

**Rosmary Hernández Chávez de Palomo**

**DIFERENCIA ENTRE LA PRACTICA DE LA SUPERVISIÓN  
EDUCATIVA ACTUAL CON LA QUE DEBIERA PRACTICARSE**

**Asesora: M. A. Marta Judith Palma de Pineda**



**Universidad de San Carlos de Guatemala  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
Maestría en Docencia Universitaria**

**Guatemala, enero 2000.**

DL

07

7-(1127)

**Este estudio fue presentado por la autora  
Como trabajo de tesis, requisito previo a  
Su graduación en el Programa Maestría  
En Docencia Universitaria.**

**Guatemala, enero del año 2,000**

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>I.</b>	<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....</b>	<b>Pág.</b>	<b>1</b>
	1. <i>Antecedentes del problema.....</i>	<i>pág.</i>	<i>1</i>
	2. <i>Importancia de la Investigación.....</i>	<i>pág.</i>	<i>4</i>
	3. <i>Formulación del problema de investigación.....</i>	<i>pág.</i>	<i>5</i>
	4. <i>Alcances de la investigación.....</i>	<i>pág.</i>	<i>5</i>
	5. <i>Límites de la investigación.....</i>	<i>pág.</i>	<i>5</i>
	6. <i>Fundamentos teóricos de la investigación.....</i>	<i>pág.</i>	<i>6</i>
<b>II.</b>	<b>LOS PROPOSITOS DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>pág.</b>	<b>9</b>
	1. <i>Objetivo general.....</i>	<i>pág.</i>	<i>9</i>
	2. <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>pág.</i>	<i>9</i>
	3. <i>Variables.....</i>	<i>pág.</i>	<i>9</i>
	4. <i>La población (universo de trabajo).....</i>	<i>pág.</i>	<i>11</i>
	5. <i>Instrumento de medición.....</i>	<i>pág.</i>	<i>11</i>
	6. <i>El diseño de la recopilación de datos.....</i>	<i>pág.</i>	<i>12</i>
<b>III.</b>	<b>PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>pág.</b>	<b>13</b>
	1. <i>Presentación de datos.....</i>	<i>pág.</i>	<i>13</i>
	2. <i>Información proporcionada por profesores.....</i>	<i>pág.</i>	<i>13</i>
	3. <i>Información proporcionada por directores.....</i>	<i>pág.</i>	<i>16</i>
	4. <i>Discusión de resultados.....</i>	<i>Pág.</i>	<i>19</i>
<b>IV.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>pág.</b>	<b>23</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>pág.</b>	<b>25</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>Pág.</b>	<b>26</b>
	1. <i>Instrumento de medición.....</i>	<i>Pág.</i>	<i>27</i>
	2. <i>Cuadros estadísticos de resultados generales.....</i>	<i>Pág.</i>	<i>29</i>

## INTRODUCCION

La experiencia que se adquiere en el ejercicio del trabajo docente, técnico y administrativo, permite comprobar que la supervisión educativa juega un papel muy importante en la educación. Para poder garantizar la eficiencia y eficacia de la supervisión, por ser tan compleja, tienen que manejarse muchos indicadores que tienen que ser congruentes entre si.

Esta investigación se hizo con el propósito de dar a conocer algunos de los indicadores que se usan para el análisis del sistema educativo nacional, cuyo análisis pondrá en evidencia que existen áreas propias de las tareas de la supervisión, que no han sido cubiertas en un elevado porcentaje, que no se han trabajado sistemáticamente.

La acción educativa de la supervisión se ejerce tanto en el plano administrativo como en el técnico. El concepto tradicional se orienta, más que todo, al control y trámites administrativos en los cuales el supervisor se relaciona directamente con las autoridades administrativas de los establecimientos de enseñanza, dejando a un lado la tarea docente. Actualmente, el supervisor se concibe como un elemento que domina los procedimientos administrativos, con un elevado nivel de formación técnica que le permite analizar el proceso de aprendizaje que se realiza en las aulas y dar la orientación correspondiente a los maestros para elevar su rendimiento docente con el consiguiente beneficio para los alumnos. Es evidente que, si se desarrolla esta actividad con aplicación y acuciosidad, los niveles de deserción, ausentismo y repitencia se verían disminuidos significativamente, mejorando la eficiencia del sistema.

Los estudios propios de la Maestría en Docencia Universitaria tienen como propósito mejorar el nivel académico de los docentes. Este trabajo pretende determinar los factores que debieran tomarse en consideración para que los profesores de la carrera de Licenciatura en Pedagogía con énfasis en Administración Educativa estén en capacidades de prepararse convenientemente para que los egresados de la carrera tengan pleno conocimiento de este campo de trabajo en el que, eventualmente, puedan desempeñarse.

El orden de presentación del material de esta investigación rompe los esquemas tradicionales, porque se ha considerado que la estructura que se utilizó refleja con mas claridad el contenido y ofrece una secuencia lógica más adecuada para la naturaleza del estudio. En la primera parte se hace una descripción de todos los elementos que integran el problema de investigación y su fundamentación teórica como una totalidad que permite una visión integral de lo que se investiga. En una segunda parte, se presentan los propósitos de la investigación, que incluyen los objetivos que darán la orientación general al trabajo, las variables que se consideraron asociadas a su forma de medición, la población que será fuente de información y el instrumento respectivo. Seguidamente se ofrece la presentación, análisis y discusión de resultados, por medio de lo cual se pueden deducir las conclusiones y recomendaciones que aparecen en un último capítulo. Como anexos, se exponen el instrumento de investigación y los resultados generales del trabajo antes de ser sometidos al proceso de análisis.

Aún cuando se cree haber alcanzado los objetivos de la investigación, es conveniente destacar que el análisis del material pone en evidencia que este trabajo debe complementarse con una investigación paralela -serendipity- que tenga el propósito de determinar los niveles de conocimiento que tienen los supervisores en cada una de las áreas propuestas, para el diseño de los elementos curriculares necesarios para corregir la falta de información. Con este trabajo, se espera contribuir en alguna forma a este aspecto tan importante de la tarea docente.

## I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

### *1. Antecedentes del problema*

La supervisión educativa juega un papel de mucha importancia en la educación nacional por cuanto tiene, como propósito fundamental, velar por la correcta aplicación de las políticas establecidas por el Ministerio del Ramo y promover, por todos los medios a su alcance, el desarrollo de los diferentes niveles establecidos por el sistema educativo, constituyéndose en un factor determinante de la eficacia y eficiencia de ese sistema. Las actividades que tienen que desarrollarse en cumplimiento de la función supervisión educativa, requieren de una actitud de constante atención en la implementación de las acciones que deben ejecutarse por intermedio de los directores y maestros de los establecimientos educativos, lo que implica el ejercicio de funciones de vigilancia y control pero, sobre todo, de tecnificación de los elementos que forman parte de la comunidad educativa, con el fin de obtener los máximos beneficios con la utilización apropiada de los recursos disponibles.

La supervisión educativa ha pasado por un largo proceso durante el cual ha sufrido una serie de transformaciones en cuanto a su conceptualización y aplicación. Este proceso se inició como una función fiscalizadora, cambiando a una función constructiva hasta llegar a una etapa en la cual prevalece una orientación creadora y el supervisor desplazó su criterio, de un ejercicio autócrata a una participación democrática, en el proceso educativo.

Según datos proporcionados en forma personal (no se pudo precisar la fuente documental) la supervisión arranca desde 1794, en las escuelas de primeras letras de San José de Calasanz y de San Casiano, en las cuales un celador era el encargado de la permanente vigilancia del funcionamiento de las escuelas. Estos celadores reportaban, al maestro principal, lo que acontecía en esas escuelas. Según la misma fuente, el artículo 15 de la escritura de fundación de esas escuelas estableció que los patronos, por medio de diputados y comisionados nombrados temporalmente, eran los encargados de velar por el buen desempeño y exacto cumplimiento de la enseñanza.

El Reglamento de Instrucción Primaria del año 1852, se refirió a la inspección de las escuelas bajo el cuidado del cura párroco, un representante de la municipalidad y un vecino. Posteriormente, en el período de la Revolución Liberal de 1871, se creó la inspección escolar despojando a la iglesia del control de la educación.

La supervisión educativa, como tal, fue creada el 2 de enero de 1875, por medio del Decreto 131 emitido por la Ley Orgánica de Instrucción Pública Primaria, con la finalidad de lograr una organización, dirección e inspección en la enseñanza<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Varios autores. *Manual de Supervisión Educativa*. Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa (USIPE), Guatemala, s/f.

La Ley General de Instrucción Pública emitida por medio del Decreto Ministerial No. 179 de fecha 7 de abril de 1877 en el artículo 73 del Título 5, define los supervisores como "encargados especialmente de vigilar, facilitar y mejorar su ejecución para la enseñanza". El Decreto Ministerial No. 254, contenía el Reglamento de Instrucción Pública, aduciendo la necesidad de una instrucción con aplicación práctica para los individuos y la sociedad. En esa misma Ley, se consideró la instrucción primaria dividida en Departamentos y Distritos Escolares.

No fue sino hasta el 14 de diciembre de 1927 en la administración del Presidente Lázaro Chacón, cuando se encuentran nuevamente disposiciones legales referentes a la Supervisión. En esa fecha se emitió la nueva Ley por medio del Decreto No. 960, en el cual se constituyen dos Departamentos: el escolar y el administrativo, previendo que el personal tiene que actualizarse de acuerdo a las tendencias pedagógicas modernas. Al año siguiente, el 9 de febrero de 1928, se encuentra nuevamente la Ley y Reglamentos de Educación Pública donde, en el capítulo quinto, se especifican los requerimientos de los inspectores técnicos y sus atribuciones.

Durante la administración del Presidente Jorge Ubico (1931-1944) se crearon las Inspecciones Técnicas de Educación, con ubicación en cada Departamento y bajo responsabilidad de Jefes Políticos e Intendentes Municipales.

De acuerdo a la organización encontrada en los registros, históricos, el tipo de supervisión educativa que prevaleció durante el periodo 1871-1943, era autocrática por la estructura jerárquica de un orden determinado, tipo vertical, donde los funcionarios de mayor nivel determinaban el contenido y la forma en que se realizaban las acciones de la supervisión, con carácter inmediato y de tipo fiscalizador, el periodo de 1930 a 1944, se caracterizó por asumir el carácter de inspección y se circunscribió a vigilar, ordenar, exigir, corregir faltas y errores, amonestar, atemorizar y reportar a los maestros en servicio.

### **Periodo 1944-1954**

En la época revolucionaria (1944-1954) da un nuevo impulso a la Supervisión Educativa como parte de un vasto programa de innovación en el Ramo. El Reglamento para Inspección Técnica del 27 de junio de 1946 describe al supervisor como "Inspector Técnico" y organiza los núcleos escolares que delimitaron geográficamente el país, atendiendo a las características similares, agrupando 14 departamentos con 385 comunidades, lo cual dio como resultado una supervisión que hacia posible orientar, guiar y ayudar a la solución de problemas educativos. En 1949 se crearon los Núcleos Escolares Campesinos dependientes de la Dirección General de Educación Fundamental, para las escuelas primarias rurales, continuando los Inspectores para las áreas urbana.

En el año 1954 se suprimió la Dirección General de Educación Fundamental, creándose la Dirección General de Desarrollo Socio Educativo Rural y, en 1955, se crearon las supervisiones para 16 zonas del área rural adscritas a esa Dirección.

### **Periodo 1955-1964**

La nueva Ley Orgánica de Educación, Decreto No. 558 del 27 de febrero de 1956 estableció los fines de la educación y sus bases. En su Capítulo I, Dependencias de Educación, artículo 24, establece la Supervisión Técnica Escolar como una dependencia técnico-administrativa, sustituyendo a los Inspectores Técnicos. El Acuerdo Gubernativo de fecha 26 de junio de 1957 modificó la Ley anterior, se organizan cinco zonas escolares y se convoca a capacitación de cargos.

El 13 de septiembre de 1961, se emite el Decreto Legislativo No. 1485, Ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional que establece las normas bajo las cuales ha de funcionar el personal del sistema educativo, que es importante mencionarla porque, hasta la fecha, se considera el instrumento básico para la regulación del trabajo magisterial.

Mención especial merece el Convenio Centroamericano sobre unificación básica de la educación, suscrito en 1962. En ese documento, los países centroamericanos convienen en que la supervisión se organizara en equipos de profesores especializados y coordinaran sus esfuerzos por la formación y perfeccionamiento del personal de supervisión (Capítulo V, artículos 39, 40 y 41).

Por Decreto a la fecha 14 de enero de 1963, la supervisión técnica de educación escolar del nivel primario pasó a ser una dependencia de la Dirección de Educación Pre-primaria y Primaria Urbana, dividiéndose en 13 distritos con sede en las cabeceras Departamentales o Municipales. La supervisión en aldeas, fincas y caseríos quedó bajo la jurisdicción de la Dirección General de Desarrollo Socio-educativo Rural.

El sistema educativo en este periodo sufrió transformaciones en cuanto a la distribución geográfica de las zonas, pero se continuó con la línea vertical, donde las disposiciones emanaban desde el Ministerio de Educación y el supervisor cumplía funciones de investigación, capacitación en servicio y estadísticas escolares. Sin embargo, el trabajo desarrollado por los núcleos escolares fue de colaboración con las comunidades, desarrollando proyectos agrícolas, agropecuarios y otros; es decir, el supervisor se convirtió en guía, consejero y colaborador dinámico, utilizando medios y procedimientos científicos y prácticos. El inspector técnico debía reunir ciertas condiciones (perfil). Es preocupación del supervisor y director de núcleos escolares actuar con prudencia, honradez, honestidad y entera justicia en la resolución de los problemas que se presenten en las actividades docentes.

### **Periodo 1965-1985**

El 12 de enero de 1965 fue emitida la Ley Orgánica de Educación Nacional mediante el Decreto-ley No. 317 de esa fecha. En ese instrumento (Artículo 91) se especifica que la supervisión educativa técnica escolar será regida y coordinada por la Dirección General de Educación a través de las direcciones por sus distintos niveles.

En el artículo 397 del Reglamento de esa Ley (marzo de 1966) dispone que la supervisión técnica escolar se regirá por su reglamento específico de acuerdo con la naturaleza y características de sus funciones en las distintas áreas y niveles educativos.

En el año 1965 se creó la Supervisión de Distritos Escolares, que fueron determinantes en los cambios tanto cualitativos como cuantitativos en la educación, pero no fue sino hasta que entro en vigencia el Acuerdo Ministerial No. 123 A de fecha 11 de junio de 1965, que se reglamento la Supervisión Técnica Escolar. En este Reglamento se describen los objetivos específicos, la organización y las atribuciones de la Supervisión Educativa Técnica Escolar<sup>2</sup>, creando las Supervisiones Técnicas Departamentales y de Distrito de Educación, la Supervisión de Escuelas Nocturnas, Alfabetización y Educación Estética, Orientadores de las escuelas unitarias de la capital por niveles: párvulos, primaria y media.

En el año 1970 se creó la supervisión específica en la ciudad capital, para los Ciclos Básico y Diversificado.

Si se toma bajo el punto de vista actual, la supervisión educativa no cuenta con una historia rica en experiencia, sobre todo si se compara con otros países como Estados Unidos en el cual el término, con toda su significación educativa, fue incorporado al léxico educativo desde el año 1975<sup>3</sup>.

## **2. Importancia de la investigación**

La experiencia personal en el ejercicio docente, nos ha permitido comprobar que el funcionamiento de la supervisión en el sistema educativo nacional no siempre se hace de acuerdo con las políticas de desarrollo ni con la metodología correcta que permita que el supervisor, además de ser un funcionario con atribuciones administrativas, sirva al mismo tiempo como facilitador de la tarea docente de los maestros. En otras palabras, no existe congruencia entre lo que el maestro necesita, lo que el supervisor debiera hacer y lo que sabe hacer. Como consecuencia, no hay manera de poder determinar, con la certeza necesaria, hasta qué punto el sistema educativo, en sus distintos niveles, está realmente respondiendo a las necesidades educativas de la población escolar.

Una gran parte de la eficiencia del sistema radica en la forma como se atienden sus servicios, y la supervisión es un elemento indispensable que permite, si se conduce adecuadamente, alcanzar esta eficiencia. Si se logra determinar la diferencia entre lo que una supervisión eficiente debe hacer y lo que realmente hace, así como sus posibles causas, se estará en posibilidad de diseñar, con bases firmes, los programas necesarios para que pueda implementarse una supervisión de calidad

---

<sup>2</sup> Ministerio de Educación. *Reglamento de Supervisión Técnica Escolar*. Editorial José de Pineda Ibarra. Guatemala, 1965.

<sup>3</sup> Burton, William H. y L.J.Brueckner. *Supervision, a Social Process*. Third Edition. Editorial Appleton-Century-Croff, New York, 1987. Pág.25.

con los beneficios consiguientes para la juventud guatemalteca. Específicamente, se podrán sugerir las medidas para que, en el pensum de las carreras de Pedagogía, se incluyan los elementos indispensables para proporcionar, a los profesionales que egresen, una formación académica acorde con las necesidades de este sector tan importante para el desarrollo del país, en beneficio de la docencia en general y de la comunidad educativa en particular.

### **3. Formulación del problema de investigación**

En el apartado anterior, se señaló la incongruencia entre lo que se hace y lo que debe hacerse en la supervisión educativa que se ejerce en los distintos niveles educativos del sistema, y sus consecuencias. El objeto de estudio es el ejercicio de la supervisión educativa y la variable que se estudia es la diferencia entre lo que se practica actualmente y lo que debiera practicarse en la supervisión educativa, para llegar a la definición de un perfil real de la persona que deba asumir las funciones para garantizar su eficiencia. De esta forma, el problema de investigación que se plantea es el siguiente:

**¿QUÉ DIFERENCIAS EXISTEN ENTRE LA SUPERVISION EDUCATIVA QUE SE PRACTICA EN EL NIVEL MEDIO Y LA QUE DEBIERA PRACTICARSE DE ACUERDO A LAS NECESIDADES EDUCATIVAS DEL PAIS?**

### **4. Alcances de la investigación**

Este trabajo constituye un estudio de carácter descriptivo-comparativo en el cual se tomó en cuenta el nivel de educación medio del área metropolitana de Guatemala. Sus resultados sólo pueden generalizarse a la supervisión que se ejerce en la capital en el nivel mencionado, porque las condiciones en que se desarrolla la educación media y la supervisión respectiva en otras partes del país, pueden ser esencialmente diferentes, tanto por la estructura de la población cliente como por la conformación del personal administrativo y docente con que cuenta el sistema.

### **5. Límites de la investigación**

Por la limitación de los recursos disponibles, no fué posible incluir en el estudio la supervisión de la educación media de la jornada nocturna que, aparte de no tener una organización funcional a la fecha, reúne una población con características muy particulares y variables de un establecimiento a otro. Teóricamente, al menos, la educación que se imparte en los planteles nocturnos debiera ser diferente a la requerida por los alumnos de las otras jornadas, por la naturaleza de sus alumnos y por la formación específica que debieran tener sus profesores. Tampoco se tomó en cuenta la supervisión en el nivel primario porque la evaluación preliminar permitió determinar que el problema es más acentuado en el nivel medio.

También es necesario señalar que, actualmente, el Ministerio de Educación ha incluido una reforma dentro de las funciones de la supervisión que pueden dar algunas diferencias con las situaciones que dieron origen al problema propuesto, lo cual se menciona en los aspectos teóricos de la investigación. Estos nuevos elementos no se han tomado en cuenta por no tener la consolidación suficiente y no constituyen un factor que verdaderamente sea diferencial para los propósitos de este trabajo.

### **6. Fundamentos teóricos de la investigación**

La supervisión educativa que se ejerce en todos los niveles educativos, es un servicio de asesoramiento en todas las actividades que influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con miras a realizar una mejor coordinación y ejecución de las mismas que conlleven la atención eficiente de las necesidades de la comunidad educativa: alumnos, profesores, padres de familia y comunidad, y también para que puedan alcanzarse con plenitud los objetivos generales de la educación y los específicos de cada institución educativa<sup>4</sup>. Para Guatemala, la supervisión esta conceptualizada como "una función de educación consustancial del sistema y del proceso educativo, que organiza sistemáticamente, realiza acciones de asesoría, seguimiento, coordinación, control y evaluación de todos aquellos elementos, procesos y sujetos que forman el curriculum". Se considera un función compleja, ejercida por un equipo multidisciplinario con el propósito de mejorar el sistema educativo y obtener mejor producto<sup>5</sup>.

Como consecuencia del concepto anterior y siempre en la misma fuente, se determinan los fines de la supervisión, que son los siguientes:

- a) Contribuir a elevar la calidad de la educación, para que responda a las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la población y a los requerimientos del desarrollo económico y social, tanto regional como nacional.
- b) Coadyuvar, en forma deliberante, eficiente y eficaz, en la aplicación filosófica de la educación nacional y en la ejecución de las políticas, planes y programas del sector educativo.
- c) Hacer efectiva y real la democratización, propiciando la igualdad de oportunidades. Promover la interacción y participación de individuos y grupos en el proceso educativo.
- d) Facilitar la interacción y correlación interna del sector educativo, así como su

---

<sup>4</sup> Nérci, Imideo G. *Introducción a la supervisión escolar*. Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1976. Pág. 56.

<sup>5</sup> Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa (USIPE). *Supervisión General*. Impreso a mimeógrafo en Guatemala, s/f. Pág. 5.

aspecto social y cultural.

- e) Promover actitudes de compromiso con el desarrollo de una investigación científica y democrática al servicio de todos los grupos de población, y que participe como factor del desarrollo social y económico del país.

Por su misma naturaleza, la supervisión necesita apoyarse en un conjunto de principios que consolidan su estructura y funcionamiento. Estos principios son:

- a) **Principios filosóficos:** se sustentan en una concepción integrada del hombre, de la sociedad y de la educación.
- b) **Principios democráticos:** la supervisión se realiza por un equipo multidisciplinario que permite la adopción de criterios que pueden ser adecuados y productivos, con libertad de acción y posibilidades de innovación de los mismos.
- c) **Principios psicopedagógicos:** se basan en la seguridad de que el individuo es capaz de aprender y cambiar y que debe someterse a un proceso permanente y sistemático de aprendizaje. Cada uno aprende de acuerdo a sus necesidades, intereses y expectativas.
- d) **Principios administrativos:** la supervisión distribuye el trabajo de acuerdo a las capacidades del individuo, con acciones diferentes con relación al medio físico y social. Se debe ejercer un marco de autoridad y responsabilidad, pero en un ambiente de buenas relaciones humanas.
- e) **Principios de liderazgo:** la supervisión constituye la columna vertebral de todo sistema educativo.

También es necesario considerar algunas características que se requieren para lograr que la supervisión educativa se desarrolle de la mejor manera posible y de acuerdo a sus postulados básicos. Las principales son:

- a) **Educativa:** la supervisión se orienta a lograr que se apliquen los conocimientos y conductas deseables en el desempeño diario.
- b) **Científico-técnica:** es científica porque se apoya en una teoría definida y en la observación sistemática de hechos y experiencias. Es técnica porque utiliza en su tarea principios filosóficos, psicopedagógicos, sociológicos y administrativos.
- c) **Social:** la supervisión actúa con individuos, grupos o comunidades, participando en el desarrollo social y promoviendo la igualdad de oportunidades. Interactiva con otros sectores sociales tales como la vivienda, salud, bienestar social, etc. y desarrolla actividades recreativas, culturales y de esparcimiento.
- d) **Ética:** la supervisión se fundamenta en el valor y la dignidad del ser humano.

## El problema de investigación

Basado en postulados de respeto mutuo y reconocimiento. Antepone los principios filosóficos educativos y cognitivos a cualquier acción basada en autoridad y poder.

- e) *Creativa*: estimula, propicia y promueve actividades orientadas al mejoramiento del sistema educativo, aumentando su eficacia y eficiencia interna y externa..

Por último, se mencionan las funciones propias de la supervisión, para lo cual se tomó como base un documento producido por la Dirección General de Investigación de la Universidad de San Carlos de Guatemala<sup>6</sup>.

### A. *Función técnica:*

- a) **Investigación**: se orienta, esencialmente, a desarrollar investigación diagnóstica de la educación y a realizar trabajos específicos sobre distintos indicadores de situaciones educativas: cobertura, deserción, rendimiento estudiantil, repitencia, etc.
- b) **Planeamiento**: se desarrolla de conformidad con los planes globales de educación y comprende la elaboración de planes: operativos anuales, capacitación y actualización docente y administrativa, actividades educativas con base al diagnóstico, diseño de objetivos y metas a alcanzar, etc.
- c) **Asesoría y docencia**: se practica desarrollando actividades que involucran a toda la comunidad educativa: personal docente y administrativo, alumnos, padres de familia y comunidad, con el propósito de mejorar cualitativa y cuantitativamente la educación.

### B. *Función administrativa:*

- a) **Administración**: incluye la organización de las actividades necesarias para optimizar el uso racional de los recursos disponibles, desarrollándolas en forma participativa.
- b) **Evaluación**: implica el análisis constante de los resultados obtenidos como consecuencia del proceso educativo y también el diseño de técnicas, procedimientos e instrumentos de evaluación.

### C. *Función social:*

Se dirige a establecer y mantener buenas relaciones humanas con toda la comunidad educativa y a participar en las acciones encaminadas al desarrollo de la comunidad.

---

<sup>6</sup> Varios autores. *Ciento veintisiete años de supervisión educativa*. Dirección General de Investigación (DIGI) de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Impreso en offset en junio de 1998. Págs. 58 y 59.

## II. PROPOSITOS DE LA INVESTIGACION

Este trabajo pretende determinar cuales son las características, las áreas y las condiciones bajo las cuales se debiera desarrollar la supervisión educativa del nivel medio en el área metropolitana de Guatemala y compararlas con lo que realmente se hace en la actualidad, para poder emitir un juicio valorativo al respecto y estar en condiciones de diseñar estrategias que contribuyan a mejorar su calidad. El proceso se desarrollará de la manera que se expone a continuación:

### 1. *Objetivo general*

Determinar las diferencias entre la supervisión educativa que actualmente se practica en el nivel de educación media y la que debiera practicarse de acuerdo a las necesidades educativas del país.

### 2. *Objetivos específicos*

- 2.1 Determinar las características ideales que debe reunir la supervisión educativa en el nivel de educación media en Guatemala;
- 2.2 Determinar las características de la supervisión educativa que actualmente se practica en el nivel medio del área metropolitana de Guatemala;
- 2.3 Comparar ambas características para encontrar sus relaciones en términos de similitudes y diferencias;
- 2.4 Determinar los problemas principales que se revelan en la práctica actual de la supervisión educativa del nivel medio en el área metropolitana de Guatemala, con base en la información anterior;

### 3. *Variables*

Hay solamente una variable:

**DIFERENCIAS ENTRE LA SUPERVISION EDUCATIVA QUE SE PRACTICA ACTUALMENTE Y LA QUE DEBIERA PRACTICARSE EN EL NIVEL DE EDUCACION MEDIA DE LA REGION METROPOLITANA DE GUATEMALA**

#### 3.1 Definición teórica de la variable

Para los propósitos de este trabajo, se considerarán "Características de la supervisión educativa en el nivel de educación media", al conjunto de acciones de control, técnicas, administrativas y sociales del sistema educativo, encaminadas al mejoramiento de la enseñanza mediante la optimización del sistema. La variable está constituida por las diferencias entre lo que los supervisores educativos ejecutan actualmente y lo que, en teoría, debieran ejecutar. Por esta razón, la base teórica es fundamental para poder determinar, con suficiente aproximación, cuales son las actividades en las cuales el supervisor puede apoyar a los profesores y directores de los establecimientos educativos.

3.2 Definición operativa de la variable

Se trata de una variable compleja, por lo cual no es posible evaluarla en forma directa sino se debe recurrir al uso de indicadores. La construcción de estos indicadores se basó en el material teórico referente a las funciones de la supervisión. De esta manera, la definición operativa se presenta así

INDICADORES	OPCIONES	MEDICION
<b>TECNICOS</b>		
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de deserción, ausentismo y repitencia</li> <li>• Estudios de rendimiento escolar y cobertura</li> <li>• Diagnóstico de necesidades educativas</li> <li>• Diagnóstico de necesidades de capacitación</li> <li>• Diagnóstico de intereses de los alumnos</li> <li>• Diagnóstico de intereses de los padres</li> <li>• Diagnóstico de intereses de la comunidad</li> </ul>	<p>Practica</p> <p>Frecuencia con que Los practica</p> <p>No practica</p>
Planeamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes anuales de trabajo</li> <li>• Plan de prioridades educativas</li> <li>• Diseño de metas educativas</li> <li>• Diseño de objetivos educacionales</li> <li>• Diseño de estrategias de educación</li> <li>• Actividades de capacitación docente</li> <li>• Actividades de capacitación administrativa</li> <li>• Planificación de actividades sociales</li> </ul>	<p>Elabora</p> <p>Coopera en su Elaboración</p> <p>No elabora ni Coopera</p>
Asesoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría de diseño de planes</li> <li>• Asesoría en diseño de programas</li> <li>• Asesoría en diseño de horarios</li> <li>• Asesoría en organización de eventos</li> <li>• Asesoría en tecnología educativa</li> <li>• Asesoría en materia legal</li> </ul>	<p>Frecuencia con que asesora</p> <p>Calificación de La asesoría</p>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>		
Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de los recursos físicos</li> <li>• Control de los recursos financieros</li> <li>• Control de los recursos institucionales</li> <li>• Control de movimientos de personal</li> <li>• Control de responsabilidad del personal</li> </ul>	<p>Frecuencia con que controla</p> <p>No controla</p>
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación institucional</li> <li>• Evaluación de planes</li> <li>• Evaluación de programas</li> <li>• Evaluación de personal administrativo</li> <li>• Evaluación de personal docente</li> </ul>	<p>Participa</p> <p>No participa</p>
<b>SOCIALES</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de programas de arte y cultura</li> <li>• Promoción de programas de salud</li> <li>• Promoción de programas cívicos</li> <li>• Promoción de programas ecológicos</li> </ul>	<p>Participa</p> <p>No participa</p>

#### 4. La población (universo de trabajo)

Para los fines de este estudio, la población estuvo constituida por los directores y profesores de los Institutos de Educación Media en los que se imparten los niveles básico y diversificado.

Según la información proporcionada por el Ministerio del Ramo, el número de profesores que atienden los servicios de los establecimientos indicados es muy elevado y, como consecuencia, la muestra necesaria para el desarrollo del trabajo también debía ser numerosa. Por tal razón, después de las consultas respectivas, se decidió usar el sistema "Análisis secuencial"<sup>1</sup> de aproximaciones sucesivas, que consiste en tomar muestras pequeñas y comparar los resultados obtenidos en la medición de los parámetros respectivos. La toma de muestras se suspende cuando los resultados tienen una variación poco significativa. La muestra final está constituida por la suma de las pequeñas muestras.

Siguiendo la técnica anteriormente descrita, se observaron 10 establecimientos, recogiendo un total de 14 encuestas de directores y 104 de profesores. La nómina de los Institutos que formaron parte de la muestra, así como el número de maestros y directores que fueron entrevistados en cada uno de ellos aparece en el cuadro número 1 que se presenta a continuación. Independientemente del director se entrevistó al subdirector para verificar la información recibida, motivo por el cual hay establecimientos que aparecen con más de un director. Es importante señalar esto porque hubo algunas discrepancias de criterio entre ambos.

Cuadro No. 1. Número de profesores y directores encuestados por establecimiento

No	INSTITUTOS	No. de Profesores	No. de Directores	Total
1	Normal para Señoritas Centroamérica (Vespertino)	13	1	14
2	Normal para Señoritas Centroamérica (Matutino)	6	2	8
3	Técnico Vocacional Dr. Imrich Fischmann	8	1	9
4	Normal para Señoritas Belén	14	2	16
5	Normal Mixto Rafael Aqueche	14	1	15
6	Escuela Normal Central para Varones	20	1	21
7	Escuela Nacional de Formación Secretarial (Vespertina)	11	1	12
8	Instituto Nacional Central para Varones	6	2	8
9	Escuela Nacional de Formación Secretarial (Matutina)	6	1	7
10	Escuela de Ciencias Comerciales	6	2	8
	TOTAL	104	14	118

#### 5. Los instrumentos de medición.

Con base en la información anterior, se construyó el instrumento de recopilación de datos que se adjunta como anexo número 1 y también una tabla de cotejo que sirvió para establecer las comparaciones entre lo que se debe hacer y lo que se hace en realidad. La información básica provino de un estudio hecho por la

<sup>1</sup> SACHS Lothar. *Estadística aplicada*. Estados Nueva York, Editorial Springer, 1967. Página 185 y siguientes.

Dirección General de Investigación de la Universidad de San Carlos de Guatemala<sup>2</sup>, cuya propuesta se considera bastante completa.

#### 6. *El diseño de recopilación de datos*

Una vez diseñada la muestra como se indica en el apartado anterior, se procedió a desarrollar la encuesta. De acuerdo al proyecto, se visitaron los establecimientos escogidos aleatoriamente aplicándose el instrumento respectivo a los directores y profesores. La observación inicial que se efectuó en cada establecimiento, permitió determinar que los profesores tienen muy poco contacto con los supervisores que les corresponden. En realidad, la comunicación directa de los supervisores es con los directores y subdirectores, con poco acercamiento con el personal docente. Esta situación fue corroborada, posteriormente, al analizar los resultados de la aplicación del instrumento.

Se debe mencionar que, como consecuencia del cierre de actividades escolares de final de año, hubo dificultades en la recolección de datos, porque tanto los directores y subdirectores como el personal docente que constituye la población en estudio, estaban dedicados a la preparación y aplicación de pruebas, y otras actividades relacionadas con el final del año. Otro elemento que debe considerarse es que algunos establecimientos no cuentan con director nombrado sino se dirigen por maestros que han sido reubicados para el desempeño de esta función, pero cuya experiencia garantiza la confiabilidad de los datos que proporcionaron.

---

<sup>2</sup> Varios autores. *Ciento veintisiete años de supervisión educativa*. DIGI-USAC. Impreso en offset en junio de 1998.

### III. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

#### 1. *La presentación de datos*

La información se presenta en el mismo orden en que se dispuso en el instrumento respectivo y el análisis se hace tomando en cuenta los indicadores que se establecieron para la variable que se trata de analizar. Los datos completos se pueden consultar en los 12 cuadros que aparecen en el anexo 2, puesto que el análisis de la información se hará en los cuadros de resumen que se exponen a continuación. Los elementos que se tomaron en cuenta para el análisis, fueron los siguientes:

- a) Por el elevado número de respuestas "No sabe" (entre el 22 y el 28 % del total de respuestas) se decidió hacer el análisis incluyendo solamente las respuestas obtenidas en las otras opciones.
- b) Por el bajo número de respuestas "Siempre" (entre 5 y 8 % del total de respuestas) y "Elabora" (entre 2 y 6 % del total de respuestas) en los indicadores respectivos, se decidió hacer el análisis reuniendo en una sola categoría "Siempre y a veces" o bien "elabora y coopera" en su caso.
- c) Los criterios anteriores permitirán tener una mejor idea del desempeño de los supervisores, al estudiar solamente las opiniones definidas sobre cada uno de los indicadores

#### 2. *Información proporcionada por los profesores*

Cuadro número 2. Frecuencia con que el supervisor participa en las tareas de ESTUDIOS Y DIAGNOSTICO en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los profesores. Septiembre de 1999

ACTIVIDADES	FRECUENCIA CON QUE INTERVIENE					
	Siempre/a veces		Nunca		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Análisis de la deserción escolar	38	48.1	41	51.9	79	100.0
Análisis del ausentismo	30	39.5	46	60.5	76	100.0
Análisis del rendimiento escolar	50	59.5	34	40.4	84	100.0
Análisis de cobertura del Instituto	51	63.7	30	36.3	80	100.0
Diagnóstico de necesidades educativas de los alumnos	30	38.0	49	62.0	79	100.0
Diagnóstico de necesidades de capacitación de los maestros	41	47.7	45	52.3	86	100.0
Diagnóstico de intereses (alumnos)	26	31.7	56	68.3	82	100.0
Diagnóstico de intereses (padres)	22	28.2	56	71.8	78	100.0
Diagnóstico de intereses (comunidad)	17	23.6	55	76.4	72	100.0
TOTAL	305	42.5	412	57.5	717	100.0

El cuadro anterior muestra que alrededor de las dos quintas partes de profesores informaron que los supervisores participan en las tareas de estudios y diagnóstico (42.5 %). El resto (57.5 %) informa que nunca participan. Es importante notar que las tareas en las cuales informaron mayor participación de los supervisores fueron el análisis del rendimiento escolar y de cobertura del establecimiento. Las tareas menos atendidas fueron, en general, las referentes a diagnóstico

**Presentación y análisis de resultados**

**Cuadro número 3. Participación del supervisor en la elaboración de PLANES, PROGRAMAS, ESTRATEGIAS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADAS en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los profesores. Septiembre de 1999**

ACTIVIDADES	PARTICIPACION					
	Elabora o coopera		Ninguna participación		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Planes anuales de trabajo	22	29.3	53	70.7	75	100.0
Priorización de necesidades educativas	26	33.3	52	66.7	78	100.0
Diseño de metas educativas	22	27.8	57	72.2	79	100.0
Diseño de objetivos educacionales	18	25.4	53	74.6	71	100.0
Diseño de estrategias de educación	20	26.7	55	73.3	75	100.0
Actividades de capacitación y actualización docente	32	36.4	50	56.8	88	100.0
Actividades de capacitación administrativa	21	33.9	51	66.1	62	100.0
Planificación de actividades sociales	20	26.0	57	74.0	77	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>	<b>29.7</b>	<b>428</b>	<b>70.3</b>	<b>609</b>	<b>100.0</b>

De acuerdo al criterio de los profesores, la participación de los supervisores en esta área es muy reducida. Las cifras revelan que menos de la tercera parte de supervisores intervienen en las actividades mencionadas en el cuadro. Las menos cubiertas son **diseño (de objetivos educacionales y estrategias de educación) y planificación de actividades sociales.**

**Cuadro número 4. Frecuencia con que el supervisor participa en las tareas de ASESORIA DE DISEÑO DE PLANES, PROGRAMAS Y OTROS en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los profesores. Septiembre de 1999**

ACTIVIDADES	PARTICIPACION					
	Elabora o coopera		Ninguna participación		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Diseño de planes de trabajo	24	28.3	61	71.7	85	100.0
Diseño de programas de estudio	19	23.8	61	76.2	80	100.0
Diseño del calendario escolar	19	24.4	59	75.6	78	100.0
Organización de eventos	28	33.3	56	66.7	84	100.0
Aplicación de tecnología educativa	17	21.5	62	78.5	79	100.0
Asesoría legal	34	43.6	44	56.4	78	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>29.1</b>	<b>343</b>	<b>70.9</b>	<b>484</b>	<b>100.0</b>

Igual que los anteriores, este cuadro muestra que la cobertura de los supervisores para el indicador Estudios y Diagnóstico es muy reducida (29 %). Tres rubros muy importantes y, **prácticamente desatendidos, son el diseño de programas de estudio y calendario escolar y la aplicación de tecnología educativa**

**Presentación y análisis de resultados**

**Cuadro número 5. Frecuencia con que el supervisor desarrolla funciones de CONTROL en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los profesores. Septiembre de 1999**

ACTIVIDADES	PARTICIPACION					
	Elabora o coopera		Ninguna participación		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Control de recursos físicos	38	50.0	38	50.0	76	100.0
Control de recursos financieros	33	44.0	42	56.0	75	100.0
Control de recursos institucionales	28	40.0	42	60.0	70	100.0
Control de movimientos de personal	50	64.9	27	35.1	77	100.0
Control de responsabilidad del personal	44	58.7	31	41.3	75	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>193</b>	<b>51.7</b>	<b>180</b>	<b>48.3</b>	<b>373</b>	<b>100.0</b>

Las funciones de control a que se refiere el cuadro anterior, son ejercidas por más de la mitad de los supervisores, en opinión de los maestros. Especialmente atienden lo que atañe a control de movimientos de personal y su responsabilidad.

**Cuadro número 6. Frecuencia con que el supervisor desarrolla funciones de EVALUACION en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los profesores. Septiembre de 1999**

ACTIVIDADES	PARTICIPACION					
	Elabora o coopera		Ninguna participación		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Evaluación de planes	35	43.8	45	56.2	80	100.0
Evaluación de programas	26	32.9	53	67.1	79	100.0
Evaluación de personal administrativo	22	30.0	51	70.0	73	100.0
Evaluación de personal docente	25	32.1	53	67.9	78	100.0
Evaluación de alumnos	21	25.9	60	74.1	81	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>33.0</b>	<b>262</b>	<b>67.0</b>	<b>391</b>	<b>100.0</b>

La evaluación constituye uno de los indicadores más importantes para saber de qué manera está funcionando el sistema, sobre todo en estos niveles. La participación del supervisor es importante en cuanto a la orientación que puedan brindar a los directores y profesores respecto al diseño de instrumentos y procedimientos de evaluación en los distintos aspectos que presenta el ejercicio docente. No obstante lo anterior, los profesores evidencian muy poca participación de los supervisores en estas actividades (33 %), sobre todo en la evaluación de los alumnos

**Presentación y análisis de resultados**

**Cuadro número 7. Frecuencia con que el supervisor participa en la promoción de PROGRAMAS SOCIALES Y CULTURALES en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los profesores. Septiembre de 1999**

ACTIVIDADES	PARTICIPACION					
	Elabora o coopera		Ninguna participación		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Promoción de programas de arte y cultura	36	42.4	49	57.6	85	100.0
Promoción de programas de salud	20	26.7	55	73.3	75	100.0
Promoción de programas cívicos	26	32.9	53	67.1	79	100.0
Promoción de programas ecológicos	14	19.2	59	80.8	73	100.0
Promoción de otros programas	21	31.8	45	68.2	66	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>31.0</b>	<b>261</b>	<b>69.0</b>	<b>378</b>	<b>100.0</b>

La opinión de los maestros encuestados revela que los niveles de cobertura de la supervisión en las actividades propias de este indicador, son muy reducidos, menos de la tercera parte. El apoyo que brindan con más frecuencia se dirige a la promoción de programas de arte y cultura y el menos atendido es la promoción de programas ecológicos

**3. Información proporcionada por los directores**

**Cuadro número 8. Frecuencia con que el supervisor participa en las tareas de ESTUDIOS Y DIAGNOSTICO en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los Directores Septiembre de 1999**

ACTIVIDADES	FRECUENCIA CON QUE INTERVIENE					
	Siempre/a veces		Nunca		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Análisis de la deserción escolar	6	46.2	7	53.8	13	100.0
Análisis del ausentismo	4	33.0	8	66.7	12	100.0
Análisis del rendimiento escolar	12	85.7	2	14.3	14	100.0
Análisis de cobertura del Instituto	10	76.9	3	23.1	13	100.0
Diagnóstico de necesidades educativas de los alumnos	10	71.4	4	28.6	14	100.0
Diagnóstico de necesidades de capacitación de los maestros	12	92.3	1	7.7	13	100.0
Diagnóstico de intereses (alumnos)	8	66.7	4	33.3	12	100.0
Diagnóstico de intereses (padres)	5	41.7	7	58.3	12	100.0
Diagnóstico de intereses (comunidad)	6	54.5	5	45.6	11	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>64.0</b>	<b>41</b>	<b>36.0</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>

El cuadro anterior muestra que alrededor de las dos terceras partes de directores informaron que los supervisores participan en las tareas de estudios y diagnóstico (64.0 %). El resto (36.0 %) informa que nunca participan. Es importante notar que las tareas en las cuales informaron menor participación de los supervisores fueron el análisis de la deserción y del ausentismo, así como del diagnóstico de intereses de los padres. Es importante señalar que la participación de los supervisores en el diagnóstico de necesidades de capacitación de maestros fue afirmada prácticamente por todos los directores.

**Presentación y análisis de resultados**

**Cuadro número 9. Participación del supervisor en la elaboración de PLANES, PROGRAMAS, ESTRATEGIAS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADAS en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los directores. Septiembre de 1999**

ACTIVIDADES	PARTICIPACION					
	Elabora o coopera		Ninguna participación		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Planes anuales de trabajo	8	61.5	5	38.5	13	100.0
Priorización de necesidades educativas	10	83.3	2	16.7	12	100.0
Diseño de metas educativas	8	61.5	5	38.5	13	100.0
Diseño de objetivos educacionales	9	75.0	3	25.0	12	100.0
Diseño de estrategias de educación	9	69.2	4	30.8	13	100.0
Actividades de capacitación y actualización docente	10	76.9	3	23.1	13	100.0
Actividades de capacitación administrativa	10	76.9	3	23.1	13	100.0
Planificación de actividades sociales	10	76.9	3	23.1	13	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>72.5</b>	<b>28</b>	<b>27.5</b>	<b>102</b>	<b>100.0</b>

De acuerdo al criterio de los directores, la participación de los supervisores en esta área es relativamente elevada. Las cifras revelan que alrededor de las tres cuartas parte de los directores opinaron que los supervisores intervienen en las actividades mencionadas en el cuadro. Las menos atendidas son la elaboración de planes anuales de trabajo y el diseño de metas educativas y de estrategias de educación.

**Cuadro número 10. Frecuencia con que el supervisor participa en las tareas de de ASESORIA DE DISEÑO DE PLANES, PROGRAMAS Y OTROS en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los directores. Septiembre de 1999**

ACTIVIDADES	PARTICIPACION					
	Elabora o coopera		Ninguna participación		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Diseño de planes de trabajo	11	78.6	3	21.4	14	100.0
Diseño de programas de estudio	6	46.2	7	53.8	13	100.0
Diseño del calendario escolar	9	69.2	4	30.8	13	100.0
Organización de eventos	8	61.5	5	38.5	13	100.0
Aplicación de tecnología educativa	5	45.5	6	54.5	11	100.0
Asesoría legal	13	93.0	1	7.0	14	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>66.7</b>	<b>26</b>	<b>33.3</b>	<b>78</b>	<b>100.0</b>

Este cuadro muestra que la cobertura de los supervisores para el indicador Estudios y Diagnóstico es aceptable (67 %). Dos rubros muy importantes son poco atendidos, el diseño de programas de estudio y la aplicación de tecnología educativa. En cambio, hay fuerte apoyo en asesoría legal.

**Presentación y análisis de resultados**

Cuadro numero 11. Frecuencia con que el supervisor desarrolla funciones de CONTROL en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los directores. Septiembre de 1999

ACTIVIDADES	PARTICIPACION					
	Elabora o coopera		Ninguna participación		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Control de recursos físicos	11	91.7	1	8.3	12	100.0
Control de recursos financieros	8	66.7	4	33.3	12	100.0
Control de recursos institucionales	11	84.6	2	15.4	13	100.0
Control de movimientos de personal	13	92.9	1	7.1	14	100.0
Control de responsabilidad del personal	14	100.0	0	0.0	14	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>87.7</b>	<b>8</b>	<b>12.3</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

Las funciones de control a que se refiere el cuadro anterior son bien ejercidas por los supervisores, en opinión de casi todos los directores. Especialmente atienden lo que atañe a control de movimientos de personal y su responsabilidad, pero descuidan los aspectos relativos a recursos financieros

Cuadro numero 12. Frecuencia con que el supervisor desarrolla funciones de EVALUACION en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los profesores. Septiembre de 1999

ACTIVIDADES	PARTICIPACION					
	Elabora o coopera		Ninguna participación		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Evaluación de planes	9	69.2	4	30.8	13	100.0
Evaluación de programas	8	61.5	5	38.5	13	100.0
Evaluación de personal administrativo	10	76.9	3	23.1	13	100.0
Evaluación de personal docente	8	61.5	5	38.5	13	100.0
Evaluación de alumnos	8	61.5	5	38.5	13	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>66.1</b>	<b>22</b>	<b>33.9</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

La relación del supervisor con los directores es importante, aunque quizá en menor grado que la asesoría que debieran prestar a los profesores y a la Comisión de Evaluación, para el diseño de las normas y procedimientos que regirán la evaluación, de los alumnos docente. Las dos terceras partes de directores encuestados evidencian que hay participación de los supervisores en estas actividades (33 %), sobre todo en la evaluación del personal administrativo que alcanza cerca del 80 % de opiniones.

## Presentación y análisis de resultados

Cuadro número 13. Frecuencia con que el supervisor participa en la promoción de **ACTIVIDADES SOCIALES Y CULTURALES** en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los profesores. Septiembre de 1999

ACTIVIDADES	PARTICIPACION					
	Elabora o coopera		Ninguna participación		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Promoción de programas de arte y cultura	8	66.7	4	33.3	12	100.0
Promoción de programas de salud	6	50.0	6	50.0	12	100.0
Promoción de programas cívicos	10	77.0	3	23.0	13	100.0
Promoción de programas ecológicos	4	33.3	8	66.7	12	100.0
Promoción de otros programas	8	61.5	5	38.5	13	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>58.1</b>	<b>26</b>	<b>41.9</b>	<b>62</b>	<b>100.0</b>

La opinión de algo más de la mitad de los directores encuestados revela que hay participación de la supervisión en las actividades propias de este indicador. El apoyo que brindan con más frecuencia se dirige a la promoción de programas cívicos y programas de arte y cultura. El menos atendido es la promoción de programas ecológicos

#### 4. *Discusión de los resultados*

El contenido de los cuadros anteriores, pone en evidencia que hay fuertes discrepancias entre las opiniones de los maestros y directores en lo que se refiere al desempeño de los supervisores en sus distintas funciones. En este sentido, se hace patente que la acción de los supervisores se dirige concretamente hacia los directores, y que su asistencia a los profesores no existe o bien se desarrolla en forma muy restringida. Este es uno de los aspectos más importantes, por cuanto el maestro no recibe la orientación del supervisor en el desempeño de su tarea docente, aunque se favorezca con eventuales programas de capacitación, por cuanto el desempeño en el aula, tanto de los maestros como de los alumnos, es uno de los elementos que más influye en el proceso de aprendizaje.

El supervisor educativo es un funcionario técnico administrativo cuya misión está bien definida, e incluye, no solo los aspectos puramente administrativos de la educación sino también, y probablemente sea lo más importante, prestar asistencia técnica a los profesores, para dar impulso a la metodología de aprendizaje que sea la más adecuada y que verdaderamente contribuya a elevar la eficiencia del sistema. En conclusión: la supervisión se aplica casi exclusivamente a nivel de dirección y los supervisores tienen poca relación con los maestros

Para evidenciar los puntos más destacados obtenidos de la encuesta, se presentan los cuadros siguientes, en los cuales se ha clasificado la información de acuerdo a los indicadores que se propusieron al inicio del trabajo, comparando las respuestas obtenidas de profesores y directores. De esta manera es posible determinar la diferencia de opiniones entre ambos sectores para definir un esquema global de la manera como se ejerce la supervisión

**Cuadro número 14. Resumen del análisis de los cuadros de profesores y directores**

*Indicadores Técnicos*

OPINION DE LOS PROFESORES	OPINION DE LOS DIRECTORES
<p><b>INVESTIGACION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 57.5 % de maestros informa que los supervisores nunca participan en actividades de estudios y diagnóstico.</li> <li>• Las tareas con mayor participación de los supervisores fueron el análisis del rendimiento escolar y el análisis de cobertura del establecimiento.</li> <li>• Las tareas menos atendidas fueron, en general, las referentes a diagnóstico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 64 % de maestros informa que los supervisores participan en las tareas de estudios y diagnóstico. El resto (36.0 %) informa que nunca participan.</li> <li>• La participación de los supervisores en el diagnóstico de necesidades de capacitación de maestros fue afirmada prácticamente por todos los directores.</li> <li>• Las tareas menos atendidas fueron análisis de deserción y del ausentismo, así como del diagnóstico de intereses de los padres.</li> </ul>
<p><b>PLANEAMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de la tercera parte de supervisores intervienen de alguna manera en las actividades correspondientes a Planes y Programas.</li> <li>• Las menos cubiertas son diseño (de objetivos educacionales y estrategias de educación) y planificación de actividades sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alrededor de las tres cuartas parte de los directores opinaron que los supervisores intervienen en las actividades correspondientes a planes y programas.</li> <li>• Las menos cubiertas son diseño de metas educativas y de estrategias de educación.</li> </ul>
<p><b>ASESORIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cobertura de los supervisores para el indicador Asesoría es muy reducida (29 %).</li> <li>• Tres rubros muy importantes son, prácticamente desatendidos, el diseño de programas de estudio y calendario escolar y la aplicación de tecnología educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cobertura de los supervisores para el indicador Estudios y Diagnóstico es aceptable (67 %).</li> <li>• Dos rubros muy importantes son poco atendidos, el diseño de programas de estudio y la aplicación de tecnología educativa. En cambio, hay fuerte apoyo en asesoría legal.</li> </ul>

La intervención de los supervisores en el aspecto técnico es, evidentemente, deficiente. Las tareas de diagnóstico deben realizarse en forma participativa entre directores, maestros y comunidad. Es evidente que solo los directores fueron tomados en cuenta, los maestros tuvieron poca o ninguna participación en esta área y la comunidad no intervino. De ahí que los resultados que se puedan obtener sean poco confiables. Maestros y directores coinciden en señalar las deficiencias en el análisis de deserción, ausentismo y diagnóstico de intereses de los padres de familia.

La información referente a planeamiento se comporta de la misma manera Tanto maestros como directores coinciden en señalar deficiencias en el diseño de

## Presentación y análisis de resultados

metas y objetivos educacionales y también en lo referente a estrategias de educación.

Respecto a asesoría, es evidente que se descuidan aspectos muy importantes, como lo son el diseño de programas de estudios y la aplicación de tecnología educativa. La asesoría legal parece ser eficiente en lo que respecta a los directores.

### Cuadro número 15. Resumen del análisis de los cuadros de profesores y directores

#### *Indicadores Administrativos*

OPINION DE LOS MAESTROS	OPINION DE LOS DIRECTORES
<b>ADMINISTRACION</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Más de la mitad de maestros los supervisores sí ejercen las funciones de control.</li><li>• Especialmente atienden lo que atañe a control de movimientos de personal y su responsabilidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las funciones de control son ejercidas por los supervisores, en opinión de casi todos los directores.</li><li>• Especialmente atienden lo que atañe a control de movimientos de personal y su responsabilidad, pero descuidan los aspectos relativos a recursos financieros</li></ul>
<b>EVALUACION</b> <p>Los profesores evidencian muy poca participación de los supervisores en estas actividades (33.0 %), sobre todo en la evaluación de los alumnos</p>	<p>Las dos terceras partes de directores encuestados evidencian que hay participación de los supervisores en estas actividades (66.0 %), sobre todo en la evaluación del personal administrativo que alcanza cerca del 80 % de opiniones.</p>

De los aspectos administrativos, la información muestra que tanto profesores como directores admiten que el apoyo brindado por los supervisores es relativamente bajo. En la administración propiamente dicha, los supervisores hacen énfasis en las funciones de control, específicamente del movimiento que se produce como consecuencia de nombramientos, traslados, permutas, etc. del personal y también controlan el cumplimiento de las responsabilidades de los maestros, especialmente lo relativo a asistencia. En lo que se refiere a las funciones de evaluación, se pone en evidencia que el aporte de los supervisores se orienta más que todo hacia la evaluación del personal administrativo. La participación en evaluación del aprendizaje es muy limitada.

**Cuadro número 16. Resumen del análisis de los cuadros de profesores y directores**

*Indicadores sociales.*

OPINION DE LOS MAESTROS	OPINION DE LOS DIRECTORES
<p><b>SOCIALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de la tercera parte de los maestros encuestados revela que los niveles de cobertura de la supervisión en las actividades propias del indicador social son los adecuados.</li> <li>• El apoyo que brindan con más frecuencia se dirige a la promoción de programas de arte y cultura.</li> <li>• El factor menos atendido es la promoción de programas ecológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algo más de la mitad de los directores encuestados revela que hay participación de la supervisión en las actividades propias de este indicador.</li> <li>• El apoyo que brindan con más frecuencia se dirige a la promoción de programas cívicos y programas de arte</li> <li>• El factor menos atendido es la promoción de programas ecológicos</li> </ul>

En esta área, tanto los maestros como los directores coincidieron en que la supervisión apoya, principalmente, los programas de arte, de cultura y los programas cívicos. Siempre prevalece la diferencia de opiniones entre maestros y directores. Hay coincidencia en que no hay apoyo en programas ecológicos.

#### IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del análisis del material recopilado en la encuesta, se pueden formular algunas conclusiones importantes. Estas conclusiones dan lugar a las recomendaciones que consideradas convenientes para contribuir a resolver los problemas que se pusieron en evidencia en el estudio. Para mayor claridad, se han diseñado dos cuadros: el primero que contiene las conclusiones derivadas del material y el segundo con una conclusión de carácter general y la recomendación respectiva.

##### 1. Conclusiones y recomendaciones específicas

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
La acción de los supervisores se dirige casi exclusivamente a los directores. La relación con el personal docente es escasa	Los docentes de los programas de administración educativa deben hacer énfasis en que la supervisión no se debe limitar a los directores sino incluir también al personal docente
La participación de los supervisores en la evaluación de la eficiencia del sistema (deserción, ausentismo etc.) es muy baja	El curriculum de la carrera de Administración Educativa, debe contener todos los elementos de diagnóstico que el supervisor debe dominar para que su trabajo sea efectivo
Los supervisores tienen escasa participación en el diseño de los objetivos educacionales y las estrategias de educación	Es necesario concientizar a los supervisores de la importancia de orientar y fundamentar las actividades de aprendizaje en objetivos bien definidos y operacionalizados para que toda la comunidad educativa sepa exactamente a donde se dirige la educación
Los supervisores dan apoyo legal a los directores de los establecimientos educativos pero su participación en el diseño de programas de estudio y aplicación de tecnología educativa es deficiente, lo cual puede deberse a poco dominio de esos elementos	Se sugiere una investigación diagnóstica para determinar si los supervisores efectivamente conocen las técnicas de elaboración de programas y si dominan los elementos propios de la tecnología educativa para poder tomar las medidas pertinentes, como hacer programas de capacitación o la inclusión en los programas respectivos de la carrera de Administración educativa
Los supervisores ejercen satisfactoriamente las funciones de control, especialmente de personal, lo cual indica que aún prevalece el criterio antiguo de supervisor en el desempeño de las funciones del cargo	La carrera de Administración Educativa y las autoridades de Educación están en la obligación de tomar todas las medidas para lograr un cambio efectivo en la actitud de los supervisores, de simples controladores a orientadores técnicos
La ausencia de participación del supervisor en actividades de evaluación la ponen en evidencia los profesores que, en la práctica, son los que más necesitan de la asesoría para la construcción de sus pruebas y otros mecanismos de evaluación	También en este aspecto debiera investigarse hasta que punto los supervisores tienen conocimientos adecuados sobre las técnicas de evaluación. Este tema debe ser tratado con especial interés en todas las carreras relacionadas con la práctica educativa
Los supervisores no atienden programas ecológicos, pero puede ser como consecuencia de su poco dominio del tema	Se debe promocionar el adiestramiento específico del personal de supervisores sobre los problemas ecológicos y la elaboración de los programas respectivos

## Conclusiones y recomendaciones

### 2. Conclusión específica:

CONCLUSION	RECOMENDACIONES
<p>La supervisión que se practica en el sistema educativo nacional, no reúne las características deseables para garantizar la eficiencia del sistema, puesto que muchas de sus funciones no se aplican. una de las causas puede ser el desconocimiento, no sólo de los métodos y técnicas que permiten el apoyo adecuado al desarrollo del proceso educativo sino también de las funciones inherentes al desempeño de esa actividad.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="1355 384 2088 667">1. La Facultad de Humanidades, cumpliendo con uno de sus fines, podría ofrecer al Ministerio de Educación programas de capacitación continua para los supervisores en servicio, diseñados con base a las deficiencias que se pusieron en evidencia en este trabajo.</li><li data-bbox="1355 667 2088 1043">2. La carrera de Licenciatura en Pedagogía con énfasis en Administración Educativa que actualmente administra el Departamento de Pedagogía de la Facultad de Humanidades, debiera integrar, en su <i>pensum</i>, los elementos que se necesitan para un completo dominio de la función supervisión con todos los elementos que se necesitan para lograr un máximo de eficiencia</li></ol>

## BIBLIOGRAFIA

1. Burton, William H y L.F. Brueckner. *Supervision, a social process*. Third edition. New York, Editorial Appleton Century-Croff. 1987.
2. Ministerio de Educación. *Reglamento de Educación Técnica Escolar*. Guatemala, Editorial José de Pineda Ibarra, 1965.
3. Nérici, Imídeo G. *Introducción a la supervisión escolar*. Buenos Aires, Editorial Kapelusz, 1976.
4. Sachs Lothar. *Estadística aplicada*. New York, Editorial Springer. 1967
5. Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa - USIPE-. *Supervisión general*. Guatemala, impresión a mimeógrafo, s/f.
6. Varios autores. *Ciento veintisiete años de supervisión educativa*. Guatemala, Dirección General de Investigación - DIGI- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, 1998.
7. Varios autores. *Manual de supervisión educativa*, Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa -USIPE-, s/f.

**ANEXO 1**

**INSTRUMENTO DE MEDICION**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE HUMANIDADES  
 Programa: Maestría en Docencia Universitaria

*Diagnostico de funciones de la supervisión educativa*

Este cuestionario tiene como objetivo determinar cuáles son las funciones que el supervisor de Educación Media desempeña efectivamente como parte de su trabajo, información básica para poder diseñar políticas de desarrollo de este sector a nivel nacional. No tiene ninguna implicación para los supervisores en servicio, por lo cual se les solicita responder objetivamente las preguntas contenidas en los distintos aspectos del instrumento. **NO ES NECESARIO QUE SE IDENTIFIQUE.**

De acuerdo a su experiencia, ¿ha podido comprobar que el supervisor interviene en las siguientes tareas de ESTUDIOS Y DIAGNOSTICO de su Instituto?

No	ACTIVIDADES	FRECUENCIA CON QUE INTERVIENE			
		Siempre	A veces	Nunca	No sabe
1	Análisis de la deserción escolar				
2	Análisis del ausentismo				
3	Análisis del rendimiento escolar				
4	Análisis de la cobertura del Instituto				
5	Diagnostico de necesidades educativas (alumnos)				
6	Diagnostico de necesidades de capacitación (maestros)				
7	Diagnóstico de intereses de los alumnos				
8	Diagnóstico de intereses de los padres				
9	Diagnóstico de intereses de la comunidad				

Ha podido comprobar si el supervisor elabora o coopera en la elaboración de planes, programas, estrategias de desarrollo institucional y otras actividades relacionadas? :

No	ACTIVIDADES	PARTICIPACION			
		Elabora	Coopera	Ninguna	No sabe
1	Planes anuales de trabajo				
2	Priorización de necesidades educativas				
3	Diseño de metas educativas				
4	Diseño de objetivos educacionales				
5	Diseño de estrategias de educación				
6	Actividades de capacitación y actualización docente				
7	Actividades de capacitación administrativa				
8	Planificación de actividades sociales				

Asesoría que proporciona el supervisor al Instituto en sus actividades

No	ACTIVIDADES	PARTICIPACION			
		Elabora	Coopera	Ninguna	No sabe
1	Diseño de planes de trabajo				
2	Diseño de programas de estudio				
3	Diseño del calendario escolar				
4	Organización de eventos				
5	Aplicación de tecnología educativa				
6	Asesoría legal				

La asesoría recibida la considera: Excelente  Buena  Normal  Deficiente

Anexo No. 1

Intervención del supervisor en las actividades de control del Instituto

No	ACTIVIDADES	FRECUENCIA DE CONTROL			
		Siempre	A veces	Nunca	No sabe
1	Control de los recursos físicos				
2	Control de los recursos financieros				
3	Control de los recursos institucionales				
4	Control de movimientos de personal				
5	Control de responsabilidad del personal				

Cooperación del supervisor en las distintas formas de evaluación que se practican en una Institución educativa

No	ACTIVIDADES	PARTICIPACION			
		Siempre	A veces	Nunca	No sabe
1	Evaluación de planes				
2	Evaluación de programas				
3	Evaluación de personal administrativo				
4	Evaluación de personal docente				
5	Evaluación de los alumnos				

Participación del supervisor en la promoción de actividades sociales y culturales del Instituto

No	ACTIVIDADES	PARTICIPACION			
		Siempre	A veces	Nunca	No sabe
1	Promoción de programas de arte y cultura				
2	Promoción de programas de salud				
3	Promoción de programas cívicos				
4	Promoción de programas ecológicos				
5	Promoción de otros programas				

**ANEXO 2**

**CUADROS GENERALES**

Anexo No. 2

CUADRO NUMERO 18. Frecuencia con que el supervisor participa en las tareas de ESTUDIOS Y DIAGNOSTICO en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los profesores. Septiembre de 1999.

No	ACTIVIDADES	FRECUENCIA CON QUE INTERVIENE				TOTAL
		Siempre	A veces	Nunca	No sabe	
1	Análisis de la deserción escolar	9	29	41	25	104
2	Análisis del ausentismo	9	21	46	28	104
3	Análisis del rendimiento escolar	12	38	34	20	104
4	Análisis de la cobertura del Instituto	15	36	30	23	104
5	Diagnostico de necesidades educativas (alumnos)	9	21	49	25	104
6	Diagnostico de necesidades de capacitación (maestros)	4	37	45	18	104
7	Diagnóstico de intereses de los alumnos	8	18	56	22	104
8	Diagnóstico de intereses de los padres	2	20	56	26	104
9	Diagnóstico de intereses de la comunidad	3	14	55	32	104
TOTAL		71	234	412	219	936

CUADRO NUMERO 19. Participación del supervisor en la elaboración de PLANES, PROGRAMAS, ESTRATEGIAS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADAS, en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los profesores. Septiembre de 1999.

No	ACTIVIDADES	PARTICIPACION				TOTAL
		Elabora	Coopera	Ninguna	No sabe	
1	Planes anuales de trabajo	8	14	53	29	104
2	Priorización de necesidades educativas	3	23	52	26	104
3	Diseño de metas educativas	2	20	57	25	104
4	Diseño de objetivos educacionales	2	16	53	33	104
5	Diseño de estrategias de educación	3	17	55	29	104
6	Actividades de capacitación y actualización docente	4	28	50	22	104
7	Actividades de capacitación administrativa	3	18	51	32	104
8	Planificación de actividades sociales	1	19	57	27	104
TOTAL		26	155	428	223	832

CUADRO NUMERO 20. Participación del supervisor en funciones de ASESORIA en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los profesores. Septiembre de 1999.

No	ACTIVIDADES	PARTICIPACION				TOTAL
		Elabora	Coopera	Ninguna	No sabe	
1	Diseño de planes de trabajo	5	19	61	19	104
2	Diseño de programas de estudio	3	16	61	24	104
3	Diseño del calendario escolar	3	16	59	26	104
4	Organización de eventos	1	27	56	20	104
5	Aplicación de tecnología educativa	1	16	62	25	104
6	Asesoría legal	2	32	44	26	104
TOTAL		15	126	343	140	624

CUADRO NUMERO 21. Frecuencia con que el supervisor desarrolla funciones de CONTROL en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los profesores. Septiembre de 1999.

No	ACTIVIDADES	FRECUENCIA CON QUE INTERVIENE				TOTAL
		Siempre	A veces	Nunca	No sabe	
1	Control de recursos físicos	3	35	38	28	104
2	Control de los recursos financieros	4	29	42	29	104
3	Control de los recursos institucionales	3	25	42	34	104
4	Control de movimientos de personal	9	41	27	27	104
5	Control de responsabilidad del personal	7	37	31	29	104
TOTAL		26	167	180	147	520

CUADRO NUMERO 22. Frecuencia con que el supervisor desarrolla funciones de EVALUACION, en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los profesores. Septiembre de 1999.

No	ACTIVIDADES	PARTICIPACION				TOTAL
		Elabora	Coopera	Ninguna	No sabe	
1	Evaluación de Planes	12	23	45	24	104
2	Evaluación de programas	4	22	53	25	104
3	Evaluación de personal administrativo	4	18	51	31	104
4	Evaluación de personal docente	5	20	53	26	104
5	Evaluación de los alumnos	6	15	60	23	104
TOTAL		31	98	262	129	520

CUADRO NUMERO 23. Participación del supervisor en la promoción de ACTIVIDADES SOCIALES Y CULTURALES en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los profesores. Septiembre de 1999.

No	ACTIVIDADES	PARTICIPACION				TOTAL
		Elabora	Coopera	Ninguna	No sabe	
1	Promoción de programas de arte y cultura	7	29	49	19	104
2	Promoción de programas de salud	1	19	55	29	104
3	Promoción de programas cívicos	1	25	53	25	104
4	Promoción de programas ecológicos	1	13	59	31	104
5	Promoción de otros programas	1	20	45	38	104
TOTAL		11	106	261	142	520

CUADRO NUMERO 24. Frecuencia con que el supervisor participa en las tareas de ESTUDIOS Y DIAGNOSTICO en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los directores. Septiembre de 1999.

No	ACTIVIDADES	FRECUENCIA CON QUE INTERVIENE				TOTAL
		Siempre	A veces	Nunca	No sabe	
1	Análisis de la deserción escolar	2	4	4	1	11
2	Análisis del ausentismo	2	2	5	2	11
3	Análisis del rendimiento escolar	5	5	1	0	11
4	Análisis de la cobertura del Instituto	5	3	2	1	11
5	Diagnostico de necesidades educativas (alumnos)	4	4	3	0	11
6	Diagnostico de necesidades de capacitación (maestros)	1	8	0	2	11
7	Diagnóstico de intereses de los alumnos	1	5	3	2	11
8	Diagnóstico de intereses de los padres	1	4	4	2	11
9	Diagnóstico de intereses de la comunidad	0	6	3	2	11
TOTAL		21	41	25	12	99

CUADRO NUMERO 25. Participación del supervisor en la elaboración de PLANES, PROGRAMAS, ESTRATEGIAS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADAS, en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los directores. Septiembre de 1999.

No	ACTIVIDADES	PARTICIPACION				TOTAL
		Elabora	Coopera	Ninguna	No sabe	
1	Planes anuales de trabajo	2	5	3	1	11
2	Priorización de necesidades educativas	4	5	1	1	11
3	Diseño de metas educativas	4	4	2	1	11
4	Diseño de objetivos educacionales	3	4	2	2	11
5	Diseño de estrategias de educación	5	3	2	1	11
6	Actividades de capacitación y actualización docente	4	4	2	1	11
7	Actividades de capacitación administrativa	4	4	2	1	11
8	Planificación de actividades sociales	3	6	1	1	11
TOTAL		29	35	15	9	88

CUADRO NUMERO 26. Participación del supervisor en funciones de ASESORIA en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los directores. Septiembre de 1999.

No	ACTIVIDADES	PARTICIPACION				TOTAL
		Elabora	Coopera	Ninguna	No sabe	
1	Diseño de planes de trabajo	2	7	2	0	11
2	Diseño de programas de estudio	1	5	4	1	11
3	Diseño del calendario escolar	0	8	2	1	11
4	Organización de eventos	0	7	4	0	11
5	Aplicación de tecnología educativa	1	4	3	3	11
6	Asesoría legal	5	6	0	0	11
TOTAL		9	37	15	5	66

CUADRO NUMERO 27. Frecuencia con que el supervisor desarrolla funciones de CONTROL en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los directores. Septiembre de 1999.

No	ACTIVIDADES	FRECUENCIA CON QUE INTERVIENE				TOTAL
		Elabora	Coopera	Ninguna	No sabe	
1	Control de recursos físicos	2	6	1	2	11
2	Control de los recursos financieros	3	3	2	3	11
3	Control de los recursos institucionales	3	6	1	1	11
4	Control de movimientos de personal	4	6	1	0	11
5	Control de responsabilidad del personal	4	7	0	0	11
TOTAL		16	28	5	6	55

CUADRO NUMERO 28. Frecuencia con que el supervisor desarrolla funciones de EVALUACION, en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los directores. Septiembre de 1999.

No	ACTIVIDADES	PARTICIPACION				TOTAL
		Elabora	Coopera	Ninguna	No sabe	
1	Evaluación de Planes	3	4	3	1	11
2	Evaluación de programas	2	5	3	1	11
3	Evaluación de personal administrativo	2	6	2	1	11
4	Evaluación de personal docente	0	6	4	1	11
5	Evaluación de los alumnos	0	7	3	1	11
TOTAL		7	28	15	5	55

CUADRO NUMERO 29. Participación del supervisor en la promoción de ACTIVIDADES SOCIALES Y CULTURALES en los Institutos Oficiales de Educación Básica, según los directores. Septiembre de 1999.

No	ACTIVIDADES	PARTICIPACION				TOTAL
		Elabora	Coopera	Ninguna	No sabe	
1	Promoción de programas de arte y cultura	0	7	2	2	11
2	Promoción de programas de salud	0	4	5	2	11
3	Promoción de programas cívicos	3	5	2	1	11
4	Promoción de programas ecológicos	0	3	6	2	11
5	Promoción de otros programas	1	6	3	1	11
TOTAL		4	25	18	8	55