto que promueva el trabajo en equipo e incentive a los directivos y docentes a mantenerse atentos a los problemas de índole pedagógico, un investigador, agente de cambio y de mejoramiento profesional.

Funciones técnico-administrativas del supervisor escolar

Dentro de las funciones técnico-administrativas del supervisor escolar se encuentran todas aquellas que tengan que ver con la planificación, investigación, organización, dirección, control, evaluación y, por último, supervisión; es decir, controlar y verificar si la administración educativa funciona en todas sus instancias.

Con respecto a la planificación según lineamientos específicos relativos a las políticas, objetivos y metas educativas del MPPE (2003), “el supervisor deberá estar en la capacidad de formular planes, programas o proyectos en el área de su competencia, ajustados a los propósitos y a las condiciones que le fueron dadas previamente” (p.49); para ello debe tener conocimiento de las necesidades y requerimientos de sus supervisados.

En relación con la función de la organización, según Palacios (2013),

no es controlar desde el tope; es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea. El gerente organizador hace más que definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad. Tiene que pensar en toda la estructura de la compañía, y la organización es solamente una parte de la estructura. (p. 55)

Por ello, el supervisor escolar debe estar pendiente de la distribución, orden y estructura de las funciones que debe cumplir el personal a su cargo.

Asimismo, el supervisor estará en la capacidad de proponer cambios fundamentales con base en resultados del conocimiento de necesidades que impliquen modificaciones, transferencias o reubicación de funciones, personal, empleo de tiempo, canales de comunicación y distribución de recursos para mejorar la eficiencia, productividad y mística de trabajo.

En cuanto a la dirección, es considerada como la actividad que sintetiza las otras funciones del proceso administrativo; es decir, que después de planificar y organizar el trabajo, debe velar para que lo planificado y organizado se ponga en marcha. Por otra parte, la misión de la dirección, se cumple mediante la ejecución, el control y la delegación de autoridad; por ello, Graffe (2002) considera que

la dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela. (párr.12)

Finalmente, la evaluación institucional de los planteles y servicios adscritos a su jurisdicción, es competencia del supervisor, así como también le compete evaluar la ejecución de planes y programas de estudio, el proceso de enseñanza y de aprendizaje, los servicios y procedimientos administrativos, el uso racional de los recursos materiales y financieros, investigaciones relativas a la problemática educativa de su circuito.

Así mismo, le compete, según Graffe (2002),

el control y seguimiento de la gestión, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos. (párr.13)

Ello apunta, a que “existe la necesidad de ubicarse en los diferentes escenarios de la supervisión, manteniendo el concepto de asesorar y realizar seguimiento cuando se apliquen los procesos administrativos para que funcionen las instituciones” (Araviche-Granadillo, 2021, p. 435).

Metodología

La investigación se desarrolló con base al paradigma cuantitativo positivista, con un diseño no experimental, tipo de campo, de nivel descriptivo (Palella y Martins, 2012). Por las características del estudio, la investigación se insertó en la modalidad de proyecto factible (UPEL, 2016).

La estrategia que siguió la investigadora con el uso de métodos y estrategias como visitas al circuito escolar y a las instituciones escolares objeto de estudio, entrevistas informales con directores y supervisores adscritos, permitieron recoger los datos en forma directa de la realidad, se tomó en cuenta las características y propiedades importantes de la población en estudio y su entorno, con base en las variables detectadas: estrategias administrativas-gerenciales (variable independiente) y proceso de supervisión (variable dependiente), en función de los objetivos planteados.

Con este tipo de investigación se logró el diagnóstico situacional sobre la asistencia técnica-administrativa que ofrecen los supervisores a los directores y docentes de las escuelas adscritas al circuito escolar N° 5, Caricua, el cual permitió detectar la necesidad real del diseño de estrategias de índole administrativas-gerenciales, dirigidas a optimizar el proceso de supervisión en dicho circuito escolar.

Población

Para los efectos de esta investigación, se consideró como población o universo de estudio el total de diez (10) supervisores de Educación Básica y veintitrés (23) directores de las escuelas adscritas al circuito escolar N° 5, que funciona en el sector UD3 de la parroquia Caricua, seleccionada por muestreo aleatorio probabilístico. Por ser tan reducida, se tomó para el estudio la totalidad de ella. En la tabla 1 se especifica la distribución de la población, conformada por el personal de supervisores y directores de Educación Básica, pertenecientes al circuito escolar N° 5, Caricua, Caracas.

Tabla 1

Distribución de la población conformada por el personal de supervisores y directores de educación básica pertenecientes al circuito escolar N° 5 –Caricua, Caracas

Sectores	Supervisores	Directores
1	4	9
2	3	8
3	3	6
Total	10	23

Fuente: elaboración propia

Técnica e instrumento de recolección de datos

Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario de doble entrada a los diez (10) supervisores y a los veintitrés (23) directores que conformaron la población.

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado de doble entrada, donde se especificaron dos aspectos importantes el “ser” (lo que realiza) y el “deber ser” (lo que desearía realizar), con un total de treinta y dos (32) ítems distribuidos de acuerdo con las funciones de: líder, planificador, organizador, dirección, supervisión y evaluación.

La validez del instrumento se determinó mediante un juicio de cuatro (4) expertos, los cuales realizaron una validación de contenido, a través de la relación entre los objetivos de la investigación con las variables estudiadas y estableciendo correspondencia entre objetivos, variables, indicadores e ítems, a fin de determinar si estos “son una muestra representativa de la variable que se pretende medir” (Palella y Martins, 2012, p. 146).

Para determinar la confiabilidad se utilizó el cálculo de coeficiente Alfa de *Cronbach*, sobre la base de la matriz de correlación de los ítems, la cual se elaboró con la aplicación del cuestionario a un grupo piloto de supervisores y directores de escuelas de otros circuitos escolares con características semejantes a la población en estudio, quienes respondieron el instrumento a manera de ensayo. Luego de tabulados los resultados, se procedió a determinar el coeficiente de confiabilidad, obteniendo como resultado 0,92, lo cual significa una alta confiabilidad para la aplicación del instrumento.

Análisis e interpretación de los resultados

Una vez aplicados los instrumentos, se presentan los resultados obtenidos a través de tablas y figuras que resumen las variables de cada respuesta, la frecuencia y el respectivo porcentaje del “ser y el “deber ser” de las funciones que cumple el supervisor. La interpretación se realizó mediante el análisis de los resultados obtenidos relacionándolos con los objetivos previstos en la investigación, comparando estos con la teoría consultada.

En la tabla 2, se muestran los resultados obtenidos de la opinión relacionada con lo que realizan y lo que desearían realizar los supervisores y directores en cuanto a actuar en situaciones de conflicto en los planteles y conocer todas las actividades técnico-administrativas que realizan los directores de los planteles, como unas de las funciones más importantes para elaborar la propuesta.

Se evidencia en los resultados la discrepancia entre el “ser” y el “deber ser” en lo que se refiere a la actuación de los supervisores en situaciones de conflicto en los planteles, estos arrojaron que el 80 % de los supervisores ocasionalmente, rara vez o nunca actúan en las situaciones de conflicto, siendo evidente que los supervisores no cumplen con la función de atención permanente a los planteles, ni se involucran en las situaciones de conflicto que se presentan, incumpliendo su función de líder.

Tabla 2

Opinión de los supervisores y directores sobre lo que realiza y lo que desearía realizar en cuanto a actuar en situaciones de conflicto en los planteles

Opinión	Lo que realiza				Lo que desearía realizar				Opinión
	Supervisor		Director		Supervisor		Director		
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	
Siempre	0	0,0	0	0,0	3	30,0	2	8,7	
Frecuentemente	2	20,0	4	17,4	4	40,0	14	60,9	
Ocasionalmente	4	40,0	6	26,1	3	30,0	7	30,4	
Rara Vez	4	40,0	10	43,5	0	0,0	0	0,0	
Nunca	0	0,0	3	13,0	0	0,0	0	0,0	
Total	10	100,0	23	100,0	10	100,0	23	100,0	

Fuente: elaboración propia

Según Martín y Onrubia (2011), “las funciones del supervisor educativo, en cuanto a controlar, asesorar y evaluar, busca reconocer y valorar las diferencias, potenciar las distintas capacidades de los docentes, estimular la aceptación y el reconocimiento de las dificultades y potencialidades individuales” (p. 150) y, por consiguiente, estimular un clima positivo en el que se reconozcan los errores y se acepte la necesidad de trabajo en colaboración, convirtiéndose en un apoyo para los directores en la búsqueda de la solución de la problemática confrontada. En concordancia con esto, Urdaneta et al. (2017) refieren que “en la administración de escuelas venezolanas, los directores como supervisores de un proceso deben estar preparados para identificar los puntos clave de una situación o problema complejo, así como capacidad para sintetizar y tomar decisiones” (p. 55); en otras palabras, los supervisores deben tener conocimientos que le permitan actuar de manera correcta, en las situaciones de conflictos que se presentan en los planteles.

En la tabla 3, se presentan los resultados relacionados con lo que realizan y lo que desearían realizar los supervisores en cuanto a conocer todas las actividades técnico-administrativas que llevan a cabo los directores.

Tomando en cuenta los resultados, se evidencia que en su totalidad, los supervisores desearían conocer las actividades técnico-administrativas que realizan los directores, coincidiendo con estos, quienes desearían que los supervisores conocieran todas las actividades que ejecutan; sin embargo, en la realidad, la mayoría de los supervisores (80%) no conocen estas actividades, muchas veces no se hace posible por la cantidad de planteles que cada uno de ellos tiene asignado y por las limitaciones del tiempo que disponen para visitar los planteles y atender sus necesidades, a pesar de que dentro de sus funciones deben controlar y verificar si la administración escolar funciona en todas sus instancias; es decir, que tampoco cumplen a cabalidad con sus funciones de planificación, organización y dirección. Al respecto, González (2007) expresa “la acción supervisora tiene como propósito, ayudar a optimizar el funcionamiento de las instituciones, los procesos administrativos y mejorar la calidad de la educación considerando los ámbitos donde se desarrolla la supervisión” (p. 18); sin embargo, es propicio acotar que tampoco debe centrarse solo en lo técnico-administrativo, sino que también debe ser el acompañante pedagógico de apoyo consecuente para los docentes.

Tabla 3

Opinión de los supervisores y directores sobre lo que realizan y desearían realizar en cuanto a conocer todas las actividades técnico-administrativas que llevan a cabo los directores de los planteles

Opinión	Lo que realiza				Lo que desearía realizar			
	Supervisor		Director		Supervisor		Director	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Siempre	0	0,0	0	0,0	6	60,0	10	43,5
Frecuentemente	2	20,0	1	4,3	4	40,0	11	47,8
Ocasionalmente	5	50,0	9	39,1	0	0,0	2	8,7
Rara Vez	2	20,0	13	56,5	0	0,0	0	0,0
Nunca	1	10,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	10	100,0	23	100,0	10	100,0	23	100,0

Fuente: elaboración propia

Fases de elaboración de la propuesta

Propósito

A partir del diagnóstico situacional obtenido, se diseñaron las estrategias administrativas-gerenciales dirigidas a optimizar el proceso de supervisión en el circuito escolar N° 5, Caricua, determinando su factibilidad.

Procedimiento

El procedimiento que se siguió para elaborar y dar a conocer la propuesta fue el siguiente: a) se realizó la revisión de la propuesta, se hicieron las observaciones y las recomendaciones pertinentes; b) se expuso la importancia de la propuesta y el esquema seguido para su elaboración; c) se presentó la propuesta al experto y se tomó nota de las observaciones, se llegaron a algunas conclusiones relativas al diseño; d) se analizaron y corrigieron los aspectos señalados; e) se tomaron en cuenta las observaciones y se retroalimentó la propuesta.

Para el análisis de los datos obtenidos, se tomó en cuenta si el diseño de estrategias administrativas-gerenciales, dirigidas a los supervisores para optimizar el proceso de supervisión: a) cumple con las expectativas y las necesidades que poseen los supervisores de distrito escolar N° 5; b) resulta importante y colaborará en la optimización del proceso de supervisión en el distrito en estudio; c) es un aporte que contribuirá a mejorar el cumplimiento de las funciones técnico-administrativas de los supervisores que se desempeñan en el distrito escolar N° 5.

Propuesta

La propuesta elaborada quedó estructurada de la siguiente forma: presentación, justificación, fundamentación, situación inicial, situación objetivo, estructura (objetivo general, centro crítico, objetivos específicos, proyectos de acción), administración y diseño operativo de los proyectos de acción.

Presentación

En función de los resultados obtenidos en la investigación realizada, en la cual se detectaron deficiencias en el proceso de supervisión en el circuito escolar N° 5, se hizo necesario presentar la propuesta de un diseño de estrategias administrativas-gerenciales, dirigidas a los supervisores de Educación Básica, con la finalidad de contribuir con el mejoramiento del proceso de supervisión, a través de la optimización del desempeño de la función supervisora y, con ello, lograr un mejor producto educativo.

Se aspira que con las estrategias administrativas-gerenciales se proporcione a los supervisores orientaciones y se genere en ellos una reflexión sobre el proceso de supervisión y el desempeño de la función técnico- administrativa ante la poca eficiencia de la función supervisora como elemento fundamental para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

Para la formulación de la propuesta se tomaron en cuenta los lineamientos de la Guía ILPES para la Formulación de Proyectos (citado por Besa, 2012) y los lineamientos de Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Justificación

La situación social económica y educativa que actualmente enfrenta el país, justifica la necesidad de generar cambios significativos que den soluciones inmediatas a los problemas que enfrentan día a día los planteles educativos, haciendo necesario que todas las personas involucradas en este medio realicen aportes que permitan el adecuado funcionamiento de las instituciones.

No obstante, como lo plantea Carrillo (2018),

en las instituciones educativas los gerentes deben fundamentar sus estrategias a partir del diagnóstico estratégico, es decir, de las necesidades apremiantes de la comunidad educativa. Las estrategias a utilizar, deben orientarse para afrontar la situación real dentro de su propio contexto social enmarcado en los principios de innovación. De allí, que el tema de los conflictos, en escenarios educativos de América Latina, hoy día es un tópico de interés mundial que ha sido estudiado por varias organizaciones. (párr. 7)

Como resultado del diagnóstico se encontró que, a pesar de que hay deficiencias en el proceso de supervisión, porque los supervisores no visitan frecuentemente los planteles, existe desconocimiento de estos sobre la realidad de las instituciones, ocasionalmente establecen comunicación con los directores en consejos de directores que realizan en ciertas oportunidades; no se involucran en el proceso pedagógico, la función administrativa se basa solo en llevar y traer papeles cuyos datos no son verificados ni constatados; demostraron interés por mejorar el desempeño de la función técnico-administrativa.

Por otra parte, de acuerdo con los datos obtenidos en los instrumentos aplicados a la población en estudio, se evidenció la disposición de los supervisores de poner en práctica las estrategias diseñadas en esta investigación. Además, a pesar de que existe un régimen de supervisión educativa y unos lineamientos del MPPE, el diagnóstico situacional evidenció que se necesita el diseño de estrategias administrativas-gerenciales, basadas en el cambio de circunstancias, problemas y tendencias en la reorientación de la Educación Básica, planteada en el

Currículo Básico Nacional y orientadas hacia la descentralización y a las necesidades y requerimientos de la situación actual de Venezuela.

Fundamentación

La propuesta que se presenta se fundamenta en instrumentos que han determinado y determinan en la actualidad la supervisión. Entre ellos, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), artículos 80, 81 y 82; la Ley Orgánica de Educación (2009), artículos 71 y 72; el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999), artículos 150 al 160 y 165 al 169, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), artículos 31,32, 34 al 37, 45, 54 y 81 y la resolución N° 3211 sobre el régimen de supervisión educativa (1983), además de otros decretos y resoluciones.

Situación inicial

En el circuito escolar N° 5, Caricuao, Caracas, el proceso de supervisión se lleva a cabo con ciertas fallas que deben ser superadas, ya que se observa que los supervisores se limitan a la entrega y retiro de recaudos, han descuidado la función técnico-docente, no visitan frecuentemente las escuelas, siendo escasos los registros de visitas del supervisor a los planteles donde estén asentadas las actividades de orientación y seguimiento realizadas por él para garantizar dinamismo y eficiencia de la administración escolar.

A través del diagnóstico efectuado se pudo constatar que los supervisores del circuito escolar N° 5 solo en forma ocasional: a) actúan en situaciones de conflicto en los planteles; b) participan en la coordinación de las actividades técnico-administrativas que planifican los directores; c) elaboran el plan del sector de acuerdo con los planes presentados por los directores; d) visitan los planteles; e) se comunican con los directores estableciendo vías alternas y confiables de comunicación; f) conocen los recursos materiales y financieros de cada plantel y la inversión de estos; g) ejercen una supervisión integral; h) realizan el seguimiento de las actividades técnico-administrativas que cumplen los directores; i) sugieren estrategias para la sistematización y mejoramiento de la labor gerencial de los directores; entre otros. Esto evidencia que, según la crítica situación que vive la supervisión en el circuito escolar objeto de estudio y tal vez en otros por igual, se requiere actualizar dicha función a fin de hacerla más cónsona con las nuevas exigencias y necesidades que surjan como producto de los cambios.

Situación objetivo

La propuesta tiene el propósito fundamental de contribuir a la solución de los problemas escolares y a la búsqueda de la calidad de la educación, con base en la nueva realidad donde el Ministerio del Poder Popular para la Educación está impulsando los llamados proyectos

pedagógicos de cada escuela, adaptados a las circunstancias que exige concebir al supervisor en un nuevo contexto, donde tenga una participación más activa dentro de la nueva gerencia escolar. Para Pérez (2017),

La idea es que las organizaciones educativas deberán, de manera permanente de apropiarse de modos de sentir, hacer, y pensar, que les aseguren un vínculo inteligente ante escenarios cambiantes y complejos tanto a nivel local como global, lo cual exige una participación transformadora, responsable y creativa.

En la medida en que se les proporcione a los supervisores un conjunto de estrategias administrativas-gerenciales dirigidas a optimizar el proceso de supervisión, estos mejorarán su desempeño y, como gerentes educativos, conjugarán aspectos que incentiven al personal directivo y docente en procurar una mayor motivación. Igualmente, podrán demostrar su capacidad para crear expectativas en torno a su desempeño administrativo, desarrollar habilidades de liderazgo y destrezas gerenciales orientadas al logro de un índice satisfactorio de eficiencia, eficacia y efectividad. Tal como lo plantea González (2007):

La supervisión educativa tiene como función primordial aplicar normas, instrumentos, procesos y procedimientos en los niveles y modalidades del sistema educativo para controlar, vigilar, garantizar y evaluar la gestión en las zonas educativas, distritos escolares, sector escolar y planteles que conlleve al supervisor al cumplimiento de la acción supervisora. (p. 13)

Al respecto, se puede decir que el diseño de estrategias administrativas-gerenciales dirigidas a optimizar el proceso de supervisión en el circuito escolar N° 5, supone una serie de acciones que conllevan: a) realizar actividades que conduzcan a garantizar la eficacia y eficiencia del proceso de supervisión; b) promover el mejoramiento y la eficacia de las instituciones educativas; c) lograr que el supervisor, en su condición de administrador, asuma la responsabilidad de dominar y cumplir las funciones fundamentales del proceso administrativo: planificación, organización, dirección, control y evaluación.

Estructura de la propuesta

Objetivo general

Sugerir estrategias administrativas-gerenciales, basadas en proyectos de acción, dirigidas a optimizar el proceso de supervisión en las instituciones de Educación Básica del Circuito Escolar N° 5, Caricuao, Caracas.

Tabla 4

Resumen de estrategias administrativo-gerencial, basadas en proyectos de acción, dirigidas a optimizar el proceso de supervisión en las instituciones de educación básica del circuito escolar N° 5, Caricuao, Caracas

Centro Crítico	Objetivos específicos	Proyectos de acción
Planificación	1.- Formular planes, programas o proyectos ajustados a los propósitos y a las condiciones que requiere el sistema educativo enmarcado por las circunstancias actuales del país.	1.1.- Elaborar un diagnóstico de los recursos materiales y humanos existentes en cada una de las instituciones a su cargo (evaluación de necesidades reales). 1.2.- Elaborar cronograma de actividades, reuniones, visitas periódicas a las diferentes dependencias de las instituciones, a través del uso de diferentes medios. 1.3.- Asesorar a los directores de los planteles a su cargo en la planificación anual de actividades y del proyecto educativo integral comunitario. 1.4.- Asesorar a los directores en materia de planificación, organización y administración de centros educativos, con el fin de mejorar su capacidad de gestión, tanto en el ámbito académico como administrativo. 1.5.- Elaborar el plan anual del circuito escolar con base a los planes presentados por los directores. 1.6.- Planificar conjuntamente con los directores y docentes proyectos pedagógicos con la finalidad de mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje, adecuados con la nueva normalidad.

		<p>1.7.- Planificar conjuntamente con los directores y docentes programas con la finalidad de promover y canalizar las relaciones y sinergia con otras instituciones y organizaciones de la comunidad.</p> <p>1.8.- Elaborar con los directores un plan de contingencia para cada una de las actividades previstas.</p> <p>1.9.- Planificar y gestionar actividades de capacitación y actualización del personal docente en cuanto a nuevas estrategias y uso de tecnologías.</p>
Organización	2.-Proponer cambios fundamentales basados en los resultados de investigaciones que puedan incluir modificaciones, transferencias o reubicación de personal, empleo de tiempo, canales de comunicación y distribución de recursos, para mejorar la eficiencia	<p>2.1.- Elaborar informe con las necesidades reales de cada plantel.</p> <p>2.2.- Organizar el funcionamiento de los planteles.</p> <p>2.3.- Organizar conjuntamente con los directores las actividades propias del año escolar en cada plantel: levantamiento de acta de inicio del año escolar, elaboración de la matrícula inicial, clasificación de alumnos (edad, sexo, grado, sección, turno), asignación y distribución de responsabilidades al personal administrativo y obrero, elaboración de matrícula general de su sector.</p> <p>2.4.- Coordinar con los directores las actividades técnico-administrativas que se deben planificar durante el año escolar.</p> <p>2.5.- Dar las orientaciones pertinentes y solicitar a los directores la elaboración del reglamento interno de cada plantel (normas de convivencia).</p> <p>2.6.- Solicitar a los directores el nombramiento de diferentes comités de acuerdo con lo establecido en la circular 058.</p> <p>2.7.- Coordinar conjuntamente con los directores la inducción para el funcionamiento de cada uno de los comités.</p> <p>2.8.- Solicitar a los directores informe sobre los recursos materiales y financieros de que dispone el plantel.</p> <p>2.9.- Coordinar y velar por la sana inversión de los recursos y materiales asignados a los planteles.</p> <p>2.10.- Diligenciar la reubicación o traslado del personal que lo solicite en cada plantel.</p>

Dirección	3.-Mediante la ejecución, el control y la delegación de autoridad, contribuir para que lo planificado y organizado se ponga en práctica	2.11.- Diligenciar conjuntamente con los directores la solicitud y adquisición de recursos para cada plantel.
		<p>3.1.- Orientar a los directores sobre la planificación del trabajo escolar y elaboración del proyecto plantel.</p> <p>3.2.- Asesorar a los directores en el desempeño de los roles de facilitador, investigador, orientador y promotor social.</p> <p>3.3.- Fomentar en los planteles las relaciones cordiales director-supervisor-docente, supervisor-representantes y demás miembros de la comunidad escolar, estableciendo comunicación permanente entre ellos, haciendo uso de diferentes medios tecnológicos.</p> <p>3.4.- Tomar las decisiones en grupo, escuchando las sugerencias o alternativas de solución propuestas por directores, docentes, representantes y alumnos (trabajo en equipo).</p> <p>3.5.- Establecer comunicación constante con el personal de cada plantel para conocer las situaciones de conflicto que se presentan, ejerciendo su función de líder.</p> <p>3.6.- Instruir a los directores en la aplicación del proceso de toma de decisiones para la solución de problemas y manejo de conflictos.</p> <p>3.7.- Aplicar las medidas disciplinarias contentivas en la LOE (2009).</p> <p>3.8.- Exigir el cumplimiento del contenido del reglamento interno de cada plantel (normas de convivencia).</p> <p>3.9.- Demostrar conducta democrática, respetar ideas y opiniones ajenas, fomentando la convivencia social por medio del trabajo cooperativo.</p> <p>3.10.- Solicitar a los directores, en las fechas previstas, los recaudos exigidos: estadísticas, informes, planes, matrícula, otros.</p> <p>3.11.- Solicitar a los directores informes sobre organización y funcionamiento de los comités.</p> <p>3.12.- Velar porque las actividades académico-administrativas se realicen de acuerdo a lo establecido en los artículos 57 y 110 del Reglamento General de la LOE.</p>

		<p>3.13.- Velar conjuntamente con los directores por la conservación y mantenimiento de la planta física y de los recursos existentes en el plantel.</p> <p>3.14.- Velar conjuntamente con los comités de sustanciación de cada plantel para que los ascensos, clasificaciones, traslados, jubilaciones se efectúen de acuerdo con lo establecido en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.</p> <p>3.15.- Observar el ambiente escolar de cada plantel, la carga horaria del personal, registros de asistencia del personal, los planes y proyectos, los cuadernos de los alumnos.</p> <p>3.16.- Exigir a los directores la entrega de informe trimestral de las actividades cumplidas en el plantel con base en las actividades previstas en el plan anual y proyecto plantel.</p>
Evaluación	4.- Evaluar los resultados totales o parciales logrados con la ejecución de planes y programas	<p>4.1.- Registrar en formatos claros y precisos los aspectos observados y las orientaciones dadas en las visitas de supervisión a los directores y docentes.</p> <p>4.2.- Supervisar el cumplimiento de los proyectos plantel y de aprendizaje.</p> <p>4.3.- Supervisar que los directores cumplan las disposiciones legales, técnicas y administrativas que regulan el funcionamiento de los centros educativos.</p> <p>4.3.- Orientar a los directores y docentes en relación al mejoramiento de la calidad del proceso de enseñanza y de aprendizaje.</p> <p>4.4.- Involucrarse en el proceso pedagógico que se da en las aulas de cada plantel, participar en el desarrollo del proyecto pedagógico de plantel y los proyectos pedagógicos de aprendizaje y así cumplir con el acompañamiento pedagógico.</p> <p>4.5.- Participar en el análisis de los resultados del desempeño académico de los estudiantes.</p> <p>4.6.- Asesorar a los directores y docentes sobre la incorporación de nuevas metodologías pedagógicas para facilitar el desempeño docente y mejorar los resultados del desempeño escolar.</p> <p>4.7.- Gestionar de manera permanente cursos o talleres de actualización para directores y docentes.</p>

- 4.9.- Sugerir estrategias a los directores para la sistematización y mejoramiento de la labor gerencial.
 - 4.10.- Asesorar a los directores en la elaboración de sistemas administrativos para uso y control de: recursos materiales de la institución (inventario), asistencia del personal (entrada, salida, retardos), cumplimiento de actividades.
 - 4.11.- Supervisar y controlar la relación de asistencia del personal mensualmente.
 - 4.12.- Realizar el seguimiento de las actividades técnico-administrativas cumplidas por los directores.
 - 4.13.- Supervisar los procedimientos administrativos y la aplicación de las Medidas disciplinarias como lo establece la LOE.
 - 4.14.- Supervisar la aplicación del régimen de evaluación.
 - 4.15.- Evaluar el desarrollo del plan anual, proyecto plantel y proyectos pedagógicos de aula.
 - 4.16.- Retroalimentar e incentivar por escrito la labor desempeñada por los directores y docentes.
 - 4.17.- Evaluar anualmente el desempeño de las actividades técnico-administrativas cumplidas por los directores.
 - 4.18.- Reconocer los méritos del personal directivo, docente, administrativo, obrero, representantes y alumnos.
-

Administración

El diseño de estrategias administrativas-gerenciales fue elaborado con la finalidad de contribuir con la solución de los problemas escolares, la búsqueda de la calidad de la educación, y con ello, la optimización del proceso de supervisión. Una vez determinada la factibilidad económica y social de la propuesta, se entregó al circuito escolar N° 5 una copia ya corregida para que fuese puesta en práctica.

Cabe destacar que para cada uno de los objetivos específicos se realizó el diseño operativo de los proyectos de acción detallando las actividades, técnicas, recursos, sujeto ejecutor, tiempo y evaluación.

Conclusiones

Las conclusiones que se presentan se derivan de la información recibida de los supervisores y directores que constituyeron la población investigada; estos datos se sustentan en la frecuencia y el respectivo porcentaje del “ser” y del “deber ser” de las funciones que cumplen los supervisores, los cuales permitieron establecer entre las más importantes lo siguiente:

Los supervisores actúan, con poca frecuencia, en situaciones de conflicto en los planteles. Los directores tienen que enfrentar y resolver solos las situaciones de conflicto que se presentan en los planteles sin la orientación y actuación del supervisor; incumplen su función de líder, no aplican la habilidad de persuadir a sus supervisados hacia el logro de los objetivos previstos. Por otra parte, ocasionalmente los supervisores conocen las actividades técnico-administrativas que realizan los directores de los planteles. No participan en su coordinación; esto implica que solo, en ocasiones, se verifica si la administración educativa funciona en todas sus instancias; nunca se involucran en el proceso pedagógico que se da en las aulas, ni se enteran si los docentes están actualizados o necesitan actualización; desconocen las realidades de los planteles.

Finalmente, es evidente que los resultados obtenidos en la presente investigación generaron la necesidad de revisión de la función supervisora dentro de un sistema en crisis y agobiado con graves problemas académicos y administrativos, enmarcado por las circunstancias actuales generadas por la pandemia ocasionada por el COVID-19.

Implicaciones pedagógicas

La educación a nivel mundial está enfrentando una serie de situaciones en las cuales está tratando de adecuarse a las circunstancias y adversidades originadas por la proliferación de la enfermedad COVID-19, la cual en nuestro país, ha generado la necesidad de adoptar una serie de medidas y aplicar nuevas estrategias y acciones que permitan aplicar un mejor proceso de supervisión de las actividades desarrolladas en las instituciones educativas.

Es por ello que la investigación realizada tiene implicaciones pedagógicas puesto que las debilidades observadas, en cuanto al acompañamiento y orientación que requieren los directivos y docentes de los planteles durante el desempeño de sus funciones, sobre todo en la modalidad no presencial que actualmente se está aplicando, exige el poder contar con un supervisor profesional, capaz de aplicar la supervisión tal cual ha sido concebida, esto es como un proceso de ayuda y asistencia a directivos y docentes, a fin de alcanzar los mejores logros en la conducción y gestión de las instituciones educativas, así como también en la enseñanza y el aprendizaje, involucrando en todas las actividades a personas que tienen relación con el hecho educativo y que lo realizan mediante un proceso cooperativo, a través de las nuevas herramientas tecnológicas, en beneficio de los estudiantes.

Dentro de este contexto vale destacar que el supervisor como gerente educativo constituye uno de los elementos más importantes para la proyección de la educación y de las instituciones educativas, razón por la cual debe tener una formación y capacitación permanente que le permita desarrollar competencias gerenciales para desempeñar con éxito las funciones inherentes a su cargo.

Referencias

- Araviche-Granadillo, A. R. (2021). El accionar educativo del supervisor circuitual territorial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 7(1). <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1651/html>
- Besa, J. (2012). *Recopilación Bibliográfica*. Centro de Estudios de la CEPAL para el Desarrollo Económico de la América Latina.
- Carrillo B., Y. J., Rojas, S. y Rojas C., L. F. (2018). Estrategias gerenciales para el manejo del conflicto en las instituciones educativas. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 13(26), 122-146. <http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/download/3140/4077?inline=1>
-

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453 (Extraordinaria), marzo 24, 2000.
- Díaz T., M., García B., J. y Legaña F., M. (2018). Modelo de gestión del acompañamiento pedagógico para maestros de primaria. *Transformación*, 14(1), 44-57. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-29552018000100005
- Femenía M., O. (2015). *Inspección, supervisión, evaluación y calidad de un centro educativo de enseñanza secundaria obligatoria*. Editorial Díaz de Santos.
- González, E. (2007). Un modelo de supervisión educativa. *Laurus*, 13(25), 11-35.
- Graffe, G. J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. Escuela de Educación. Universidad Central de Venezuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68). http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5929. (Extraordinaria). Agosto 15, 2009.
- Martín, E. , Onrubia J. (2011). *Orientación Educativa. Procesos de innovación y mejora de la enseñanza*. Ministerio de Educación Cultura y Deporte, Secretaría General Técnica. Barcelona. España.
- Martínez, N. Jugo M. y colaboradores (2014). Protocolo de Acompañamiento Pedagógico. http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formaciondeformadores/wpde_scargas/2014/01_Protocolos_acompamiento.pdf.
- Mayor, A., Gutiérrez, C., Lozano, D., Rojas, E., González. M. y Franco. M. (2014). *La Contratación Pública: Experiencias exitosas para una administración pública ejemplar*. Editorial EXPRECARDS.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2003). Revisión del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.662 de Fecha 24 / 09 / 2.003. Caracas, Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2017). *Orientaciones Pedagógicas Año Escolar 2017-2018*.

- Ocando C., H. Y. (2017). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas. *Omnia*, 23(3), 42 - 57. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73754947004>
- Palacios, T, (2013). *Diseño de estrategias gerenciales para mejorar el liderazgo en los docentes y directivos del nivel primario de la I.E N° 14140 Nuestra Señora de Fátima del distrito de Tambogrande Región Piura 2013* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, Perú]. <https://repositorio.unprg.edu.pe>
- Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. FEDUPEL.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5.496. Extraordinario. Octubre 31, 2000.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999). Gaceta Oficial N° 36.787 de fecha 15 de septiembre de 1999 Decreto N° 313.
- Resolución N° 3211 [Ministerio de Educación]. Sobre el régimen de supervisión educativa, 30 de junio 1983. Gaceta Oficial de la República de Venezuela.
- Pérez, Y. (2017). Análisis crítico a la gerencia de la educación primaria en Venezuela desde el 2002 al 2017. *Revista: Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2017/12/analisis-educacion-venezuela.html>
- Tamayo P., A y Valiente S., P. (2019). *El principio de la unidad de la orientación, la integralidad y el enfoque pedagógico de la supervisión educativa*. Transformación, 15(1), 129-146. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S207729552019000100129&Ing=pt&nrm=iso
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador [UPEL] (2016). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. FEDUPEL.
- Urdaneta, D., Nava R., N. J., Yedra G., F. J., Garcés P., M. R., Valles de Rojas, M. E. y Giraldoth, D. (2017). Perfil del directivo como responsable de la supervisión educativa. *Panorama*, 12(23), 47-61. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6805696>