



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ**



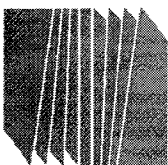
**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE TEJEDOR Y AGUIRRE  
PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE SUPERVISIÓN EJECUTADO POR  
EL SERVICIO NACIONAL AUTÓNOMO DE ATENCIÓN INTEGRAL A LA  
INFANCIA Y A LA FAMILIA (SENIFA)**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al grado de Magister  
en Educación Mención Gerencia Educacional.

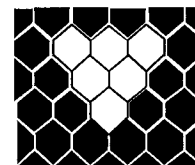
Autora: Florena Delgado

Tutora: Saelda Martínez

La Urbina, abril 2013



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



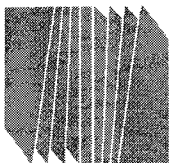
## **ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO**

Quienes suscriben, miembros del jurado designados por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **Floreña Delgado**, titular de la cédula de identidad N° **17.530.561**, bajo el título: **MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE TEJEDOR Y AGUIRRE PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE SUPERVISIÓN EJECUTADO POR EL SERVICIO NACIONAL AUTÓNOMO DE ATENCIÓN INTEGRAL A LA INFANCIA Y A LA FAMILIA (SENIFA)**, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al título de **Magíster en Educación Mención Gerencia Educacional**, dejan constancia de lo siguiente:

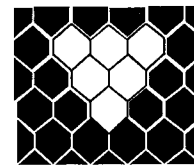
Se procedió a la presentación pública del Trabajo en el Edificio Mirage, Aula M2- A1, del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

El mismo se considera **Aprobado** por unanimidad de acuerdo con los siguientes criterios:

Por el aporte que representaría la aplicación de la propuesta denominada Modelo de Gestión de Conocimiento de Tejedor y Aguirre en el área de supervisión educacional.

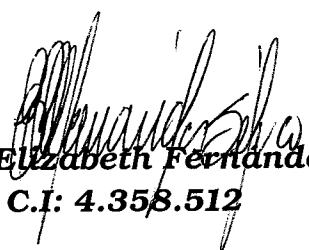


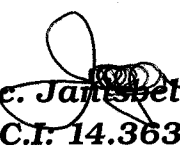
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO




2/2

En fe de lo cual se levanta la presente Acta a los **dos día del mes de julio de dos mil trece**, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que la **Dra. Saelda Martínez**, Tutora del trabajo, actuó como Coordinadora del Jurado examinador.

  
**Msc. Elizabeth Fernandez**  
**C.I: 4.358.512**

  
**Msc. Janibel Garcia**  
**C.I: 14.363.042**

  
**Dra. Saelda Martínez**  
**C.I.: 3.959.695**  
**Coordinadora**  
**Tutora**



## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme permitido recorrer este camino.

A mi madre María Guerrero que siempre ha sido mi guía, mi faro, mi inspiración y mi apoyo incondicional en todo.

A mi abuelo José Liborio Guerrero, mi querido viejo que aunque se ausento físicamente, su vida, recuerdo y espíritu habita en cada uno de los corazones de las personas que lo quisimos.

A mis hijos, que son el motor que me impulsa a seguir adelante.

A mi esposo que ha sido mi compañero en los momentos buenos y malos, que ha recorrido junto a mí este trayecto de mi vida, brindándome siempre su apoyo y comprensión.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todo poderoso, por ser el creador de todo lo bello que me impulsa a crecer y permitirme alcanzar esta meta.

A mis padres, quienes siempre me han brindado su apoyo, pero en especial a mi madre inspiradora y colaboradora de este tema, por todos los años que ha tenido bajo su amparo a los hijos de nuestra comunidad en el Simoncito Comunitario “Divino Niño”.

A mi esposo Jency Ochoa, por su apoyo en el alcance de esta meta.

A mis amigas, Zorelis Ramos, Maryury Beroes mis hermanas, y compañeras incondicionales, y mi amigo César Pinzones, solo les puedo decir, que los amigos son la familia que uno elige y ustedes son la mejor familia que he podido elegir.

A los profesores que por ser tantos, no los he queridos nombrar, para no obviar a ninguno, porque cada uno de ustedes colocaron un ladrillo en la edificación de mi persona.

Al personal del SENIFA, que sin su valiosa colaboración, no hubiese sido posible la realización de este trabajo.

Y a todas aquellas las personas que contribuyeron de una u otra forma en la realización de esta investigación.

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
 INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	10
General.....	10
Específicos.....	10
Justificación de la Investigación.....	10
 II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases Teóricas.....	15
Gestión del conocimiento.....	15
Modelo de Gestión del Conocimiento.....	17
Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998.....)	18
Elementos que condicionan el aprendizaje en una organización.....	19
Factores que configuran la adquisición de conocimiento en una organización.....	25
Supervisión.....	30
Evolución del concepto de Supervisión Educativa.....	31
Supervisión y sus funciones a fines.....	34
Modelos de supervisión.....	33
Proceso de supervisión.....	35
La supervisión como un proceso de gestión institucional participativa	36
La supervisión escolar como un proceso de evaluación crítica.....	38
La supervisión escolar como un proceso de investigación-acción.....	39
Etapas de la supervisión.....	40
Métodos y técnicas de la supervisión .....	41
Principios generales de la supervisión.....	43
La supervisión en el contexto educativo venezolano.....	46
Método interactivo pedagógico integral.....	50
La supervisión dentro de los órganos de control.....	53
El Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y a la Familia (SENIFA).....	56
Misión.....	56

	<b>pp.</b>
Visión.....	56
Objetivos generales del SENIFA.....	56
Programa que contempla el SENIFA.....	57
Simoncitos Comunitarios.....	57
Los centros de orientación familiar y sexual (COFS).....	58
Bases Legales.....	60
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
Diseño y nivel de l investigación.....	68
Población y Muestra.....	70
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	71
Elaboración del instrumento de recolección de datos.....	72
Validación del instrumento .....	73
Confiabilidad de los Instrumentos.....	74
Variables.....	75
Operacionalización de las variables.....	77
<b>IV PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
Presentación, Análisis e Interpretación de Datos.....	79
<b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones.....	110
Recomendaciones.....	113
<b>VI LA PROPUESTA</b>	
Fundamentación de la propuesta.....	115
Presentación de la Propuesta .....	117
Objetivos de la Propuesta.....	118
General.....	118
Específicos.....	118
Justificación de la Propuesta.....	119
Bases teóricas de la propuesta.....	120
Factores que intervienen en la gestión del conocimiento.....	122
Alcance.....	124
Factibilidad.....	125
Fases de la propuesta.....	125
Fase I.....	125
Fase II.....	126
Fase III.....	127
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>134</b>

<b>ANEXOS</b>	<b>pp.</b>
A. Instrumento de evaluación del instrumento de investigación (juicio de expertos).....	139
B. Instrumento de recolección de datos.....	142
C. Confiabilidad.....	147
D. El Rumor.....	149
E. ¿Quién soy yo?.....	150
F. El problema.....	151
G. Circulo de Nombres.....	152
H. Lista de cotejo para evaluar la propuesta.....	153



## LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1. Variables.....	77
2. Diagnóstico para la planificación de la supervisión en función de las necesidades de cada centro .....	79
3. Objetivos de la supervisión se establecen partiendo de los resultados del diagnostico de cada centro .....	80
4. Objetivos de la planificación responden a las necesidades de los centros a ser supervisados.....	81
5. Aplica estrategias de supervisión de acuerdo al centro.....	82
6. Recursos materiales para la realización del proceso de supervisión.....	83
7. Instrumento de supervisión emanado por el SENIFA se ajusta a los centros visitados .....	84
8. Procedimientos establecidos por el SENIFA para realizar la supervisión.....	85
9. Actividades que desarrolla en el proceso de supervisión se dan en forma eficiente.....	86
10. Comunicación asertiva con los miembros de su equipo.....	87
11. Participación en los miembros de su equipo y el personal supervisado....	88
12. Interviene el supervisor en los problemas detectados.....	89
13. Información observada en el instrumento de supervisión.....	90
14. Inquietudes del personal de los centros supervisados.....	91
15. Logro de los objetivos en cada centro visitado.....	92
16. Levantamiento del acta de supervisión correspondiente.....	93
17. Conversación con el personal del centro sobre los aspectos observados en la supervisión.....	94
18. Motivación al personal del centro después del proceso de supervisión....	95
19. Respeto a las opiniones del personal del centro visitado.....	96
20. Compartir de los conocimientos adquiridos con el resto del grupo.....	97
21. Existencia de un sistema de formación para atender los diferentes ritmos de aprendizaje de los supervisores.....	98
22. Transferencia de conocimiento a través de la conversación en reuniones.....	99
23. Existencia de un sistema de formación para atender los diferentes ritmos de aprendizaje de los supervisores.....	100
24. Flexibilización del horario laboral para atender las necesidades de formación de los supervisores.....	101
25. Disponibilidad para participar en talleres y cursos.....	102
26. Delegación de responsabilidades en el personal del centro.....	103
27. Motivación al personal de los centros supervisados.....	104
28. Actividades de acuerdo a las individualidades del personal.....	105

.	<b>pp.</b>
29. Estrategias para la ejecución de su labor cuentan con un criterio unificado.....	106
30. Matriz DOFA del diagnóstico.....	126
31. Fases de la propuesta.....	129
32. Taller.....	130
33. Mesas de trabajo.....	131
34. Correlación de objetivos de las propuestas y las fases.....	132
35. Cronograma de actividades de la propuesta.....	133

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998).....	23
2. Directorio SENIFA Central.....	59
3. Tipos de variables.....	75
4. Distribución Porcentual del Diagnóstico para la Planificación de la Supervisión en función de las necesidades de cada centro.....	79
5. Distribución Porcentual de los Objetivos de la Supervisión se establecen partiendo de los Resaltados del Diagnostico de cada centro.....	80
6. Distribución Porcentual de los Objetivos de la Planificación responden a las necesidades de los centros a ser supervisados.....	81
7. Distribución Porcentual de la Aplicación de Estrategias de supervisión de acuerdo al centro.....	82
8. Distribución Porcentual de los Recursos Materiales para la realización del Proceso de Supervisión.....	83
9. Distribución Porcentual del Instrumento de Supervisión emanado por el SENIFA se ajusta a los centros visitados.....	84
10. Distribución Porcentual de los Procedimientos establecidos por el SENIFA para realizar la Supervisión.....	85
11. Distribución Porcentual de las Actividades que desarrolla en el Proceso de Supervisión se dan en forma eficiente.....	86
12. Distribución Porcentual de la Comunicación Asertiva con los Miembros de su Equipo.....	87
13. Distribución Porcentual de la Participación en los miembros de su Equipo y el Personal Supervisado.....	88
14. Distribución Porcentual de la Intervención del Supervisor en los problemas detectados.....	89
15. Distribución Porcentual de la Información observada en el instrumento de supervisión.....	90
16. Distribución Porcentual de las Inquietudes del Personal de los centros supervisados.....	91
17. Distribución Porcentual del Logro de los objetivos en cada centro visitado.....	92
18. Distribución Porcentual del Levantamiento del acta de Supervisión Correspondiente.....	93
19. Distribución Porcentual de la Conversación con el personal del centro sobre los aspectos observados en la supervisión.....	94
20. Distribución Porcentual de la Motivación al personal del centro después del proceso de supervisión.....	95

<b>21. Distribución Porcentual del Respeto a las opiniones del personal del centro visitado.....</b>	<b>pp.</b> 96
<b>22. Distribución Porcentual del Compartir de los conocimientos adquiridos con el resto del grupo.....</b>	97
<b>23. Distribución Porcentual de la Existencia de un sistema de formación para atender los diferentes ritmos de aprendizaje de los supervisores.....</b>	98
<b>24. Distribución Porcentual de la Transferencia de Conocimiento a través de la conversación en reuniones.....</b>	99
<b>25. Distribución Porcentual de la Existencia de un sistema de formación para atender los diferentes ritmos de aprendizaje de los supervisores.....</b>	100
<b>26. Distribución Porcentual de la Flexibilización del horario laboral para atender las necesidades de formación de los supervisores.....</b>	101
<b>27. Distribución Porcentual de la Disponibilidad para participar en talleres y cursos.....</b>	102
<b>28. Distribución Porcentual de la Delegación de Responsabilidades en el personal del centro.....</b>	103
<b>29. Distribución Porcentual de la Motivación al Personal de los centros supervisados.....</b>	104
<b>30. Distribución Porcentual de las Actividades de acuerdo a las individualidades del personal.....</b>	105
<b>31. Distribución Porcentual de las Estrategias para la ejecución de su labor cuentan con un criterio unificado.....</b>	106
<b>32. Interrelación de factores y resultados del aprendizaje organizacional.....</b>	121
<b>33. Pasos para la implementación de la propuesta.....</b>	128



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ**



Maestría en Educación  
Mención Gerencia Educacional

**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE TEJEDOR Y AGUIRRE  
PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE SUPERVISIÓN EJECUTADO POR  
EL SERVICIO NACIONAL AUTÓNOMO DE ATENCIÓN INTEGRAL A LA  
INFANCIA Y A LA FAMILIA (SENIFA)**

Autora: Florena Delgado  
Tutora: Saelda Martínez  
Fecha: Abril de 2013

**RESUMEN**

El presente estudio tiene como propósito optimizar el proceso de supervisión ejecutado por el SENIFA. El objetivo general es Proponer el modelo de gestión del conocimiento de Tejedor y Aguirre; para optimizar el proceso de supervisión ejecutado por el Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y a la Familia (SENIFA); para ello se plantean los siguientes objetivos específico: (a) Examinar los procedimientos de supervisión aplicados por el SENIFA en el nivel de educación inicial, (b) Describir las funciones técnicas, administrativas y sociales de la supervisión escolar, (c) Contrastar el modelo de gestión del conocimiento de Tejedor y Aguirre con los procedimiento de supervisión aplicados por el SENIFA, (d) Plantear el modelo de gestión del conocimiento de Tejedor y Aguirre; para optimizar el proceso de supervisión ejecutado por el SENIFA. Considerando que la supervisión permite llevar el seguimiento de los procesos administrativos que se realizan en función de los objetivos trazados por la organización. La investigación se realizó bajo el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, la misma es de campo, en un nivel descriptivo, la información se recolectó por medio de la técnica de la encuesta a través de un cuestionario. El estudio permitió interpretar la realidad observada en el proceso de supervisión ejecutado por el SENIFA, concluyendo que este se realiza de forma mecánica, sin adaptarse a las necesidades de cada centro supervisado.

**Descriptor:** Supervisión Educativa y Gestión del Conocimiento.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad el gobierno nacional ejecuta diversos programas enfocados en la atención de los sectores excluidos. El tema de estudio de esta investigación se enfatiza en uno de esos programas el cual se denomina Simoncitos Comunitarios y es ejecutado por el Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y a la Familia (SENIFA), donde se brinda atención integral a niños y niñas desde sus primeros meses de vida hasta los seis años, ya que se ha observado que el programa presenta fallas en diversos aspectos, entre estos se puede enunciar el proceso de supervisión, el cual se ha deteriorado por falta de una gestión contextualizada con las características de programa. Es importante destacar que gestión es un concepto que asume la participación y responsabilidad de los agentes que confluyen en una organización.

En todas las instituciones el supervisor lleva sobre sus hombros la responsabilidad de dirigir, orientar y reorientar el proceso general de la administración, por consiguiente debe poseer las habilidades necesarias para desempeñar estas funciones, relacionadas con los aspectos técnicos, comunicacionales e interpersonales, atendiendo a las características singulares de este nivel de la organización.

El proceso de supervisión representa un elemento clave en el control y funcionamiento adecuado de las instituciones educativas, pero cuando esta no se realiza de manera adecuada, se pasan por alto muchos aspectos que pueden estar constituyendo obstáculos en el proceso educativo. Es por ello que un supervisor debe estar preparado para brindar el asesoramiento técnico-docente, cuando sea necesario,

así como promover la ejecución de programas que atienden el desarrollo profesional de los docentes.

La capacitación gerencial es indispensable para el mantenimiento del equilibrio funcional de la organización, ya que involucra la responsabilidad por el desarrollo de nuevas estructuras de recursos con conocimientos y características más convenientes para atender sus necesidades futuras.

Es importante considerar que la existencia de cauces y órganos para posibilitar la participación en la gestión de la institución y el trabajo participativo como criterio de calidad, sólo son posibles mediante estructuras adecuadas que requieren, sin lugar a dudas, la constitución de equipos de gestión o unidades de trabajo, puesto que un modelo gerencial debe considerar todos los elementos que intervienen en el desarrollo del programa y en la planificación institucional para el logro de los objetivos, y las estrategias operativas derivadas de ellos.

La presente investigación tiene como propósito diseñar una propuesta de gestión del conocimiento que permita optimizar el proceso de supervisión de dicho programa. La misma está estructurada en seis capítulos desarrollados de la siguiente manera: capítulo I, en esta sección se describe el problema y se trazan los objetivos de la investigación. Capítulo II, se enuncian los antecedentes de la investigación y se fundamenta el marco referencial teórico y legal que avalan el estudio. Capítulo III, resalta la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación. Capítulo IV, presenta los resultados y análisis de la investigación. Capítulo V, expone las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación, por último en el capítulo VI se presenta la propuesta del modelo de gestión del conocimiento de Tejedor y Aguirre para optimizar el proceso de supervisión ejecutado por el SENIFA.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

En la década de los setenta, el estado venezolano detecto la necesidad de diseñar programas que atendieran de forma óptima e integral a los niños menores de seis años, para garantizarles el desarrollo de un estado de salud y psicosocial satisfactorio. En el año 1974 se institucionaliza y se oficializa, bajo la tutela de la Fundación del Niño, el programa de hogares de cuidado diario a partir de la práctica que cotidianamente se desarrollaba en las zonas de bajos recursos, donde las madres de la comunidad que no trabajaban, se hacían cargo de los hijos de sus vecinas durante su horario laboral. Dada la magnitud de la pobreza extrema que atravesaba la República en este momento, esta práctica de atención a los niños en su primera infancia, tuvo que ser ampliada y extendida. A partir de allí, y considerando el hogar como el sitio más idóneo para el desarrollo del niño en su primera infancia, el programa que inicialmente atendía ocho niños por hogar, tuvo la necesidad de ampliarse a la modalidad de multihogares que consistía, en la ubicación de veinte a treinta niños a ser atendidos por tres madres cuidadoras en casas que fueran suficientemente amplias y adecuadas.

Hasta este momento el Estado solo disponía recursos para el mantenimiento operativo del programa, y las madres que prestaban su servicio lo hacían de forma gratuita, es decir no recibían ningún tipo de incentivo o salario. En la década de los ochenta dada la gran preocupación existente por el desarrollo de la infancia a nivel



mundial la Organización de las Naciones Unidas a través de UNICEF, agrupó de manera global y logro refrendar una serie de derechos para los niños que recibió el nombre de convención sobre los derechos del niño.

En 1989 como resultado de los avances alcanzados en el mundo, en materia de protección la República de Venezuela se coloca a la par de los órganos internacionales, estableciendo sus responsabilidades desde el punto de vista jurídico y administrativo en los acuerdos que se alcanzaron, referidos a la atención a la infancia y las medidas suscritas en la convención; convirtiéndose este nuevo progreso en un aliado estratégico para la continuidad, desarrollo y fortalecimiento del creciente programa de hogares y multihogares de cuidado diario, lo que a su vez trajo como consecuencia la creación de un gran espectro de asociaciones civiles, que a través de la suscripción de convenios con el ente rector, y previo cumplimiento de los requisitos exigidos, podían asumir la responsabilidad de desarrollar el programa.

En el año 1994, el estado venezolano a través del Ministerio de la Familia se encargo del programa, por la trascendencia e impacto que causa la expansión del mismo en los sectores más pobres de la sociedad; decide llevar adelanté la creación del Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y a la Familia (SENIFA), promulgándolo en la gaceta oficial de la República De Venezuela número 35552, “decreto número 353, mediante el cual se crea el Servicio Nacional Autónomo De Atención Integral a la Infancia y La Familia, sin personalidad jurídica, con rango de dirección general sectorial, jerárquicamente dependiente del Ministerio De La Familia”. Este organismo surge como dependencia especial para administrar y contribuir a la masificación del programa hogares y multihogares, a la par que desarrolla otra serie de programas dirigidos a la orientación familiar como lo son: el Centro de Orientación Familiar y Sexual COFOS, programa de orientación integral dirigido a mujeres embarazadas, niños y niñas y adolescentes y sus grupos familiares para prevenir y disminuir la mortalidad infantil.

El programa fue desarrollado por el Ministerio de la Familia hasta el año 1999, cuando fue transferido al Ministerio de Salud y Desarrollo Social, pero la parte financiera la seguía asumiendo el Fondo Único Social. Durante este período cambia el nombre de multihogares y hogares de cuidado diario a HOGAIN (hogares de atención integral al niño). El 31 de agosto de 2005, luego de un proceso que se inició en el 2003, se decreta en gaceta oficial N° 38267 la incorporación del SENIFA a la estructura del Ministerio del Poder Popular Para la Educación. Como consecuencia de una serie de cambios de representantes del despacho, el proceso de incorporación del programa se hizo lentamente, mediante este el Ministerio de Educación asume su responsabilidad administrativa, con todas las organizaciones no gubernamentales que a nivel nacional tenían convenios suscritos con SENIFA, y se cambia el nombre nuevamente de HOGAIN a Simoncitos Comunitarios.

Los objetivos del programa están dirigidos a: atender de manera integral a los niños y niñas de 0 a 6 años, garantizando sus derechos en las áreas de alimentación, educación inicial, protección y salud, con la participación activa y protagónica de la familia y las comunidades, promoviendo así la ciudadanía e identidad nacional.

Para llevar a cabo estos objetivos, el programa se sustenta en tres componentes esenciales, para cubrir las necesidades básicas de los niños que atienden. Estos son: Componente de salud y nutrición, el cual pretende contribuir con un ambiente comunitario sano para los niños en condiciones de pobreza, articular el programa con los centros de salud de la comunidad, y realizar el control y seguimiento periódico del estado de salud y nutrición de los niños. Componente pedagógico y de desarrollo infantil, que tiene como objetivo proporcionar en los niños experiencias significativas, que permitan la estimulación de las distintas áreas del desarrollo; así como estimular y evaluar los niveles de desarrollo infantil y aplicar los mejores modelos de estimulación para cada edad. Y por último el componente socio-comunitario, plantea en sus objetivos promover la participación comunitaria en la gestión del programa y consolidar la formación ciudadana.

Sin embargo, en el quehacer diario de los Simoncitos se confronta una serie de dificultades que afectan directamente el desarrollo de las actividades del programa. Dichos problemas se ven reflejados en la demora de la transferencia de recursos de alimentación de los niños a los centros. Poca frecuencia de supervisión de los centros y seguimiento para evaluar los beneficios y desventajas del programa. Estos y otros factores son consecuencia de los cambios en la gestión del programa, reflejándose en un débil control y seguimiento del quehacer diario, que en ocasiones ha generado el cierre de algunos centros definitiva o temporalmente, o que funcionen a través de auto gestión por parte de los miembros de la comunidad.

La supervisión en los simoncitos comunitarios presenta debilidades debido a la amplitud del programa, en primer lugar existen solo dos supervisores a nivel regional, lo que conlleva a que la ejecución del proceso se realice con poca frecuencia, además también se evidencia falta de personal capacitado para realizar esta función, del mismo modo los cronogramas de supervisión deben ser congruentes entre las rutas de supervisión de los centros y su ubicación, ya que factores como el difícil acceso o las distancias entre los Simoncitos Comunitarios que se deben visitar en un día, ocasionan retrasos en la ejecución del proceso y dejan poco tiempo para realizarlo correctamente, lo que trae como consecuencia el incumplimiento de los procesos establecidos para la observación de los Simoncitos, el recaudo de la información y el levantamiento de las actas correspondientes a las visitas. Es pertinente resaltar la importancia de los supervisores en el desarrollo del programa de Simoncitos Comunitarios, ya que son ellos quienes tienen que detectar fallas o irregularidades en los centros para corregirlos, y tomar las experiencias positivas de centros que funcionen bien para transmitirlos al ente rector. En todo el país existen una gran cantidad de centros. El estado Miranda está dividido en ejes; el eje que cubre los municipios Sucre, Baruta y Hatillo tiene bajo su coordinación 18 Simoncitos Comunitarios.

Para abordar el tema de la gestión es necesario definir el término, Koontz, H. y Weihrich, H. (1995) sostienen que es “el proceso mediante el cual se obtiene,

despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.” (p.95). La gestión se encuentra inmersa en cada uno de los aspectos técnicos-administrativos de una organización. El recurso más importante que se maneja en éstas radica en el capital humano y en el conocimiento que éste posee, el cual es administrado de una manera informal, generando una actitud de desentendimiento por parte de los miembros de la organización, considerando que el conocimiento permanece en las personas, empotrado en los procedimientos y procesos, buenas prácticas, sistemas de información que dan apoyo a la rutina de trabajo, sistemas estructurados de conocimiento a través de documentos, informes, presentaciones, entre otras.

Según esta perspectiva, se hace imprescindible entender la complejidad asociada a Gestionar el conocimiento. Para ello existen una serie de proyectos (Proyectos KM), que se enfatizan en la importancia del factor humano como aspecto fundamental para alcanzar el éxito en la implementación de los mismos, así como la orientación tecnológica y de negocio.

Con la integración del SENIFA al ministerio de Educación, se canalizan las actividades desarrolladas por este ente a través del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999), acatando así las propuestas de mejoras en la educación, por medio de la ejecución de cursos de perfeccionamiento en los procesos gerenciales para los docentes, organizando cursos de supervisión educativa para los docentes que ocupen cargos de supervisión y para quienes estén en servicio.

En el SENIFA existen debilidades en los conocimientos del proceso de supervisión reflejado en la poca preparación de supervisores y la escasa recolección de información en forma veraz y meticulosa, lo cual constituyen obstáculos para brindar oportunidades de innovación, considerando que los supervisores deben tener una formación gerencial, enfocados en ser orientadores y administradores de los procesos que se desarrollan en las organizaciones, actuando en pro de la calidad a través de la gerencia del conocimiento. Para alcanzar la calidad es necesaria una gestión

apropiada, estrechamente vinculada a los elementos organizativos y los procesos técnicos y administrativos dentro de la organización.

Siguiendo este orden de ideas, es necesario resaltar que en el quehacer diario de estos centros probablemente se dificulta el cambio hacia un modelo efectivo. Por lo que fijar objetivos claros enmarcados en la realidad del programa y la motivación del personal son los elementos principales para orientar el cambio de la gestión en la organización. Sin embargo, para propiciar un cambio palpable en la gestión del proceso de supervisión es necesario partir del principal recurso que posee el SENIFA, que son los individuos que conforman esta organización, haciendo precisa la implementación de la gerencia del conocimiento, con el fin de aprovechar los conocimientos de la organización, usándolos apropiadamente y protegiéndolos como una propiedad intelectual, individual y colectiva, con la intención de seguir nutriéndolos.

Se puede afirmar que la gestión del conocimiento es un proceso sistemático de detección, selección, organización, filtración, presentación y uso de la información por parte de los colaboradores de la organización, con el objetivo de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.

Es por ello que se propone el Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting de Tejedor y Aguirre (1998). Partiendo de cuáles son los factores condicionantes que intervienen en el aprendizaje, así como del propio resultado y fruto de cualquier aprendizaje que ocurra. Esta empresa crea un modelo que explica dos de los factores más importantes al hablar de gestión del conocimiento: los factores condicionantes del aprendizaje, y los resultados esperados del aprendizaje.

Considerando el carácter sistémico que tiene la gestión de conocimiento, este modelo presenta una alternativa viable para condicionar un cambio dentro de esta institución debido a los factores que se toman en cuenta para abordar el tema.

Los individuos que poseen el conocimiento deben identificar los factores que permiten el aprendizaje, como lo son: la cultura, el liderazgo, el sistema de información, la gestión personal y las estrategias, para engranarlos de manera que se puedan obtener los resultados deseados y verlos reflejados en: cambios permanentes, actuaciones más competentes, desarrollo personal y construcción del entorno.

Lo anteriormente expuesto permite proponer el modelo de gestión del conocimiento de Tejedor y Aguirre; para optimizar el proceso de supervisión ejecutado por el Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y a la Familia (SENIFA), En función de este planteamiento, surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los procedimientos de supervisión aplicados por el SENIFA en el nivel de educación inicial?
- ¿Cómo se realiza la función supervisora en el nivel de educación inicial?
- ¿Qué diferencia existe entre los procedimientos de supervisión aplicados por el SENIFA en el nivel de educación inicial con los establecidos en la educación formal para este nivel?
- ¿De qué manera coinciden el modelo de gestión del conocimiento de Tejedor y Aguirre con los procedimiento de supervisión aplicados por el SENIFA?
- ¿Es posible proponer el modelo de gestión del conocimiento de Tejedor y Aguirre; para optimizar el proceso de supervisión ejecutado por el SENIFA?

Lo anterior mente expuesto da cabida al planteamiento de una serie de objetivos que permitan por medio de la implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento de Tejedor y Aguirre optimizar el proceso de supervisión en el nivel de educación inicial, concretamente en el SENIFA.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General:**

- Proponer el modelo de gestión del conocimiento de Tejedor y Aguirre; para optimizar el proceso de supervisión ejecutado por el Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y a la Familia (SENIFA)

### **Objetivos Específicos:**

- Examinar los procedimientos de supervisión aplicados por el SENIFA en el nivel de educación inicial.
- Describir las funciones técnicas, administrativas y sociales de la supervisión escolar.
- Contrastar el modelo de gestión del conocimiento de Tejedor y Aguirre con los procedimientos de supervisión aplicados por el SENIFA.
- Plantear el modelo de gestión del conocimiento de Tejedor y Aguirre; para optimizar el proceso de supervisión ejecutado por el SENIFA.

## **Justificación de la Investigación**

El por qué de este proyecto de investigación responde a la necesidad de identificar los elementos que intervienen en el desarrollo del programa de Simoncitos Comunitarios ejecutado por el SENIFA, y en particular determinar cómo el proceso de supervisión contribuye al buen funcionamiento de los mismos, por cuanto sólo a partir del conocimiento de las actividades desarrolladas en esta función es posible identificar las fallas existentes en la misma, para así poder optimizar la ejecución del programa.

En función de lo expuesto, este estudio se justifica básicamente, porque propone solventar el déficit que existe en el proceso de supervisión ejecutado por el SENIFA a través de un modelo de gestión que permita optimizarlo, este modelo permitirá a los

supervisores desarrollar sus funciones con un esquema más flexible a las características del contexto donde se encuentren los centros para garantizar el correcto funcionamiento del programa y la atención adecuada de los infantes atendidos en los Simoncitos Comunitarios, generando por lo tanto un beneficio para las comunidades donde se encuentra el programa y para el SENIFA, puesto que permitirá capacitar a los supervisores con el fin de mejorar su desempeño.

La investigación se realizará en la Coordinación Regional del Estado Miranda, enfocándose en la oficina de Coordinación del Municipio Sucre, Baruta y Hatillo por lo que se considera que la ejecución de este proyecto es factible ya que se cuenta con la disposición del SENIFA para proporcionar los datos e información requerida.

La importancia radica en la pretensión de llenar ese vacío que existe entre los programas Estadales que están dirigidos a beneficiar a las comunidades organizadas, y la aplicación de los mismos. Ya que, en anteriores, se ha evidenciado que programas similares arrancan con muy buen paso, pero cuando la comunidad no es consecuente en la gestión de estos, tienden a desaparecer. Según Gigch (2000), “un sistema es una reunión o conjuntos de elementos relacionados.”(p.17), entendiendo esta reciprocidad entre los elementos se puede afirmar, que un cambio en una de las partes del sistema, afectará a las demás. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía. Por cuanto, deben estar bien definidos los niveles de la organización, así como las funciones que deben desempeñarse en cada uno de ellos. Por tal motivo, se estipula apoyarse en un conjunto de postulados teóricos que permitan la implementación de un modelo de gestión del conocimiento de Tejedor y Aguirre para optimar el proceso de supervisión, lo que repercutirá directamente en mejoras para los Simoncitos Comunitarios y en la agilización de los procesos administrativos del SENIFA.



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico o referencial brinda una recopilación bibliográfica de las teorías y las leyes que sustentan la presente investigación. Considerando que un tema es susceptible de ser estudiado al comparar los hechos observados con la teoría. En el presente capítulo se presentan brevemente algunos estudios que anteceden la investigación, la teoría en la cual se fundamenta el estudio y el basamento legal del mismo.

#### **Antecedentes de la Investigación**

A continuación se presentan algunas investigaciones que tienen relación con el tema de la investigación en los aspectos metodológicos y epistemológicos.

Torres, C (2008) presentó una propuesta de un Modelo De Gestión Sustentado En La Teoría De Sistema Para La Optimización Del Servicio De Actividades Deportivas Del IMPM, en la que presentó como objetivo general Proponer un modelo de gestión sustentado en la teoría de sistema para la optimización del servicio de actividades deportivas del IMPM, así mismo, se basó epistemológicamente en la teoría de sistema. En cuanto a las dimensiones abordadas por el autor en la variable modelo de gestión (planificación, organización, coordinación, ejecución y evaluación) se pudo concluir que no se evidencia que las actividades se desarrollan bajo un modelo de gestión por lo tanto se recomienda desarrollar el implementado por el autor. La importancia de este antecedente radica en la sustentación teórica ya que abarca con amplitud los aspectos teóricos los aspectos referidos al modelo de gestión.

Ruiz, N (2007) realizó un estudio titulado Aproximación De Un Modelo Teórico De Supervisión Escolar Para Propiciar La Excelencia De La Educación, el cual tuvo como objetivo el diseño de un modelo teórico de supervisión escolar para propiciar la excelencia de la educación. La problemática enfatiza que en los niveles del sistema educativo venezolano la supervisión no cuenta con la capacidad profesional necesaria para supervisar y dirigir el proceso educativo. La base teórica que sustenta el problema hace hincapié en la supervisión, la gerencia y sus referentes, la calidad de la educación, relaciones humanas, las ciencias de las conductas y la fenomenología. El mismo permitió concluir que los supervisores no tienen claro cuales acciones ejecutan para propiciar una supervisión eficiente, ni certeza de la concepción de la supervisión, ni sus estrategias, sin embargo está de acuerdo sobre la importancia de la supervisión para mejorar la calidad en la educación.

Franco, R (2004) realizó un trabajo titulado Análisis Sobre El Uso De La Normativa Legal Venezolana, En Las Escuelas Del Sector Escolar Del Distrito N° 5 Del Municipio Sucre Del Estado Miranda. El cual tuvo como objetivo analizar el uso de la normativa legal venezolana en las escuelas del sector seleccionado. Para ello realizó un profundo análisis de las bases legales del sistema de educativo venezolano, partiendo de la Constitución y resaltando tratados y acuerdos internacionales, sin obviar ningún basamento legal referente al tema hasta desglosar las características de la supervisión escolar. Arrojando como conclusión que existe desconocimiento en los docentes de estos planteles sobre las normas, en especial del Reglamento General de la Ley Organiza de Educación, en cuanto al proceso de supervisión, y que las leyes no son aplicadas de forma adecuada, lo que conlleva a serios conflictos. Para solventar la problemática observada, el autor propone una serie de acciones sustentadas en las distintas leyes para atacar de forma adecuada los conflictos que se han generado por el desconocimiento de las normativas legales existentes.

Por su parte Chivico, N (2003) realizó un estudio sobre la gestión del servicio de enfermería del hospital Dr. "Domingo Luciani", el cual tituló Modelo De Gestión En Educación Continua En Servicio Para Ser Utilizado Por Los Supervisores De

Enfermería Del Hospital Dr. “Domingo Luciani” El Llanito- Estado Miranda. Donde plantea como objetivo general Proponer un modelo de gestión en educación continua en servicio para ser utilizado por los supervisores de enfermería del hospital Dr. “Domingo Luciani” el llanito- estado Miranda. Los resultados del estudio demostraron un deficiente cumplimiento de la función docente por parte del supervisor de enfermería y que los supervisores consideran necesaria la educación continua para mejorar sus relaciones interpersonales. En conclusión un modelo de gestión debe considerar todos los parámetros inherentes a la función docente: diagnóstico, ejecución y evaluación de procesos.

Gutiérrez, W (2000) realizó un trabajo titulado Propuesta De Modelo De Gestión Dirigido A Los Supervisores Distritales De Nivel De Educación Media, Diversificada Y Profesional Adscritos Al Distrito Escolar N°3 Región Capital. En el cual plantea como objetivo general Diseñar un modelo de gestión dirigido a los supervisores del nivel de educación media, diversificada y profesional adscritos al distrito escolar N°3 región capital sobre la base de las características que definen su labor según los docentes directivos y coordinadores del nivel y distrito mencionados. Para ello procedió a determinar a través de los docentes como se llevaba a cabo la supervisión en sus dimensiones función supervisora, conducta supervisora y estilo de comunicación, los resultados arrojaron la inexistencia de asesoramiento técnico-docente, ausencia de programas que atienden el desarrollo profesional de los docentes, ausencia de análisis de resultados del rendimiento estudiantil. Se pudo concluir que la gestión supervisora debe caracterizarse por generar procesos internos de confianza, delegar responsabilidad, ampliar la esfera de toma de decisiones, comprometer a los docentes a la búsqueda de calidad, participación y efectividad, también se recomienda dar respuesta a las necesidades prioritarias del plantel y dar el carácter y alcance que posee la supervisión dentro del sistema educativo.

La revisión de estas investigaciones constituye un aporte fundamental al desarrollo de este trabajo, permitiendo adquirir una visión más amplia de los aspectos que

intervienen en los procesos de supervisión del sistema educativo, la manera como se gestiona, y las debilidades que presenta.

Estos trabajos de investigación están orientados al análisis y reflexión de la gerencia educativa en el contexto venezolano, tomando como referencia diversos tópicos teóricos que resaltan la importancia de la integración de los conocimientos existentes en el quehacer diario del hecho educativo, para lograr superar los desafíos que constantemente se presentan en el ejercicio de esta labor.

### **Bases Teóricas**

Para sustentar esta investigación es necesario realizar la revisión de algunas teorías relacionadas con las organizaciones en contextos educativos, partiendo de las necesidades que se presentan en estos centros en relación al funcionamiento organizacional. Considerando que una organización es un conjunto de personas que realizan actividades para alcanzar un objetivo en común a través de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así valerse del medio que permite alcanzar determinados objetivos.

### **Gestión Del Conocimiento**

En primer lugar es necesario definir el termino gestión, según Blanco, F (1989) “se entiende por gestión el conjunto de políticas, procedimientos y medios capaces de guiar a los administradores hacia los objetivos establecidos.”

De este modo se puede entender que la gestión es un conjunto de actividades como actuaciones, decisiones y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos de la organización.

De igual modo es importante definir el término conocimiento. La Real Academia Española lo define como “Acción y efecto de conocer”, donde ‘conocer’ se define

como “averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas”.

Considerando el contexto donde se está manejando el término se puede afirmar que el conocimiento es creado sólo por los individuos. Una organización no puede crear conocimiento sin los individuos que la conforman. La organización debe apoyar la creatividad individual y proveer el contexto para que los individuos generen conocimientos. Por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento generado por los individuos y lo precisa como parte de la red de conocimientos de la organización.

Martín (2001) sostiene que “la gestión del conocimiento o capital intelectual es una práctica que consiste en poner en funcionamiento los medios para que el conocimiento, cualquiera que sea su origen pueda ser difundido y utilizado en beneficio de la institución”. (p.177).

Pavez (2000) define la gestión del conocimiento de la siguiente manera:

Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor. (p.22)

La gestión del conocimiento se considera como un mecanismo continuo que tiene que ver fundamentalmente con los procesos de la comunicación y divulgación. Es un factor trascendental que las personas comprendan que es clave que entiendan lo que ellas saben lo que otros en la organización necesitan saber y el por qué es necesario que este contenido sea compartido con el resto de la organización.

## **Modelo de gestión del conocimiento**

Un modelo debe proporcionar las pautas a seguir para la aplicación de un sistema de gestión del conocimiento a una organización, así como los agentes implicados y su importancia. Existen dos formas de abordar la Gestión del Conocimiento: Por un lado, existen modelos que se fundamentan en la Medición del Capital Intelectual, que pretenden conocer con detalle el valor intangible de una organización a través de la cuantificación del capital intelectual en sí mismo para, una vez conocido éste, actuar consecuentemente con los objetivos de organización. Por otro lado, los Modelos de Gestión del Conocimiento como tales, que son los encargados de discriminar y localizar, entre aquellos conceptos inherentes a la organización, los primordiales para su correcta gestión y administración. Lo más importante de estos modelos radica en los conceptos en los que cada uno se apoya, las nuevas ideas que se proponen, los nuevos giros organizativos y empresariales que suponen tanto para las entidades que los adoptan como para los individuos que se ven involucrados.

El modelo seleccionado para realizar la propuesta de ésta investigación es el Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998), tomando en cuenta que éste es un modelo de gestión propiamente dicho, ya que, su objetivo no está centrado en la medición del capital intelectual que posee la organización, sino en identificar y activar el aprendizaje para sistematizarlo y colectivizarlo. Este proceso tiene como fin lograr que la organización sea más eficiente, competitiva y en evolución permanentemente para adaptarse a los cambios que supone la actual dinámica social y la incorporación del SENIFA dentro de la estructura del Ministerio del Poder Popular Para la Educación. A continuación, se describen brevemente los elementos y factores que intervienen este modelo.

### **Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)**

Este modelo define cuáles son los factores condicionantes que intervienen en la adquisición de conocimiento, así como del propio resultado y fruto de cualquier aprendizaje que ocurra. Estos autores crean un modelo que explica dos de los agentes más importantes al hablar de gestión del conocimiento: los actores condicionantes del aprendizaje, y los resultados esperados del mismo. El conocimiento está formado por datos, información, reglas e interpretaciones que se encuentran enmarcadas en un determinado contexto acorde a las experiencias que ha tenido la organización o los individuos. De este, se percibe una incontable cantidad de beneficios, pero para que esto ocurra el conocimiento debe estar a disposición de todos los involucrados en la organización, creando y definiendo un sistema de información que permita reflejar su verdadero valor al ser transmitido. Es necesario conocer la diferencia entre dato, información y conocimiento, para poder entender en su totalidad el proceso de adquisición y transmisión del conocimiento. Una aproximación brindada por la Real Academia Española es:

- Datos: Antecedente necesario para llegar al conocimiento exacto de algo o para deducir las consecuencias legítimas de un hecho.
- Información: Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada, adoptando un papel mediador entre ambos conceptos.
- Conocimiento: Cada una de las facultades sensoriales del hombre.

Este modelo implica realizar un esfuerzo para poder lograr una exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprender de una organización y finalmente como un punto clave, medir los resultados esperados de este proceso. Otra de las características esenciales en el modelo es la interacción de todos sus elementos que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. De allí parte de la premisa de que la

estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas y la capacidad del trabajo en equipo no son independientes sino que están conectadas entre sí.

### **Elementos que condicionan el aprendizaje en una organización**

**La cultura organizacional:** Esta establece el funcionamiento de la empresa, reflejándose en las estrategias, estructuras y sistemas. De aquí parte la visión que guía las acciones la organización.

**Liderazgo:** Se puede definir como un conjunto de capacidades que una persona posee para influir en determinado grupo de personas con el fin de lograr metas y objetivos. En una organización es la capacidad de de tomar la iniciativa de gestionar, incentivar, motivar, evaluar, entre otros para promover la ejecución de los proyectos de la organización de forma eficiente y eficaz. Este proceso interpersonal esta dirigido al logro de las metas fijadas por la organización.

**Estrategia:** Son un conjunto de acciones planificadas de forma sistemática para lograr los objetivos. Su principal intención es articular las acciones futuras para situar a la organización en función de los cambios tecnológicos y los recursos que poseen.

**Tecnologías de la información:** Son todos los elementos tecnológicos con los que cuenta la organización para facilitar y permitir la circulación del conocimiento mediante proceso de captura y transferencia del mismo.

**Estructura Organizativa:** Es un diseño o modelo el que se organiza una entidad a fin de alcanzar las metas propuestas por la institución, dando soporte a los elementos descritos anteriormente al definir los lineamientos entre los miembros de la organización. La manera como está organizada una organización determina la forma como fluyen y circulan los conocimientos en ella y su entorno.



Otros conceptos básicos que se relacionan con el modelo son:

**Capacidad de trabajo en equipo:** Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los socios en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante, para ello debe establecerse: buenas comunicaciones interpersonales, equipos concentrados en la tarea, definir la organización del trabajo, establecer el tema a trabajar, tener interés por alcanzar el objetivo, crear un clima democrático, disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas, etc

**Aprendizaje:** Es el testimonio del cambio organizacional, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado, muy seguramente de: la adquisición de conocimientos, cultura y valores – entiéndase- aprendizaje de las personas que integran la organización.

**Climas que fomenten el aprendizaje:** Está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución. Un buen clima organizaciones va mas allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales.

**Recursos humanos** son el mayor activo de las empresas y se han de gestionar como tales. Por ello, el liderazgo y la capacidad para atraer y retener a los mejores profesionales son elementos críticos.

**Globalización** es un elemento de creciente importancia debido a que cada vez, los clientes, los competidores y los proveedores son más globales.

**Enfoque al cliente y la innovación** están pasando de ser recomendables a ser indispensables. Estos elementos tienen que ser compartidos por todos los individuos de la organización e introducidos en la cultura empresarial.

La relación entre los conceptos se inicia sobre la base de la **cultura organizacional** en la que se sustenta la **cultura del conocimiento** de la organización, esta cultura se genera de los aportes del conocimiento personal y del conocimiento que ya posee la organización, esta nueva cultura se va a valer de herramientas tecnológicas y sistemas de información que servirán para definir las estrategias que desarrollarán las personas con el **aprendizaje** obtenido, y aquí se encuentra una de las novedades del modelo y es el nivel individual de las personas, ya que existe una responsabilidad personal para compartir y hacer explícito el conocimiento que cada uno posee y es una obligación ética hacia el resto de los compañeros de la organización, propiciando el **trabajo en equipo** y la gestación de **liderazgo**, pero esto no viene solo y es donde entra en juego la otra novedad del modelo que pasa a ser el nivel organizativo, ya que la dirección de la empresa debe apostar y liderar un **clima que fomente el aprendizaje** en el nivel individual ya mencionado, para favorecer este flujo de información, la información generada se codifica, distribuye protege y mantiene actualizada mediante dos mecanismos:

1- Las redes para compartir el conocimiento, que son un lugares físicos o virtuales en los que los profesionales pueden compartir sus experiencias, permitiendo la comunicación, aprendizaje y en última instancia el trasiego de conocimiento entre las personas, con esto se genera **compromiso** con la organización a la vez que con sus pares.

2- El conocimiento reflejado en documentación diversa (metodologías, experiencias, ejemplos,...) y está a disposición de los integrantes de la empresa. Todo lo anterior apunta a que los **resultados del aprendizaje** se traduzcan en innovación para crear ventajas competitivas, de aquí que al final, la información irá desde los individuos a la organización y desde allí viaja de vuelta a los individuos otra vez, consolidando la **cultura organizacional**.

Del mismo modo, se desglosa como ocurre el proceso de aprendizaje en las organizaciones partiendo de la relación de un conjunto de factores internos y como

estos se relacionan con su entorno, identificando de esta forma el conjunto de variables condicionantes del aprendizaje en las instituciones.

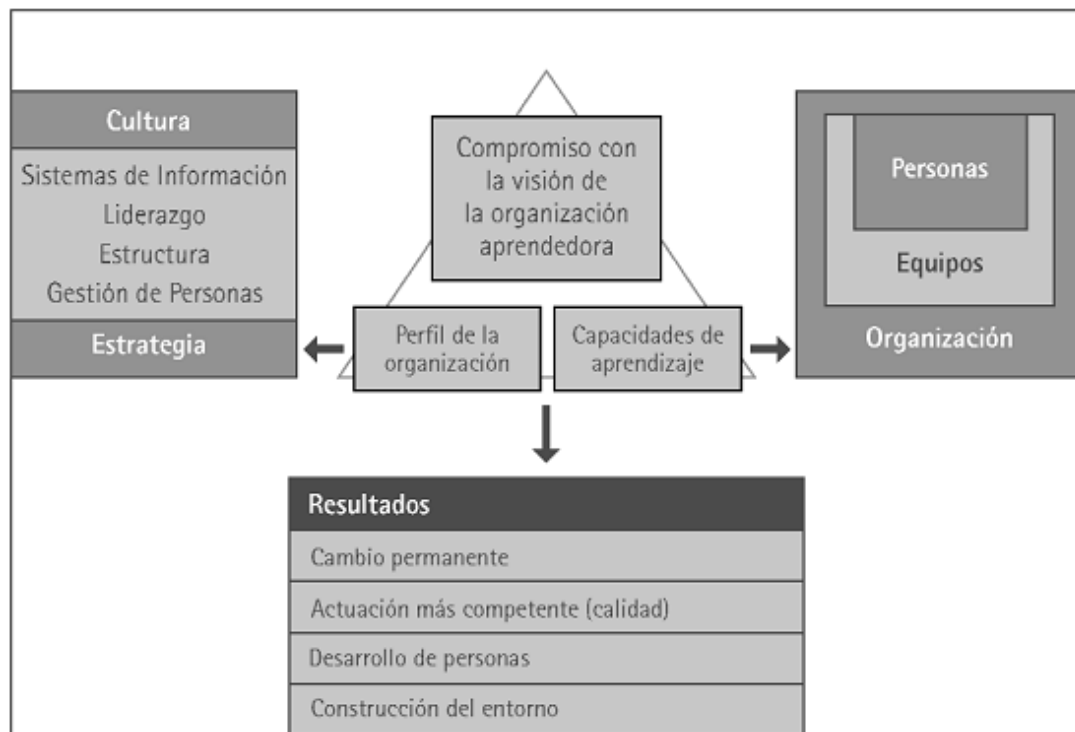
### **Factores que configuran la adquisición del conocimiento en una organización**

Asimismo deben considerarse otros factores que configuran la adquisición del conocimiento de una empresa. Según este modelo se han estructurado en tres:

1. Compromiso firme y consiente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consiente y a todos los niveles. El primer requisito para el éxito de una gestión el conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.
2. Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano solo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de hacerlo y lo deseen. Para lograr que una organización se instruya es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización de éste en el nivel de las personas y equipos. Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de adquisición del conocimiento que se consideran en el modelo son: La responsabilidad personal sobre el futuro (pro-actividad de las personas), la habilidad de cuestionar lo supuesto (modelos mentales), la visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existente dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo), la generación de una memoria organizacional, desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores, mecanismos de captación de conocimiento exterior y mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

3. Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y cambio permanente. Una vez analizados los factores que condicionan la adquisición del conocimiento, el modelo refleja los resultados que debería producir este proceso. La capacidad de la empresa para aprender se debía traducir en: La posibilidad de evolucionar permanentemente, una mejora en la calidad de los resultados, la empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y el desarrollo de las personas que participan en el desarrollo de la empresa.

El siguiente gráfico ilustra de forma precisa los conceptos básicos expuestos por este modelo:



**Gráfico 1.** Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998) Fuente: KPMG (Tejedor y Aguirre, 1998).

Los factores que intervienen activamente en el aprendizaje en una organización son:

- La existencia de un claro compromiso nítidamente liderado por la dirección de la empresa, que habrá asimilado la necesidad de la gestión del conocimiento para cumplir con los objetivos de la empresa.
- La existencia de climas que fomenten el aprendizaje, pues los miembros de la organización deben estar situados en un ambiente que favorezca la formación y el intercambio de experiencias.
- La existencia de unas infraestructuras que permitan que la empresa funcione óptimamente en todos sus aspectos: dirección, producción, recursos humanos.

Como fruto de este conocimiento adquirido, se puede hacer una relación de resultados que deben ser fácilmente palpables: la evolución y flexibilidad de la empresa, la mejora en la calidad, así como el desarrollo personal y profesional de sus empleados conformarían algunos de estos aspectos.

Considerando el contexto de las instituciones Venezolanas en el que las entidades públicas gubernamentales, están enmarcadas dentro de una estructura rígida tanto a nivel organizacional como funcional, por cuanto existe la burocratización, el liderazgo autoritario, el ocultamiento de los errores, por lo general con un clima organizacional de rivalidades no constructivas, y con pocas estrategias dirigidas hacia el desarrollo del personal con miras a la ampliación de los conocimientos aplicados de forma constructiva y práctica. Considerando este contexto, la aplicación del modelo de Gestión de Conocimiento de KPMG Consulting implica un cambio a mediano o largo plazo ya que conllevaría a modificaciones acentuadas en las siguientes áreas: Organización-Personas-Normativas-Infraestructura. Por lo que se debe cambiar entre otras cosas la estructuración rígida de la organización, la concepción de sus líderes con respecto al aprendizaje continuo, así como incentivar al personal al aprendizaje y por supuesto, a la aplicación lógica y creativa del mismo. Igualmente se debe motivar al aprendizaje de la experiencia, la aceptación y aprendizaje de los errores cometidos, el trabajo en equipo, la transmisión de

conocimiento y el desarrollo de competencias críticas. Estas últimas basadas en el conocimiento más que en los productos/servicios o activos que poseen.

Una vez determinados todos los conceptos expuestos en este modelo, para aplicarlo en el SENIFA se hace necesario identificar el capital intelectual que poseen los docentes que se desempeñan en el rol de supervisor y cuáles son los conocimientos de los carecen, con el fin de establecer el perfil idóneo para realizar esta función en el programa desarrollado por esta organización. Posteriormente se deben establecer los mecanismos de captación y transmisión del conocimiento entre los protagonistas del programa por medio de mesas de trabajo que permitan la interacción de todos los elementos que condicionan el aprendizaje en la organización. Finalmente, se tomará en cuenta la experiencia que se posea en todos los niveles de la organización para concebir una memoria organizacional que genere resultados enfocados en el mejoramiento de la función supervisora y por ende en la gestión del programa de Simoncitos Comunitarios.

### **Supervisión**

Una de las tareas más importantes, difícil y exigente dentro de cualquier empresa, es sin duda alguna la supervisión del trabajo ajeno. No obstante siempre queda la interrogante de si realmente existe la "Supervisión". Es frecuente escuchar a los docentes con quejas como "En mi escuela no hay supervisión", "No me gusta que me supervisen", "La supervisión es puro papeleo", "Cuando me supervisan sólo se resaltan los aspectos negativos no se me orienta"... Estas y otras expresiones revelan en cierto modo los prejuicios y la confusión ocasionada por el desconocimiento del propósito primordial de la supervisión educativa.

El origen de la palabra supervisión se deriva de "super" sobre y de "visum" ver, implica por lo tanto, "ver sobre, revisar, vigilar". El diccionario de la Real Academia Española la define como: "Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros." Es decir tener la potestad de dirigir, orientar y reorientar el proceso general de

la administración del sistema. Chiavenato, I (2001) sostiene: “El termino supervisión se utiliza comúnmente para designar la actividad de dirección inmediata de las actividades de los subalternos, en todos los niveles de la empresa, siempre y cuando haya un seguimiento más cercano e inmediato del superior sobre el trabajo del subalterno.”(p.336).

La función supervisora, supone "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas". Para Nérici (1986) “La supervisión apunta al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje, para lo cual tiene que tomar en cuenta toda la estructura teórica, material y humana de la escuela” (p.54). La supervisión de la educación, o mejor dicho, la supervisión en educación, debería ser una, integral y consecuente. Pero en la práctica se realizan dos tipos de supervisión, una administrativa y otra docente.

Cuando un supervisor realiza una serie de visitas para examinar el estado en que se encuentra la planta física de las instituciones, la falta de presupuesto o la marcha de los programas, la carencia de personal, está haciendo una supervisión de tipo administrativa, es decir, Fermín (1980) “está supervisando aspectos específicos, que tienen alguna relación con el mejoramiento de la enseñanza, pero que no son aspectos específicamente didácticos” (p. 12).

Si bien un supervisor tiene múltiples funciones que cumplir, Fermín (1980) “Un supervisor docente tiene como función principal, asistir a los educadores para ayudarlos a mejorar el proceso de enseñanza mediante la aplicación de técnicas y procedimientos especializados los cuales provienen de un proceso de planificación” (p. 13).

A continuación se presentan algunas definiciones extraídas de diversas obras que abordan el tema de la supervisión docente, llamada por algunos como supervisión escolar.

"Supervisión quiere decir coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los profesores, para que por medio de ellos, se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento hacia la más completa y más inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece".

"La moderna supervisión escolar es, pues, la acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continúa de todos los interesados: el alumno, el maestro, el supervisor, el administrador y el padre o alguna otra persona interesada en el problema".

"La función básica de la supervisión es el mejoramiento de la situación de aprendizaje de los niños. Es una actividad de servicio que existe para ayudar a los maestros en el desempeño de su labor"

La supervisión escolar puede sintetizarse como asistencia a las actividades docentes, de manera de darles coordinación, unidad y continuidad, para que la escuela alcance con mayor eficiencia sus objetivos. De estas definiciones transcritas, se puede sugerir una basada en los siguientes conceptos:

- a) La función básica de la supervisión docente es lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje;
- b) La supervisión docente es una actividad de servicio, de ayuda, de asistencia a los educadores en el desempeño de su labor;
- c) Atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren en el proceso educativo;
- d) Debe ser sugerente y participativa, nunca imperativa ni autoritaria;
- e) La supervisión es una actividad que se realiza en equipo, sobre la base de los procedimientos del trabajo en grupo.



Tomando como base los conceptos anteriormente expuestos, se puede entonces, aproximar un concepto de supervisión docente de la siguiente manera:

Servicio de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren en el proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo.

Considerando la dinámica de este proceso, Nérici (1986) sostiene que la supervisión deberá entenderse como “los esfuerzos llevados a cabo por la escuela con el objeto de llevar a los maestros y demás personas que tienen a su cargo el desarrollo y la conducción del proceso educativo a ejercer un liderazgo que tienda al perfeccionamiento del mismo”. (p. 9).

La Supervisión es un ente identificable que ha dado origen a innumerables definiciones, Nérici (1986), la define como:

La supervisión escolar es la expresión máxima del "liderazgo educacional en acción" La Supervisión Escolar apunta al mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje, para lo cual tiene que tomar en cuenta toda la estructura teórica, material y humana de la escuela. (p.54)

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

El supervisor escolar se requiere de:

- Conocimiento de la situación en la que se da el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Análisis y evaluación constante.

- Saber discernir en qué momento se deben hacer cambios y tener la habilidad para saber hacerlos.
- Ejecutar los cambios que se consideren necesarios en términos de enseñanza, currículo, y actores del proceso.

La Supervisión Educativa se puede ejercer en dos sentidos:

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

El objetivo primordial que debe tener la supervisión es:

- 1.La formación integral del alumno.
- 2.La atención de las necesidades sociales en el ámbito de la educación.

Lo antes expuesto permite afirmar que el supervisor tiene a su cargo asegurar que una persona o un grupo de personas realicen una buena tarea, en este orden de ideas; la supervisión debe ser vista como una guía que inspira constantemente al personal para que se ejecute el trabajo de común acuerdo. Es ayudar. No es el procedimiento para indicarle a los docentes lo que deben hacer y posteriormente comprobar si lo han hecho; actuar de esta manera es fomentar el conformismo y la imperfección, por cuanto no estimula a los docentes para que usen su energía creativa.

## **Evolución del Concepto de Supervisión Escolar**

La supervisión educativa ha pasado por tres fases distintas:

### **La Fase Fiscalizadora:**

Fue la primera fase, estaba más relacionada con lo que se llama inspección, estaba más interesada en el cumplimiento de normas y leyes que en el proceso de enseñanza. Era inflexible, rígida, no importaba las necesidades de cada región y mucho menos de los alumnos.

### **La Fase Constructiva:**

Es la segunda en el proceso de evolución de este concepto, reconoce la necesidad de mejorar la actuación de los maestros. Se impulsaban cursos dedicados a los docentes. Se examinaban las fallas de éstos y se realizaban trabajos tendientes a la eliminación de las mismas.

### **La fase Creativa:**

Es la que se vive actualmente, es un servicio que tiene como objetivo primordial el perfeccionamiento de todo el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Considerando el carácter humano del proceso educativo se pueden destacar dos tipos de supervisión que se han desarrollado a la par de la evolución de la supervisión educativa.

En primer lugar se encuentra la **Supervisión Educativa Autocrática**, que es definida por Nérici (1986), como: “aquella en que el supervisor es quien prevé y dispone todo para el funcionamiento de la acción de la escuela" (p. 57).

En ella el supervisor es la clave, el da las ordenes, las sugerencias, y directrices para la mejora del proceso enseñanza aprendizaje.

El rol del supervisor autocrático es el siguiente:

- Emite órdenes.
- Controla que se cumplan las órdenes.
- Propone soluciones por sí mismo.
- Utiliza la autoridad, intimidación, en vez de la confianza y cooperación.
- No utiliza la capacidad creativa del docente.
- No toma en cuenta las diferencias individuales.
- No toma en cuenta la sensibilidad de las personas.

Por su parte la **Supervisión Escolar Democrática** es el polo opuesto de lo anterior descrito, el mismo autor señala que "Por el contrario, la actuación democrática del supervisor modifica el sombrío panorama antes descrito..."(p.58)

Es decir que existe libertad, respeto, flexibilidad, estimulación creativa, lo cual facilita en gran medida el proceso de supervisión, aquí el rol del supervisor es el siguiente:

- Utiliza procedimientos científicos para resolver aquellas situaciones que se presentan.
- Se basa y aplica las normas de relaciones humanas.
- Respeta la personalidad y la forma de ser de su equipo de trabajo.
- Estimula la iniciativa y la creatividad de su equipo de trabajo.
- Estimula a su equipo de trabajo para que busquen soluciones a sus dificultades.
- Estimula el trabajo en equipo.
- Realiza constantemente evaluaciones y auto evaluaciones.
- Estimula el pensamiento crítico y la libre expresión de su equipo.

### **Supervisión y Funciones Afines**

La supervisión permite dinamizar el sistema educativo, con el fin de mejorar cualitativamente la acción educativa. Es por ello que constituye una función

fundamental dentro de la estructura organizativa y jerárquica dentro del sistema educativo.

Para la dirección general de supervisión educativa, las funciones en las instancias de dirección son: diagnóstico, orientación, asesoramiento, acompañamiento pedagógico, seguimiento y control y por último la evaluación.

Sin embargo con frecuencia este proceso es confundido con actividades dentro de la administración de la educación, como lo son la inspección y el monitoreo, sin distinguir que cada una de estas funciones tiene características diferentes, tanto conceptuales como operacionales.

**Entre las funciones más relevantes del supervisor se encuentran:**

- Representar al jefe del distrito escolar.
- Instrumentar, supervisar, controlar y evaluar el desarrollo de la acción educativa del sector escolar.
- Elabora conjuntamente con los supervisores del sector el plan operativo correspondiente.
- Asesorar a los directores de los planteles en la solución de los problemas de orden técnico-docente-administrativo.
- Dejar constancia escrita de las visitas de supervisión realizadas.
- Efectuar una supervisión sistemática a objeto de realizar seguimiento de los diferentes planes y programas que deben cumplirse en el sector.
- Cumplir y hacer cumplir la Ley Orgánica de Educación y demás normas emanadas de los organismos competentes. (p.178 - 179)
- Por último se encuentra el consejo de supervisión sectorial, que se constituye como un órgano fundamentalmente técnico y consultivo. Integrado por los supervisores y directores de planteles y representantes de la comunidad educativa. El cual tiene como función principal “impartir las orientaciones pertinentes que propendan al mejoramiento de la calidad de la enseñanza y al

buen funcionamiento de los planteles, centros, cátedras y servicios educativos.”(p.179).

- En función de lo expuesto en el manual del supervisor, director y docente se puede observar en qué nivel se encuentra la jurisdicción responsable de la supervisión de educación inicial, y cuáles son las funciones establecidas por el MPPE para realización de esta función, resaltando la importancia de la participación de todos los involucrados en el proceso educativo.

### **Funciones Técnicas**

- Investigar sobre la realidad educativa de la zona en la que se desenvuelve.
- Orientar y coordinar la labor didáctica, en cuanto a métodos, actores, recursos
- Promover el perfeccionamiento en el maestro.
- Evaluar el uso de los recursos.

### **Funciones Administrativas**

- Realizar gestiones del proceso administrativo.
- Organiza la escuela, horarios y servicios.
- Organiza el calendario escolar
- Tomar decisiones.
- Evaluar el proceso de supervisión.

### **Funciones Sociales**

- Establecer buenas relaciones humanas con los involucrados en el proceso
- Procurar que la escuela trabaje en proyección social. Gestionar presupuestos y gastos.

## Modelos De Supervisión

En los últimos años la educación en Venezuela ha atravesado una serie de cambios relevantes en todos sus ámbitos, desde el cambio de los paradigmas del diseño curricular, hasta la reforma en la Ley Orgánica de Educación, trasformando de esta manera el quehacer educativo de forma significativa. Sin embargo existen muchos aspectos de la práctica educativa que se continúan organizando y fundamentando en disposiciones legales de hace más de dos décadas, lo que en algunas ocasiones ha generado confusión al momento de actuar dentro de los parámetros establecidos por la ley, obligando a los protagonistas de la práctica educativa a generar un abanico de posibilidades que les permita llevar a cabo su labor en congruencia con las directrices emanadas por el marco legal e la educación venezolana.

Esta situación ha traído como consecuencia la búsqueda de nuevas prácticas que permitan la continuidad del proceso educativo, en todos sus aspectos, incluyendo la supervisión, se debe tener en cuenta los modelos de supervisión existentes, antes de tratar el tema en el contexto venezolano. Existen cuatro modelos de supervisión:

En primer lugar la **Supervisión correctiva**: que es de tipo tradicional y más autoritaria de todas, valiéndose de la imposición verticalista y tratamiento fiscalizador. Sólo trata de localizar errores y defectos para corregirlos de acuerdo a un reglamento y escala de sanciones. Es muy legalista. La corrección puede hacerse de modo inmediato y mediato, directo o indirecto. El primero tiene la ventaja de enmendar sobre la marcha, pero tiene el peligro de poder generar otros problemas. El segundo se hace con mayor calma.

Luego se contempla la **supervisión preventiva**: que se basa en que el supervisor debe estar alerta y capacitado para prever y evitar problemas o dificultades. La previsión es tomada como un aviso de lo que puede suceder y no como una amenaza, ni llamada de atención; se dan como sugerencias y recomendaciones hábilmente expresadas. Tiene la ventaja de evitar que el docente no pierda confianza en si mismo, gracias a la previsión.

En tercer lugar describe la **supervisión constructiva**: que siempre actúa con la intención de alentar antes que destruir, desaprobar o desmoralizar. A la vez que corrige, trata de recuperar gradualmente los aspectos educativos afectados. Destaca los desaciertos y de modo paralelo las diferentes alternativas y sus causas. Ubicada la falta no se pronuncia de inmediato si no tiene las medidas correctivas.

Por último se describe la **Supervisión Creativa**: Es la más ideal. Trata de estimular al personal para una obra creadora dándole libertad de acción e iniciativa, procurando acrecentar en cada uno el espíritu de superación. Es la mejor que se adapta al concepto democrático de la educación, en cuanto responde a sus líneas y objetivos.

### **Procesos de la Supervisión**

Los procesos de la supervisión deben estar articulados para alcanzar los objetivos de la organización con eficacia, eficiencia y efectividad, resaltando que estos indicadores se refieren al logro los objetivos, a mejorar la utilización de los recursos y al impacto de la empresa, para alcanzar la calidad y mantener la sostenibilidad. Estos procesos son:

**Planificación**: Es un proceso continuo de toma de decisiones de bajo riesgo, en forma sistemática, con el mejor conocimiento posible del futuro, organizando los esfuerzos necesarios para ejecutar las decisiones y midiendo sus resultados a través de una retroalimentación (feed-back).

**Organización**: Es disponer de todos los elementos de la organización para definir las líneas de mando, y las responsabilidades propiciando un ambiente acorde que permita alcanzar los objetivos de la misma.

**Dirección**: Robbins, (1987) La ve como la función del liderazgo que consiste en dirigir y coordinar la los miembros de la organización, “los administradores motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, escogen el canal de comunicación más adecuado, resuelven conflicto entre sus miembros o solucionan su resistencia al cambio.”(p.6)



**Ejecución:** Es la visita, y consiste en llevar a cabo las actividades resultantes del proceso de planificación y organización siguiendo el protocolo establecido, a través de la normativa legal vigente, permitiendo la fluidez de la comunicación para diagnosticar, orientar y evaluar el funcionamiento de la organización.

**Retroalimentación:** Es una comunicación que facilita a otras personas conocer la percepción de los mismos y cómo incide en el resto de la organización su conducta, sin dejar de lado la motivación. Lo que propicia un intercambio de experiencias que permitan sugerir acciones correctivas, si es necesario, para mejorar el funcionamiento de la misma de la organización.

En virtud de los constantes cambios ocurridos en nuestro país surge la necesidad de presentar un modelo de supervisión que permita la articulación de la acción supervisora y la ejecución con eficiencia en forma integrada los procesos administrativos a través de las funciones: técnicas, administrativas, sociales, de asistencia y mediación. En este sentido, Kisnerman (1999), expresa: "...la supervisión debe entenderse como una asesoría, un seguimiento, un apoyo profesional que se construye con los supervisores en la práctica..." (p.25). Ello denota, que existe la necesidad de ubicarse en los nuevos escenarios de la supervisión escolar, manteniendo el concepto de asesorar y realizar seguimiento cuando se apliquen los procesos administrativos para que funcionen las instituciones.

Es importante tener en cuenta que los procesos ayudan y orientan a la supervisión educativa, permitiendo obtener una perspectiva que conlleve a ubicar los elementos, funciones, ámbitos y acción supervisora, donde se describen y articulan en forma específica las fases, momentos, actividades y evaluación de la supervisión escolar la cual sirve como modelo a los diferentes escenarios de la educación en Venezuela.

**La supervisión escolar como un proceso de gestión institucional participativa:** La gestión escolar es un proceso mediante el cual se motiva a participar responsable y conscientemente a los principales implicados en la labor educativa, para tomar decisiones que incidan positivamente en la calidad de los servicios que el plantel ofrece.

Esto implica rescatar la operatividad de los órganos escolares más importantes, como las academias y los Consejos Consultivos Escolares y de ser necesario construir órganos nuevos, más dinámicos y completos, foros donde los participantes puedan expresarse libremente y donde se intercambien experiencias con la finalidad de mejorar el desempeño profesional de los implicados, en bien de la labor de la institución.

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

La dirección que implica organizar, se deberá sustentar en un liderazgo cuyo objetivo primordial sea el interés común de la comunidad escolar.

Por otra parte, coordinar, desde esta postura, se equipara con la "sincronización y unificación de acciones de un grupo de personas"

En este sentido, el trabajo coordinado se traducirá en la organización armoniosa, ensamblada e integrada de las actividades de la organización en pro de un objetivo común, en pocas palabras, la coordinación es la organización en acción.

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

Sin embargo, estas decisiones no deben ser tomadas unilateralmente, sino que desde la conformación del proyecto se deberá pugnar siempre por la participación de todos los directamente afectados, es decir, se requerirá llevar a cabo una "planeación participativa".

Ahora bien, algunas experiencias concretas en el intento de llevar a cabo este tipo de organización, basada en la labor participativa, han enfrentado serias dificultades y aun fracasado debido a la falta de una sólida conciencia y responsabilidad de los participantes; por ello, los órganos directivos de la institución deberán pugnar, primero, por promover una cultura de participación.

Es necesario pues, tomar en cuenta que la introducción de la participación en las instituciones supone, en muchos casos, un auténtico choque cultural, que exige un cambio en las concepciones más profundas de la persona y de los grupos. Ésta es una empresa muy difícil que requerirá necesariamente de un proceso participativo, el mismo debe empezar por la formación de todos los miembros de la comunidad educativa, debiendo conocer, al menos, el significado de la participación, las condiciones técnicas, temporales y psicológicas para su éxito, las dificultades que hay que vencer, lo que exige de los participantes, y en general, el mapa conceptual y teórico de la participación.

Un segundo paso del proceso educativo deberá consistir en la socialización de los valores comunes de la comunidad educativa, a través de convivencias en las que se trate, se discuta e intercambien los puntos de vista, sentimientos y vivencias sobre los propósitos comunes. Este proceso de educación en pro de una cultura participativa, compete prioritariamente a la estructura directiva de las escuelas, ésta sería una de las primeras líneas de trabajo para la labor de gestión del supervisor.

**La supervisión escolar como un proceso de evaluación crítica:** Si bien es cierto que entre las labores del supervisor escolar debe de figurar la de la evaluación del funcionamiento de las escuelas y por ende de la calidad del servicio educativo que prestan, esta evaluación no debe ser entendida en términos de pretender "medir" el rendimiento de directivos y maestros, sino como un proceso en el que se tienen que tomar en consideración los múltiples factores que convergen en el fenómeno educativo; en este sentido, se tienen que reconsiderar los fines que la evaluación pretende como parte de la labor de la supervisión escolar. En la actualidad, la supervisión recurre a la evaluación, o mejor dicho, a la calificación, más como a un medio de control sobre los directivos y

docentes, que como un proceso cualitativo que permita evidenciar y comprender cómo se lleva a cabo la labor educativa en los planteles y por qué, convirtiéndolo en un momento propicio para reorientar el trabajo en pro de mejorar.

Retomando la naturaleza participativa como elemento importante del quehacer educativo, se deriva lógicamente que el proceso de evaluación visto desde esta perspectiva es un proceso que permite al participante reflexionar sobre su propio quehacer para confrontarlo con los demás miembros del grupo. De esta manera se tendería a propiciar en el sujeto la autoconciencia de su labor. Así pues, la evaluación participante permitiría que el individuo y el grupo reflexionen sobre lo que se alcanzó en un ciclo y lo que no se pudo lograr, así como las causas que puedan explicar esta situación y, sobre todo, qué se puede hacer para lo futuro. Es importante volver a resaltar el valor educativo que tiene este tipo de actividades, dado que en la medida que se lleven a cabo, los participantes estarán en posibilidades de integrarse responsable y conscientemente a la labor conjunta.

**La supervisión escolar como un proceso de investigación-acción:** El objetivo fundamental de la investigación-acción consiste en mejorar la práctica en vez de generar conocimientos meramente teóricos y, en todo caso, propicie la construcción de conocimientos prácticos y aplicables, de esta forma la producción y utilización del conocimiento se subordina a este objetivo fundamental y está condicionado por él.

En el campo de la educación, la expresión investigación-acción fue utilizada por primera vez por algunos investigadores educativos del Reino Unido para organizar un paradigma alternativo de investigación educativa que apoyara la reflexión ética en el dominio de la práctica, es decir, la reflexión simultánea sobre la relación entre procesos y productos en circunstancias concretas en una sola expresión "práctica reflexiva".

En este sentido, utilizar la investigación-acción como recurso de la supervisión escolar tiene como una de sus intenciones revalorar los procesos educativos y no centrarse sólo en los resultados como muchas veces se hace en la actual práctica cotidiana.

## **Etapas de la Supervisión**

El trabajo de la supervisión y por ende el del supervisor no debe ser casual, esporádico e improvisado, si no que por el contrario debe consistir en una actividad planificada y llevarse a cabo de manera sistemática, unitaria y progresiva, durante un período largo de trabajo, en etapas sucesivas o interrelacionadas. Generalmente los autores mencionan que la labor de la supervisión se desarrolla en 3 etapas, que son: el planeamiento, el seguimiento y el control.

**Planeamiento:** Es la guía de toda la labor que se va a realizar, durante un período lectivo, semestral o anual. El planeamiento de la supervisión debe ser objetivo, es decir posible y flexible, a fin de que pueda adaptarse a las nuevas necesidades que surjan y a las modificaciones que se produzcan en la vida escolar.

**Seguimiento:** Es la segunda etapa en la labor de la supervisión, durante la cual no sólo se sigue el desarrollo de las propias actividades, sino también el de todo el cuerpo docente. El seguimiento es una labor que se desarrolla durante todo el periodo lectivo, a fin de efectuar nuevas planificaciones cuando sean necesarias; con base a los datos recogidos y evaluados durante el desarrollo de las actividades escolares.

**Control:** Actúa sobre la base de los resultados de los trabajos realizados, a fin de prevenir desviaciones, efectuar rectificaciones y aun alteraciones que adapten mejor la acción de la escuela a las necesidades del educando y de la comunidad.

Siguiendo estas tres etapas, se obtienen un trabajo de supervisión que será sistemático y planificado, que podrá llevarse a feliz término cuando el elemento humano que tendrá a su cargo la realización del mismo, se halla plenamente identificado con él, por haber tomado parte de alguna manera en su elaboración, no se puede obviar que la supervisión es un trabajo esencialmente de equipo, realizado por un grupo de personas involucradas en la tarea. El trabajo de conjunto comienza con la planificación o elaboración del programa y continúa con la organización y la realización de las actividades

Al igual que toda empresa humana que por sencilla que sea tiene necesidad de ser planeada, lo mismo sucede con las actividades de supervisión, porque sin un adecuado planeamiento de las labores, el supervisor no sabrá qué hacer, cómo hacer las cosas, ni con qué objeto. De ahí la importancia del programa de supervisión el cual debe formularse en forma cooperativa y provisional y ser lo suficientemente flexible para ir introduciendo cambios, para poder tratar los casos que merezcan atención inmediata y para utilizar los diferentes medios que la situación requiera

### **Métodos y Técnicas de Supervisión**

Los procesos empleados en la supervisión para el cumplimiento de sus funciones pueden clasificarse como métodos y técnicas.

Los métodos son aquellos procedimientos más amplios que otorgan un sentido de unidad a la acción supervisora, dado que los mismos en su aplicación, pueden valerse en cada grupo particular de la cooperación de todas las técnicas.

Las técnicas por su parte se destinan a casos particulares de la supervisión y pueden todas ellas estar integradas en cualquier método.

Los principales métodos de supervisión son:

- Método científico: Según Marín, D (2004) consiste en el “perfeccionamiento del proceso de enseñanza aprendizaje mediante del estudio del comportamiento del maestro en clase, y mejor conocimiento de dicho proceso.” (p 115)
- De ayuda mutua: para el mismo autor este método “consiste en la labor integrada del supervisor y el docente con mira al perfeccionamiento por cooperación mutua.” (p 117) con el propósito de establecer una relación recíproca que ayude a mejorar los procesos educativos.
- Clínico: este método se caracteriza López, R (2010) “por tener una función doble, que se lleva a cabo junto con el docente en actividad: por una parte, lo orienta

para que se supere las deficiencias demostradas y, por otra previene que no incurra en otros errores.” (p 196)

- De ósmosis: López, R (2010) “consiste en promover experiencias pedagógicas con la colaboración de docentes voluntarios, con la esperanza de que los demás docentes lo emulen.” (p 197)

Las técnicas utilizadas en la supervisión, aplicadas en forma independiente o integrada, pueden clasificarse como indirectas y directas.

Técnicas indirectas de supervisión: Son aquellas que suministran a la supervisión datos para estudio, los cuales, no son recogidos directamente de la observación del proceso Enseñanza-Aprendizaje o del contacto con las personas comprometidas en el mismo, sino que son obtenidos en forma indirecta y pueden suministrar material de estudio y reflexión pedagógica.

Fermín (1980) “Son en realidad estudios de documentos o de situaciones, de los cuales se obtendrán informaciones que aportarán valiosos datos al desarrollo del modelo de supervisión” (p.66).

Las principales técnicas indirectas de supervisión son:

- El estudio del fichero de "curriculum vitae" de los maestros.
- El estudio de los planes de enseñanza.
- El estudio de las posibilidades de integración de la enseñanza.
- El conocimiento de los alumnos.
- El estudio del currículo.
- Los horarios y el material didáctico disponible.
- La observación de las relaciones dentro de la escuela y el control de los cuadernos de tareas, con respecto a la marcha de los planes de enseñanza. Nérici (1986); (p.124).

Técnicas Directas de Supervisión: Fermín (1980) “Son el conjunto de procedimientos que se realizan mediante actividades específicamente dirigidas a alcanzar datos e informaciones, así como a lograr el cambio en los patrones de conducta y de actuación de las personas comprometidas en el proceso de supervisión” (p. 66).

Son aquellas que suministran datos de estudio recogidos directamente en tareas que se están realizando.

Las principales técnicas directas de supervisión son:

- La observación del desempeño del maestro.
- Las reuniones de maestro.
- Las entrevistas individuales.
- Las visitas.
- Las excursiones.
- Las demostraciones.
- Los trabajos elaborados en comisión.
- La lectura y la redacción. Nérci (1986); (p.128).

La selección de los métodos o técnicas que se van a utilizar en el desarrollo de un plan de supervisión docente es un proceso delicado, difícil y de singular importancia. Es allí donde la experiencia y los conocimientos del supervisor se pondrán en juego, pues deberá ser guía eficiente en su grupo de trabajo para que esto se logre con el mayor acierto posible.

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

### **Principios Generales de la Supervisión**

Bravo (2004) expone que la supervisión se fundamenta en cuatro principios generales: técnica y científica, flexible, participativa y humana. Estos a su vez desglosan una serie de funciones o características que explican a groso modo como debe desarrollarse el proceso de supervisión en el contexto educativo.



**Técnica y científica**, según Bravo (2004) “La supervisión debe estar basada en el conocimiento auténticamente científico de los acontecimientos que inciden en el acto educativo y sus procesos deben responder a una técnica organizada, disciplinada y seria.” Por tal motivo debe ser: **Planificada**, considerando que todas las acciones realizadas en el proceso de supervisión no puede iniciarse de forma espontánea. **Sistemática**, ya que en función de los objetivos, recursos y medios que se dispongan, se deben desarrollar acciones que de forma dinámica produzcan un mejoramiento progresivo de la situación. **Evaluada**, tomando en cuenta los aspectos anteriores, ya que al planificar alguna acción para mejorar una situación, se debe observar constantemente, para medir los pro y los contra de la misma. Y por último Replanteada, porque en función de los resultados obtenidos es posible “estructurar un nuevo diagnóstico y con razones basadas en el conocimiento más acabado y amplio de la situación, así como también omitiendo acciones que se venían realizando y que ya no son necesarias.” (p.29)

**Flexible**, de modo que el trabajo del supervisor debe ser dinámico, constante y progresivo, lo que impide el desarrollo de situaciones estáticas. La observación continúa es fundamental, puesto que por medio de ella se pueden determinar repetidas fallas que se hayan presentado anteriormente. Como expresa Bravo (2004) “el hecho educativo se produce entre hombres, y los hombres cambian en sus concepciones y deben hacerlo constantemente si en realidad cumplen su función de vida y desarrollo”(p.30)

**Participativa**, puesto que para que se haga de manera objetiva las acciones no se pueden desarrollar de forma unilateral, sino que se deben tomar en consenso para tomar las mejores decisiones y cuando todos los involucrados conocen los motivos de la actividad realizada, están más dispuestos a incorporarse a ellas. Bravo (2004) “esta condición refuerza la objetividad y la tendencia del trabajo, porque habrán más personas para observar y diversas acciones para resolver.” (p.31)

**Humana**, Bravo (2004) “Esta es la condición más importante de cualquier proceso, porque la ciencia y la técnica más perfectas no serán nunca totalmente buenas si no está influidas por el espíritu de la persona humana.” (p.31). Por tal motivo el proceso de

supervisión debe estar fundamentado en la sensibilidad, la capacidad de reconocer los errores y volver a rehacer las acciones para lograr los objetivos. En tal sentido la supervisión debe ser:

- **Comprensiva:** ya que preocuparse por los sujetos que están involucrados en el hecho educativo, en sus necesidades e intereses, a la larga es inquietarse por el mejor cumplimiento de los objetivos.
- **Solucionadora:** Se debe manejar la situación, para tomar decisiones asertivas a través de la participación de todos los elementos que pueden ser aprovechables en el caso.
- **Basada en buenas relaciones:** Debe desarrollarse un buen ambiente laboral, donde todos estén dispuestos a cumplir y ayudar al logro de los objetivos.
- **Orientadora:** Debe conducir con aplomo, conocimiento y humildad las acciones emprendidas, sin esperar a ser solicitadas, ya que debe estar atento a las necesidades existentes.
- **Respetuosa:** Los supervisores deben ser muy amables y respetuosos, permitiéndose escuchar todas las ideas y rechazar de la manera más adecuada las que no parezcan viables, sin menospreciar las capacidades de otros.
- **Cooperativa:** Es necesario propiciar la participación de todos los involucrados en el proceso, ya que, según Bravo (2004) “si logramos utilizar bien todos los recursos, de seguro obtendremos resultados óptimos en el mejoramiento cuali-cuantitativo de la educación, que viene a ser el objeto central de la supervisión misma.”(p.35)
- **Receptora:** El supervisor debe tener humildad científica, y estar dispuesto a recibir conocimientos, ideas y propuestas desde cualquier fuente, sean estas personas subordinados u otros.
- **Generadora:** Es necesaria la generación de ideas, esfuerzo y acciones que permitan darle dinamismo a la supervisión, en función de las mejoras constantes y progresivas.
- **Promotora:** La supervisión debe procurar la evolución del grupo a través del trabajo en conjunto y cooperativo.
- **Motivadora:** La supervisión no debe ser vista como una fiscalización, sino como un proceso de incentivación para mejorar el proceso educativo. Bravo (2004) sostiene que si

las personas no se han involucrado en el proceso de supervisión desde un primer instante “podrán hacerlo en los diferentes momentos de los replanteamientos, pero para ello, como se ha dicho antes, el proceso debe ser alegre, feliz, sugestivo y deben hacerse verdaderas ofertas de felicidad y éxito.”(p.37)

- **Pedagógica:** Centrado en el mejoramiento cualitativo del proceso de apropiación y construcción del aprendizaje.
- **Democrática:** Garantiza la participación protagónica y corresponsable en el marco de la integración escuela-familia-comunidad.
- **Contextualizada:** Practica supervisora en correspondencia con las transformaciones sociohistóricas y el contexto.
- **Horizontal:** Impulsa la equidad, interacción e integración.
- **Ética:** Garantiza la objetividad e idoneidad del proceso de supervisión educativa.
- **Preventiva:** Detecta situaciones problemáticas posibles de ser solucionadas anticipadamente.
- **Jurídica:** Garantiza el cumplimiento de la normativa legal vigente en materia educativa.

### **Supervisión en el Contexto Educativo Venezolano**

La supervisión educativa tiene sus orígenes en Asia y Europa, antiguamente en China, Egipto, la India, Grecia y Roma existía una figura estatal que controlaba el rendimiento de los maestros. Posteriormente surgió el control eclesiástico que sirvió como órgano supervisor hasta finales del siglo XIX y en algunos casos se mantiene vigente, pero paralelamente a este se fue generando la intervención del poder civil consolidando la inspección y jugando un rol importante en el plano político. En los países de América Latina como Argentina, México, Costa Rica, Panamá y Chile la supervisión es concebida como un proceso que permite orientar y perfeccionar el proceso educativo, promoviendo acciones que permiten modificar en forma cualitativa la realidad educativa.

En Venezuela luego de ser decretada la educación gratuita en el 27 de junio de 1870, la supervisión cumplía un rol fiscalizador y autoritario; al inicio del siglo XIX surge la

figura de inspector técnico, donde la supervisión toma cuerpo de doctrina, durante las décadas 30 y 40 se crean las zonas escolares a cargo de inspectores técnicos, juntas de inspección, comisarías escolares y comisiones especiales. Ya para la década de los 50 se asignan cargos de supervisores por medio de concursos de méritos, se crean las oficinas regionales para coordinar la planificación, la supervisión y la evaluación, sin embargo en los 70 se comienzan a otorgar cargos de supervisores a personas sin el correspondiente título superior. A partir de la década de los 80 se inicia un nuevo período en el ámbito educativo con la Ley Organiza de Educación, sin embargo no se concreta el nombramiento de supervisores por concurso como lo estableció en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. En 1999 es reformado parcialmente dicho reglamento, y se inicia un proceso de transformación de la supervisión tradicional, promoviendo el acompañamiento pedagógico, en el año 2000 según decreto presidencial contemplado en la gaceta 1011 surge la denominación de los supervisores itinerantes nacionales para realizar supervisiones integrales en todos los planteles a nivel nacional. En el año 2009 es decretada la nueva Ley Orgánica de Educación, para regular el funcionamiento del sistema educativo de la República Bolivariana de Venezuela.

A pesar que en esta ley es contemplada la supervisión como parte integral de una gestión democrática signada por el acompañamiento pedagógico, en la realidad del sistema educativo venezolano la supervisión sigue siendo concebida como un proceso unidireccional, dejando en un segundo plano los aspectos técnicos-pedagógicos que deben ser tomados en cuenta por el supervisor y retomando la figura de fiscalización y control institucional, basado en establecer puntajes, sanciones y reconocimientos. Visto desde otra perspectiva el supervisor es una figura de inspector, Vallejo y Vallejo (2004) afirman que “existe incongruencia entre las concepciones de lo que es la supervisión, o inspección general, y las acciones que se priorizan en su operación”, ya que “la labor cotidiana de los supervisores escolares se centra en verificar que se cumpla con los requerimientos administrativos de la dirección central y en servir como medio de información de dicha dirección”. (p.60).

Vale la pena destacar la importancia de la participación en el proceso de supervisión, entendiendo esta como “Una dinámica mediante la cual los ciudadanos se involucran en forma consciente y voluntaria en todos los procesos que le afectan directa o indirectamente.”(p.15) según El Troudi, Harnecker y Bonilla (2005). Es por ello que la participación permite realizar cambios en la estructura, pero al no ser estimulada se coacciona la degradación de las normativas establecidas y ocasiona la desaparición de las concepciones existentes hacia las relaciones interpersonales y el modo de vivir. Considerando que los procesos de participación se convierten en herramientas fundamentales que contribuyen a mejorar las estructuras establecidas, es necesario según, Vallejo y Vallejo (2004) “reconceptualizar la supervisión escolar con base a los cuestionamientos que a su práctica actual se replanteen, y por lo tanto actualizar la normatividad respectiva.” (p.60).

La gestión realizada en las instituciones educativas debe estar encaminada a retomar el ejercicio de órganos existentes no operativos y construir nuevos órganos con estructuras más dinámicas y completas, propiciando la participación y el intercambio de experiencias para fortalecer la labor desempeñada.

De acuerdo a las concepciones ideológicas en las que se encuentra enmarcado el sistema educativo, es necesario contar con un supervisor que abandone su rol de inspector, para asumir junto a los directores de los planteles el rol de organizador y coordinador del trabajo educativo, tomando como base el interés de la comunidad escolar, y como estrategia la sincronización y unificación del trabajo a desarrollar. Partiendo de las funciones inherentes al proceso de supervisión como los son la detección de fallas en la organización, establecimiento de correcciones y toma de decisiones.

Sin embargo, la planeación debe desarrollarse bajo un criterio de participación, no obstante los directores y supervisores deben considerar que la participación como lo expresan Vallejo y Vallejo (2004) conlleva a “un auténtico choque cultural, que exige un cambio en las concepciones más profundas de la persona y de los grupos.”(p.61). Así pues, se continúa con socialización de los valores comunes de todos los involucrados, por

medio de acciones que permitan el intercambio de experiencias, sentimientos y vivencias sobre propósitos comunes.

La evaluación realizada por el supervisor no debe ser vista como una medición o calificación del rendimiento profesional de directivos y maestros, sino como un proceso cualitativo y de retroalimentación que permite comprender como se lleva a cabo la labor educativa y el por qué, considerando los factores que convergen en el proceso educativo. Por tal motivo es imprescindible reconsiderar los fines de la supervisión, para convertirla en un proceso de auto evaluación individual y grupal, que permita la reflexión y prevención de acciones para no repetir errores a futuro.

El principal recurso con el que se cuenta en el proceso de supervisión es el conocimiento bien sea teórico o práctico, dirigidos a la construcción de nuevos conocimientos prácticos y aplicables, Vallejo y Vallejo (2004) exponen que “de esta forma la producción y utilización del conocimiento se subordina a este objetivo fundamental y está condicionado por él.”(p.62).

Es necesario desarrollar la unificación de procesos independientes como lo son: la enseñanza, el desarrollo del Currículo, la evaluación, la investigación educativa y desarrollo profesional, a través de la gestión participativa en los procesos educativos, para dar respuesta la necesidad de proponer modelos de supervisión en congruencia con los planteamientos teóricos que actualmente sustentan el sistema educativo venezolano permitiendo de este modo comprender la esencia del fenómeno educativo.

Vallejo y Vallejo (2004) expresan en función de los planteamientos realizados que:

es reconocido que en la actualidad, en la mayoría de los casos, la supervisión escolar es principalmente una actividad administrativa, que en el mejor de los casos responde a un modelo de evaluación eficientista conductista, cuando no a una práctica meramente tradicionalista y empírica, sin incidencia real en la labor educativa de los planteles.(p.62)

Considerando que la supervisión es una acción dinámica a través de la cual se busca entender y determinar los diversos elementos que intervienen en el proceso educativo, para de esta manera detectar los aciertos y desaciertos del mismo, con el fin de mejorar el proceso de forma global desde escenarios particulares como las aulas de clases hasta los más amplios como los planteles, y la existencia de protocolos que deben ser cumplidos por los supervisores, los cuales responden a procesos administrativos, en los que se debe dejar reflejo de las acciones realizadas, y en muchos casos, tanto en instituciones públicas como privadas, esta labor queda plasmada en documentos que no tienen ningún tipo de trascendencia, más allá de cumplir con un requisito administrativo que permita demostrar que se realiza la función supervisora, pero las instituciones supervisadas continúan trabajando de la misma forma por largos periodos, es decir no se ve reflejado en la actuación de los planteles las mejoras o cambios que deben realizarse luego de culminado un proceso de supervisión. Lo que evidencia que el proceso no se realiza de forma recíproca, sino más bien de forma lineal, donde el supervisor obtiene la información que requiere para cumplir con su trabajo, pero esta no devuelta al supervisado para que este considere los aspectos que deben ser cambiados o mejorados en su quehacer diario.

Esta afirmación no es exclusiva de un subsistema, sino de que abarca todos los subsistemas de educación a nivel nacional, y algunos casos a nivel internacional en otros sistemas educativos. Por cuanto, es necesario reconfigurar y reconceptualizar las acciones de este agente educativo, de acuerdo a un criterio de evaluación crítica y participativa que permita la motivación continua de todos los participantes del proceso educativo. Para ello es necesario reorientar la práctica de la supervisión a través del cambio de los esquemas del pensamiento, por medio de actividades que permitan a todas y cada una de las personas que participan en el proceso educativo tomar conciencia de la importancia que tienen las acciones que se realizan antes, durante y posterior al proceso de supervisión, enfocando su atención en las tareas que deben emprenderse luego de culminar la supervisión.

## **Método Interactivo Pedagógico Integral**

Inicialmente surge el Sistema de Asesoramiento Integral fundamentado en la asesoría técnica, administrativa y legal a los equipos de supervisión en las instancias regionales, municipales y locales. Está dirigido al personal docente en función directiva con el propósito de fortalecer el acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas en los diferentes niveles y modalidades.

En mayo del 2010 la Dirección General de Supervisión Educativa relévela el Método Interactivo Pedagógico Integral (MIPI), como un método de trabajo que surge durante las jornadas de consultas realizadas entre los años 2004 y 2006 con la intención de optimizar el proceso educativo desde la función supervisora. Sus principios están fundamentados en la Constitución De La República Bolivariana De Venezuela y la Ley Orgánica De Educación considerando que es un elemento que contribuye a lograr los fines de la educación establecido en ley.

Dicho método es definido como “un conjunto de procedimientos lógicamente estructurados para la transformación sistemática de la realidad educativa, con la participación del colectivo institucional y comunitario a fin de alcanzar la equidad y la calidad de la educación”. Vale la pena resaltar que este método no permite identificar claramente dentro de qué modelo de supervisión se encuentra, podría suponerse de acuerdo a los planteamientos realizados en él, que podría insertarse dentro de los modelos constructivo o creativo.

Partiendo de los propósitos del MIPI se puede distinguir que existen una serie de ideas vagas sobre las intenciones de este método, pues éstos deberían estar dirigidos a lo que se pretende lograr con la aplicación del mismo de forma concreta. Sin embargo entre sus propósitos se encuentra: Asegurar la formación ética, política, y pedagógica de todo el personal docente en ejercicio en correspondencia con las políticas del estado. Lo que se puede observar como un fin, ya que dentro de los aspectos planteados en el MIPI, no se



establece ningún momento donde el docente deba recibir algún tipo de formación o preparación.

Sus principales propósitos son:

- Potenciar el proceso de supervisión educativa mediante una relación armónica, cooperativa y de comunicación efectiva entre el colectivo institucional y comunitario del sistema educativo.
- Lograr de manera sistémica y sistemática que el acompañamiento pedagógico conlleve a un proceso de transformación individual y social consustanciado en la investigación.
- Caracterizar la realidad de los planteles educativos en los aspectos pedagógicos, técnico-administrativos que permitan el planteamiento de acciones que fortalezcan la gestión educativa.

Las funciones contempladas en este método son:

- Orientar científicamente el proceso de supervisión educativa.
- Fortalecer el proceso técnico-pedagógico de directivos y docentes en el desempeño de sus funciones.
- Contribuir con la participación activa de todos los involucrados en el proceso educativo.
- Garantizar la equidad y calidad de la educación.

El MIPI implica la realización de un diagnóstico, el acompañamiento pedagógico, el seguimiento y control, la planificación y evaluación de los procesos, aplicado de forma sistematizada para interpretar de forma crítica el proceso de supervisión y obtener una valoración y cualificación del mismo.

Según los lineamientos del método es necesario para realizar la planificación: Determinar el propósito de proceso de supervisión, considerar los diversos procedimientos para alcanzar el propósito, determinar las acciones que deben ser

planteadas para alcanzar el propósito, teniendo en cuenta el tiempo disponible, para a partir de ello establecer las tareas a realizar, y por último se deben delegar responsabilidades según las acciones a ejecutar durante el proceso de supervisión.

Para realizar la evaluación, debe establecerse el propósito, una vez establecido se determinan los aspectos a evaluar, planeando dimensiones, criterios e indicadores que permitan construir instrumentos adecuados a las características de la institución, luego se procede a realizar el análisis de resultados y la toma de decisiones.

En el diagnóstico se define el estado final del proceso objeto de supervisión luego de la recaudación y procesamiento de datos para obtener información y así identificar los aspectos coincidentes.

De este modo se inicia el acompañamiento pedagógico, procurando generar un clima de respeto y comunicación en función de asesorar y orientar la práctica pedagógica de los docentes, con el objetivo de generar un proceso de reflexión para valorar el desempeño de las funciones docentes respetando sus habilidades, actitudes, conocimientos, experiencias y saberes.

En el seguimiento y control se inicia con la identificación de los aspectos sujetos al mismo, así como prever los momentos y los métodos para desarrollarlo, una vez establecidos estos aspectos se procede a realizar el seguimiento y control con el fin de definir las acciones que permitan mejorar o potenciar la práctica educativa.

Para poder generar un modelo de supervisión educativa se deben considerar diversos aspectos, así como la categorización de las funciones de supervisión escolar, los ámbitos de la supervisión educativa y la acción supervisora. De acuerdo a lo planteado en el MIPI se puede determinar que existe ausencia en la aplicación de la acción supervisora ya que los procesos de orientación, asesoramiento, planificación, supervisión y evaluación, se cumplen en forma deficiente.

## **La Supervisión Dentro de los Órganos De Control**

Según el Manual del supervisor, Director y Docente (2010) la supervisión está enmarcada en un esquema jerárquico y forma parte de las líneas de trabajo que deben ser desarrolladas en el Ministerio del poder Popular Para la Educación, iniciando en el despacho del ministro de educación, en tal virtud desde este nivel le corresponde “planificar, orientar, dirigir, ejecutar, coordina, supervisar y evaluar el sistema educativo”. (p.174).

Seguidamente se presentan cuatro niveles de organización, los cuales se complementan entre sí, y no establecen un orden jerárquico, sus funciones consienten en contribuir a la consecución de los objetivos propuestos por el estado venezolano a través del ejecutivo nacional.

En el primer nivel están contemplados el despacho del Ministro y los Viceministros Para la Articulación de la Educación Bolivariana, de Desarrollo de la Educación Bolivariana, de Participación y Apoyo Académico, y de Programas de Desarrollo Académico.

El Viceministro Para la Participación y Apoyo Académico tiene como función: “formular, ejecutar y supervisar la implementación de las políticas, planes, programas y proyectos correspondientes a los subsistema de educación inicial, educación primaria y educación secundaria Bolivariana”. (p.174).

- El viceministro de programas de desarrollo académico tiene entre sus funciones: “Planifica, implementa, evaluación curricular; así como de la supervisión educativa, ejecutada por la dirección General de Supervisión (dependiente del Viceministerio de Programas de Desarrollo Educativo) con sus atribuciones siguientes:” (p.174)
- “Diseñar y supervisar la implementación de las políticas educativas en materia de supervisión técnico docente, administrativa, de infraestructura física y de asistencia legal

a los planteles y servicios educativos oficiales y privados a nivel nacional, estatal y municipal.” (p.174)

- “Presta asesoría técnica, administrativa y legal a los equipos de supervisión en las instancias regionales, municipales y locales.” (p.175)
- Coordinar con los subsistemas del Sistema Educativo Bolivariano la integración y elaboración del plan nacional de supervisión educativa.” (p.175)

El segundo nivel contempla las direcciones generales que dan asesoría y apoyo de soporte técnico y administrativo del MPPE.

El tercer nivel “contempla las dependencias que se orientan hacia la consecución de los objetivos inherentes al Ministerio.”

El cuarto nivel comprende las unidades organizativas desconcentradas en las 24 zonas educativas del país.

Las zonas educativas son las zonas de unidad básica de supervisión “le corresponde la orientación y control de los planteles, centros, comunidades educativas, funcionarios docentes, cátedras y servicios que existan dentro del ámbito de su competencia.”(p.175). Las competencias de las zonas educativas están divididas en tres niveles: dirección general, de asesoría y apoyo, y operativo. En este último se establece “coordinar, ejecutar y controlar los programas de supervisión que se realizan a nivel de los planteles de acuerdo al Plan Anual.”(p.176)

Seguidamente se encuentran los Distritos Escolares, donde una de sus principales funciones está en “participar en la ejecución y supervisión de los programas correspondientes a las comunidades educativas, formación y difusión cultural, recurso para el aprendizaje, educación física y deporte estudiantil.”(p.177)

De esta dependencia subyace el consejo de supervisión distrital, el cual está integrado por el supervisor jefe de distrito, y los supervisores del sector; Y el sector escolar que es “la unidad que ejecuta la supervisión integrada directamente en los planteles de su

jurisdicción. Está conformado por los planteles donde son atendidos los niveles de educación inicial, básica, media diversificada, especial, adultos y todos aquellos organismos que desarrollen o cumplan funciones educativas.”(p.178)

### **El Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y a la Familia (SENIFA)**

El Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y a la Familia es un ente adscrito al Ministerio del Poder Popular Para la Educación desde el año 2005, en estos momentos se encuentra en proceso de integrarse a la dirección general de educación inicial Bolivariana. Esta organización brinda un servicio de atención a niñas y niños, familias y las comunidades venezolanas; Por medio de dos programas: los Simoncitos Comunitarios, donde se atiende de forma integral a infantes con edades comprendidas entre 0 a 6 años; y los Centros de Orientación Familiar y Sexual (COFS) donde el compromiso es la participación de las familias y las comunidades.

#### **Misión**

Coadyuvar en la implementación de las políticas públicas educativas en materia de educación integral que se brinda a niñas y niños entre 0 y 6 años, a fin de sensibilizar, fortalecer, promover, formar a las familias corresponsables de los procesos de aprendizaje y desarrollo de sus hijos/as.

#### **Visión**

Contribuir a orientar, coordinar y supervisar la atención integral que se brinda a niñas y niños entre 0 y 6 años en los Simoncitos, para que potencialicen el proceso de aprendizaje y desarrollo en las diferentes áreas, garantizando así el fortalecimiento de las familias y comunidades.

## **Objetivos Generales del SENIFA**

- Precisar y atender oportunamente a nuestra población infantil en todo el territorio nacional, respetando la diversidad cultural, en especial las etnias indígenas presentes en cada región del país.
- Fortalecer constantemente el desarrollo profesional y humano del colectivo de gestión a fin de concientizarlo sobre la importante labor que lleva adelante la institución.
- Considerar las relaciones interinstitucionales con los otros entes protagónicos del proceso revolucionario, intercambiando experiencias a fin de enriquecer nuestras estrategias de atención integral hacia las niñas y niños.

## **Programas que Contempla el SENIFA**

### **Simoncitos Comunitarios**

Este programa se desprende de la dirección de atención integral a la infancia el cual se constituye como espacios comunitarios que funcionan en locales acondicionados y dotados de forma apropiada, en donde se presta atención integral a la población infantil de 0 a 6 años de edad, quienes asisten diariamente a estos centros y son atendidos por Madres Integrales.

Las madres integrales son mujeres que hacen vida en la comunidad, y son las responsables del cuidado, nutrición, atención, y desarrollo del área pedagógica de los niños que son atendidos en los Simoncitos Comunitarios.

El Propósito de los Simoncitos Comunitarios es atender las necesidades de aprendizaje, cuidado, nutrición, salud y desarrollo psicoafectivo de los infantes (atención integral) que habitan en las comunidades más sensibles de nuestra geografía nacional.

De este programa se benefician las familias venezolanas, ya que los niños reciben alimentación y atención educativa de forma gratuita, las madres biológicas de los niños

pueden salir a trabajar con la confianza de que sus hijos son bien atendidos, y las madres integrales que reciben un incentivo económico por la labor que realizan.

### **Los centros de orientación familiar y sexual (COFS)**

Este programa se desprende de la Dirección de Atención Integral a la Familia y está dirigido a la orientación e información de las familias y comunidades por medio del intercambio de experiencias, cursos y estrategias para la formación de mujeres embarazadas con métodos y técnicas que permiten informar y formar a estas durante su periodo de gestación. El propósito de este programa es la educación prenatal por medio de un equipo multidisciplinario (médicos, nutricionista, sociólogos, psicólogos y otros.) ubicados en la maternidad Concepción Palacios, San Bernandino y Guatire.

Tomando en cuenta las características del SENIFA como organización y todos los elementos que se desprenden de la gestión del conocimiento y de la supervisión educativa, es imprescindible que ésta última cambie su carácter primitivo, fiscalizador y burocrático y se enfoque únicamente en las carencias de la organización, dirigiéndose a la búsqueda de las potencialidades que poseen y en la capacidad de mejorar el funcionamiento de la organización por medio del debate de los modelos mentales establecidos en los miembros de la misma, para que estas acciones ejerzan influencia no solo en el programa de Simoncitos Comunitarios que representa una fracción de la institución , sino en toda ella.

A continuación se presenta el directorio del SENIFA central donde se observa la organización de las dependencias que conformar esta institución, desde que fue absorbida por el Ministerio del Poder Popular Para la Educación.



*Gráfico 2.* Directorio SENIFA Central



## **Bases Legales**

Dadas las características del estudio y la naturaleza del SENIFA, como programa social, donde se brinda educación no formal a niños de 0 a 6 años, es importante considerar el siguiente basamento legal. Partiendo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el Capítulo V, de los derechos sociales y de las familias, Artículo 78, se plantea:

El Estado, las familias y la sociedad asegurarán, con prioridad absoluta, protección integral, para lo cual se tomará en cuenta su interés superior en las decisiones y acciones que le concierna. El Estado promoverá su incorporación progresiva a la ciudadanía activa y creará un sistema rector nacional para la protección de los niños, niñas y adolescentes.

En el presente artículo contempla en líneas generales, el fundamento y la estructura del SENIFA como institución, para dar respuesta en el país, a las leyes nacionales y a los convenios internacionales, a través de la ejecución del programa Simoncitos Comunitarios, como aspecto esencial de la inclusión de la infancia en los sectores más necesitados.

De igual modo en el Capítulo VI, de los derechos culturales y educativos, en el artículo 102 se expone:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento de conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consiente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos en esta constitución y en la ley.

Dejando de forma clara que la educación es un derecho humano y un deber social fundamental, lo cual guarda relación con el estudio, por la naturaleza social del programa de Simoncitos Comunitarios, en consecuencia se contempla dentro de la estructura de funcionamiento la participación de la comunidad para dar prosecución al programa.

Por su parte la Carta Magna también resalta en el artículo 103 la obligatoriedad de la educación en cada uno de sus niveles. El SENIFA como institución tiene la responsabilidad de administrar atención integral en el nivel de educación inicial, a la población infantil que no es atendida por vía de la educación formal, debido a muchos factores que no les permiten el ingreso al sistema de educación regular. Tal como se observa a continuación:

Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el estado realizará una inversión prioritaria de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo.

En el mismo orden, la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009), en las Competencias del Estado Docente, en el artículo 6 expone “El estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia educativa, ejercerá la rectoría del sistema en el sistema educativo. En consecuencia:” así mismo en el numeral 2, apéndice g, sostiene: “La gestión de centros e instituciones educativas oficiales y privadas, con la participación protagónica de toda la comunidad educativa”. Por tal motivo todos los actores del hecho educativo en conjunto con el estado venezolano deben ser garantes del desarrollo de la calidad educativa en el sistema venezolano. En

el Capítulo II, sobre los corresponsables de la educación, específicamente las familias, expone en el artículo 17 lo siguiente:

Las familias tienen el deber, el derecho y la responsabilidad en la orientación y formación en principios, valores y creencias, actitudes y hábitos de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultas, para cultivar respeto, amor, honestidad, tolerancia, reflexión, participación, independencia y aceptación. Las familias, la escuela, la sociedad y el estado, son corresponsales en el proceso de educación cuidada y desarrollo integral de sus integrantes.

Refiriendo a los corresponsales de la educación, donde la familia, la escuela, la sociedad y el Estado son los responsables en el proceso de educación ciudadana y desarrollo integral, a partir de este postulado el SENIFA establece una relación entre las comunidades y la institución, que obtiene como resultado la instalación de un nuevo Simoncito Comunitario o mejoramiento del ya existente.

La misma sostiene en su artículo 18, sobre las Organizaciones Comunitarias del Poder Popular, que:

Los consejos comunales, los pueblos y comunidades indígenas, y demás organizaciones sociales de la comunidad en ejercicio del Poder Popular y en su condición de corresponsables en la educación están en la obligación de contribuir con la formación integral de los ciudadanos y las ciudadanas, la formación y fortalecimiento de sus valores éticos, la información y divulgación de la realidad histórica, geográfica, cultural, ambiental, conservacionista y socioeconómica de la localidad, la integración familia-escuela-comunidad, la promoción y defensa de la educación, cultura, deporte, recreación, trabajo, salud, y demás derechos, garantías y deberes de los venezolanos y las venezolanas, ejerciendo un rol pedagógico liberador para la formación de una nueva ciudadanía con responsabilidad social.

Reflejando que las organizaciones sociales de la comunidad en corresponsabilidad con la educación, están obligadas a contribuir con la formación integral de ciudadanos ejerciendo un rol pedagógico para la formación de una nueva ciudadanía. Por su parte el SENIFA cumple con esta obligación a través del programa de Simoncitos Comunitarios.

El Capítulo V, artículo 43 referido a la administración y régimen educativo y a la supervisión educativa se resalta la importancia de la función supervisora para el correcto funcionamiento del programa, ya que a partir del seguimiento que se realiza en cada uno de los Simoncitos Comunitarios se toman acciones para garantizar la atención de los niños y niñas atendidos por el SENIFA. Tal como se expone:

El Estado formula y administra las políticas de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo. Se realizará en las instituciones, centros, planteles y servicios educativos dependientes del Ejecutivo Nacional, Estatal y Municipal, de los entes descentralizados y las instituciones educativas privadas, en los distintos niveles y modalidades para garantizar los fines de educación consagrados en esta ley. La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa signada por el acompañamiento pedagógico.

Por su parte el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2009) en su artículo 152 dice:

La supervisión se cumplirá como un proceso único e integral, que tomará en cuenta las características de los planteles y servicios educativos a los que va dirigida, se ejercerá en forma general cuando se refiera a aspectos comunes de la administración educativa y en forma especializada cuando se circunscriba a un nivel, modalidad o a cualquier aspecto específico de la actividad docente.

Corroborando como objetivo final de la supervisión educativa la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y el funcionamiento de los centros. Aplicar el proceso de supervisión con miras a mejorar el quehacer educativo apunta a priorizar el desarrollo de la función de asesoramiento y apoyo a los centros y a los docentes para crear centros escolares con condiciones organizativas, sociales y culturales que faciliten el desarrollo de propuestas de innovación y cambio.

Es así como en el artículo 153 plantea, “la función supervisora sólo podrá ser ejercida por profesionales de la docencia”. Debido a que debe poseer conocimientos en el ámbito educativo y gerencial para gestionar posibles soluciones que permitan la

optimización del proceso educativo, en cumplimiento de los objetivos de la supervisión tal como los prevé el artículo 154:

La supervisión educativa tendrá los siguientes objetivos:

1. Conocer en forma permanente y actualizada las condiciones en las que se desarrolla el proceso educativo e impartir las orientaciones pertinentes para el mejoramiento de la calidad de la educación y del funcionamiento de los servicios educativos.
2. Ejercer la inspección y vigilancia por parte del estado de todo cuanto ocurre en el sector educativo.
3. Suministrar orientaciones precisas de orden pedagógico, metodológico, técnico, administrativo y legal al personal de servicio.
4. Participar en la evaluación del cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas de los planes operativos del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
5. Garantizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico aplicable al sector educativo.
6. Participar en la ejecución y verificación de las políticas educativas del Estado.
7. Propiciar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y estimular la superación profesional de los docentes, mediante su participación en el asesoramiento, control y evaluación del proceso educativo y de los servicios correspondientes.
8. Estimular la participación de la comunidad en todas las iniciativas que favorezcan la acción educativa.
9. Evaluar el rendimiento del personal docente y el de los propios supervisores.

Por tal motivo los supervisores de este programa deben tener en cuentas las características particulares del mismo, para poder realizar esta labor de forma óptima y satisfactoria para todos los involucrados, cumpliendo con los objetivos contemplado en la ley. Del mismo modo el Reglamento expone en el artículo 168 que el MPPE "...organizará cursos de supervisión educativa para los docentes que aspiren a ingresar a los cargos de supervisión y para quienes estén en servicio, dichos cursos serán obligatorios, en la forma y condiciones que se establezcan."

Dichos cursos se realizan de manera escasa y para grupos pequeños, lo que impiden generar cambio significativos en la labor educativa, es necesario resaltar la importancia que tiene realizar las actualizaciones docentes en los Centros de

Educación Inicial y aun mas en el SENIFA para que la supervisión de estas instituciones sea acorde, con el fin de solventar deficiencias existentes y tener efectividad en la calidad de la educación.

El Sistema de Asesoramiento Integral (SAI), el cual se fundamenta en el Reglamento Orgánico del MPPE, marzo 2008, artículo 57, numeral 6, sostiene que se debe “Prestar asesoría técnica, administrativa y legal, a los equipos de supervisión en las instancias regionales, municipales y locales”. Lo que señala que debe existir un control constante y permanente de las instituciones educativas por medio de la inspección para dar orientaciones en los aspectos pedagógico, metodológico, técnico, administrativo y legal, participando en la supervisión de los entes educativos y garantizando el cumplimiento de las políticas educativas. En consecuencia, el artículo 184 de dicho reglamento sostiene que este Ministerio debe “dirigir la formulación de la política educativa en materia de formación permanente y supervisión educativa”. Lo que sugiere la formulación de distintos cursos para los docentes en función directiva y velar por el cumplimiento de las normativas en la educación.

Por su parte la Resolución N° 146 (1983) establece las directrices de la supervisión educativa, la cual debe ser cumplida por medio de un proceso único e integral, regulando su servicio técnico y administrativo, determinando deberes a los supervisores del sistema educativo.

El capítulo I, artículo 3, de dicha Resolución expone:

El ejercicio de la Supervisión Educativa se fundamentará en función de su objeto. El conocimiento cierto del fenómeno educativo, el mejoramiento de la calidad, de la enseñanza y del producto educacional, así como el funcionamiento eficaz de los planteles y servicios educativos, para lo cual aplicará los métodos y técnicas necesarios con miras a la atención adecuada de la problemática educativa...

Es vital conocer cómo se desarrolla el proceso educativo, para operacionalizar de forma adecuada los planes que pone en marcha el MPPE con fin de mejorar la calidad educativa. En la misma resolución en el Capítulo II, artículo 9, se explica:

La supervisión educativa para la educación preescolar tendrá por finalidad velar por el cumplimiento de los programas de atención integral del niño en edad preescolar, referidos a los aspectos pedagógicos, socioeconómicos, legal, psicológico, sanitario, nutricional, recreacional, cultural y los demás que se determinen, conforme a las características específicas de este nivel del sistema educativo.

La supervisión en Centros de Educación inicial, tiene como fin velar por el cumplimiento del desarrollo de los programas de atención integral, especializada, diferenciada e individualizada para garantizar la integración social de las personas en el sistema educativo.

Lo que da cabida a la realización de esta investigación, considerando la importancia de la actualización de los docentes que se desempeñan en este rol, y aun más en este programa en particular.

Para finalizar Ley Orgánica de Protección al Niño y Adolescentes (LOPNA, 1998) en el artículo 4, referido a las obligaciones del Estado expresa:

El estado tiene la obligación indeclinable de tomar las medidas administrativas, legislativas, judiciales y de cualquier otra índole que sean necesarias y apropiadas para asegurar que todos los niños y niñas disfruten plena y efectivamente de sus derechos y garantías.

Por medio del SENIFA el Estado venezolano garantiza el cumplimiento de su deber con la educación desde el nivel de educación inicial, contemplando la población que es excluida del sistema de educación formal. A nivel nacional el SENIFA como institución a partir de su traslado al Ministerio de Educación ha iniciado una serie de reformas internas dirigidas a garantizar el cumplimiento de las garantías establecidas en cuanto al derecho de alimentación, salud, seguridad y educación.

El SENIFA se constituye como un órgano de administración y control que informa al Estado sobre la población atendida en el programa, con la finalidad de solicitar los recursos para garantizar el derecho a la alimentación, atención y educación de los niños, así como el mantenimiento y dotación de estructuras. Toda esta información es recopilada a través del proceso de supervisión de cada uno de los centros; donde se evidencia la importancia de llevar a cabo esta función.



## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología del proyecto determina cómo se realizará el estudio o la investigación para responder al problema planteado. Así mismo incluye aspectos tales como la técnica e instrumento de recolección de datos, la población y muestra y los procedimientos que se llevarán a cabo en la misma.

La investigación se realizó bajo el paradigma positivista considerando un enfoque cuantitativo, Palella, S. y Martins, F. (2006) exponen que el “paradigma con enfoque cuantitativo se fundamenta en el positivismo, el cual percibe la uniformidad de los fenómenos, aplica la concepción hipotética-deductiva como una forma de acotación y predica que la materialización del dato es el resultado de procesos derivados de la experiencia.”(p.40), por tal motivo la metodología empleada para realizar el análisis de los resultados es cuantitativa. Es importante destacar que este enfoque parte de teorías que son seleccionadas previamente por el investigador en función de las variables del estudio, para contrastarlas con contextos reales que permitan confirmar o desecharlas. Para efectos de esta investigación se contrasta la supervisión educativa y la gestión del conocimiento con el proceso de supervisión realizado por el SENIFA, con la intención de determinar cómo este es realizado y qué factores o elementos intervienen en él.

#### **Diseño y Nivel de la Investigación**

Arias, F (2006) “El diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.”(p.26) Partiendo de esta

definición, se puede afirmar que con la intención de lograr los objetivos propuestos en la investigación se seleccionó como estrategia la de investigación de campo, en un nivel descriptivo. Puesto que intenta identificar, describir, y analizar las causas y consecuencias del objeto de estudio. Para ello se hizo necesario recurrir a fuentes bibliográficas, por medio de un arqueo cuidadoso de las teorías referidas a la gestión del conocimiento y a la supervisión, que permitieron la elaboración del marco teórico, y posteriormente se realizó la recolección de datos, que constituyen el elemento esencial para alcanzar los objetivos planteados.

La investigación de campo es definida por el Manual De Trabajo De Grado Y Especialización Y Maestrías Y Tesis Doctorales (2006), como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquier paradigma o enfoque de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad. (p.18)

Es por ello que esta investigación se desarrolla bajo este diseño, ya que el problema planteado surge de la realidad observada, y la recolección de datos sobre cómo se ejecuta el proceso de supervisión en el SENIFA y qué elementos de la gestión del conocimiento son tomados en cuenta por éste ente para realizar dicho proceso, se obtuvo directamente de los sujetos investigados sin alterar las condiciones en las que se da esta actividad habitualmente.

En este orden de ideas Arias, F (2006) define la investigación de campo como: “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurre los hechos (datos primarios)”. (p.31)

Para Sabino (1992) la investigación de campo “se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad (...) para cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surgan dudas respecto a su calidad. (p.94)

Por su parte Palella, S. y Martins, F. (2006) sostienen que “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar la variable.”(p.97)

La investigación es desarrollada en un nivel descriptivo, ya que se refiere a una problemática existente en la gerencia educativa venezolana, puesto que el SENIFA como institución brinda a través del programa Simoncitos Comunitarios educación no formal a infantes en edad preescolar, y al éste ser absorbido por el MPPE se constituye como una institución educativa susceptible de ser estudiada. Así mismo se desean conocer las dificultades teóricas y prácticas por las que atraviesa para realizar el proceso de supervisión, teniendo en cuenta las características particulares del programa, lo que se realiza por medio de la recolección de datos y el análisis estadístico resultante de estos. Según Palella, S. y Martins, F. (2006) “el nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.” (p.102). por su parte Arias, F (2006) sostiene que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.”(p.24) es por ello que la investigación se realizó bajo esta modalidad.

### **Población y Muestra**

La población es el conjunto de todos los individuos que se desean estudiar, y es el investigador quien debe definir y delimitar claramente la población. La muestra, es por otra parte, un subconjunto de población.

Arias F. (2006) señala que “La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio.” (p 81).

Por su parte el mismo autor sostiene que la “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. En este orden de ideas una muestra representativa es la “que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido” (p 83).

La población objeto de esta investigación se encuentra representada por los supervisores de todos los ejes conformados por los veintiun (21) Municipios del Estado Miranda. Dichos ejes agrupan tres o más municipios, contando con un número variado de supervisores acorde al área.

Para efectos de esta investigación se consideró la coordinación de supervisión del SENIFA del eje Sucre, Baruta y Hatillo, ya que en esta se concentra el mayor número de supervisores, puesto que cuenta con un grupo considerable de Simoncitos Comunitarios bajo su jurisdicción; se toma como muestra los supervisores que laboran en este eje, los cuales son seis (6). Tres (3) de estos supervisores son docentes de Educación Inicial, uno (1) es Técnico Superior en educación inicial y dos (2) Bachilleres que durante algunos años desempeñaron el rol de madres integrales dentro del programa.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Una vez delimitada la población objeto de estudio y seleccionada la muestra, se procedió a la aplicación de la técnica e instrumento de recolección de datos que permitieron verificar la realidad de las variables en estudio en el propio contexto analizado.

Entendiendo lo expuesto por Arias (2006) “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. (p.67) La técnica a utilizada fue la encuesta la cual es según el autor una “técnica que pretender obtener

información un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo o en relación con un tema en particular.”(p.72).

Según Arias (2006) “los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información (fichas, formato de cuestionario, guías de entrevistas, grabadoras, etc.)” (p.111).

El instrumento de recolección de datos utilizado es el cuestionario, Arias (2006) lo define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador.” (p.74), para efectos de este estudio se realizó un cuestionario de preguntas cerradas con alternativas de selección simple.

Para medir los resultados, una vez aplicada la propuesta se aplicó una lista de cotejo dicotómica, la cual es definida por este autor como “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta observada.” (p.70)

### **Elaboración de Instrumentos de Recolección de Datos**

Para efectos de esta investigación se elaboró un cuestionario de manera que recogiera la información pertinente para el desarrollo de la misma, considerando los aspectos relevantes de cada una de las variables, para la formulación de cada ítems en relación a los indicadores particulares que describen la supervisión y la gestión del conocimiento; cuidando de forma minuciosa la coherencia en la redacción para que pudiera ser respondido con facilidad. (Ver anexo B)

Se realizó un cuestionario de preguntas de escala de medición de actitudes y respuestas, sobre ello Palella, S. y Martins, F. (2006) expresa que “las escalas son formas de medida que se basan en la idea de clasificación, aprovechando a la par de las propiedades sistemáticas de las palabras y las características de los números.”(p.148). Hay diversos tipos de escala, pero las que miden las propiedades

de percepción de los sujetos son escalas de variables cuantitativas, como la escala de Likert, en la que “se presentan varias opciones para cada proposición.”(p.150), basada en categorías, donde el encuestado selecciona una de ellas. Para lograr la construcción del instrumento de investigación, el cuestionario se realizó bajo el formato de la escala de Likert.

### **Validación del instrumento.**

Se considera válido y confiable un instrumento cuando a través de él se puede obtener la información adecuada. Arias (2006) “La validez de cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán solo aquello que se pretende conocer o medir.”(p.79)

Según Palella, S y Martins, F. (2006) “la validez se define como la ausencia de sesgo. Representada la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir.”(p.72). Se utilizó el juicio de expertos para realizar la validación del instrumento, considerando los aspectos estipulados por Ramírez (2010) para evaluar la validez de cada uno de los ítems como lo son: congruencia ítems-rasgo, referida a la interrelación existente entre la pregunta y el rasgo o indicador que se desea conocer; claridad en la redacción, que sugiere la utilización de un lenguaje sencillo, claro y directo para evitar confusiones; y el sesgo o tendenciosidad en la redacción de formulación del ítems, que señala que una pregunta puede sugerir una respuesta determinada. (Ver anexo A)

Los expertos fueron docentes de Educación Superior con estudios de posgrado en el área de Gerencia Educativa, adscritos a la subdirección de investigación y posgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez”. Luego que los expertos expresaron su juicio en función de aspectos antes mencionados, se recopiló las correcciones y

observaciones dadas y se continuó con la reformulación del instrumento para aplicarlo.

Vale la pena resaltar que un experto, según Ramírez (2010) “es aquella persona que se ha destacado como conocedor del área objeto de nuestro estudio, bien por la vía de la investigación académica, la experiencia o su afición por determinados temas” (p.18)

### **Confiabilidad del Instrumento**

Para que un instrumento pueda ser confiable debe permitir recopilar información similar, aplicándolo en situaciones o circunstancias similares. Según Ramírez (2010) “La confiabilidad de un instrumento de colección de datos alude al hecho de que en las mismas condiciones el mismo instrumento debe arrojar similares resultados” (p.105).

Palella, S. y Martins, F. (2006) sostiene que la confiabilidad “es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos.”(p.176), para hallar la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente de Alpha de Crombach definido por el mismo autor como “una técnica que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, justo con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert” (p.180).

La confiabilidad del instrumento, se determinó por medio de una prueba piloto, la cual es según Pérez, A (2009) la que “se aplica a una porción de la población distinta a la muestra en estudio” (p.90). Por consiguiente la prueba se aplicó a un grupo que tiene características similares al objeto de estudio. Es decir a los supervisores de otros Municipios. Posteriormente se formuló una matriz de datos, en función de las respuestas emitidas por cada encuestado. En último lugar se aplicó la fórmula del coeficiente Alpha de Crombach para medir la confiabilidad del instrumento de investigación. (Ver anexo C)

Es importante destacar que este coeficiente “mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems de una escala de correlación entre sí.” (p.181) Palella, S. y Martins, F. (2006), así mismo “cabe destacar que, en la medida en que el resultado se aproxima a 1, se puede asegurar que existe una alta confiabilidad, lo que permitirá elaborar el instrumento final para ser aplicado a la población o muestra seleccionada.”(p.181)

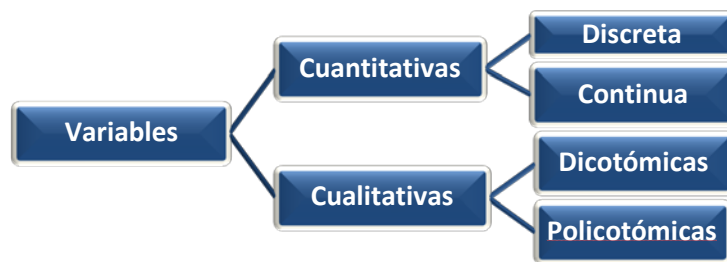
## Variables

Arias, F (2006) “Variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que pueden sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control de una investigación.” (p.57)

Pérez (2009) cita a Zorrilla y Torres (1982) para definir las variables de la siguiente manera:

Las variables son todo aquello que se puede medir, controlar o estudiar en una investigación, también puede afirmarse que las variables son características, atributos, rasgos, cualidades o propiedad que se dan en individuos, grupos u objetos. Es decir las variables son características observables de algo y, a la vez, son susceptibles de cambio o variaciones. (p.62)

Las variables se clasifican según su naturaleza y complejidad, Arias, F (2006) presenta el siguiente esquema:



**Gráfico 3. Tipos de variables**

Todas las variables pueden ser simples o complejas, Arias, F (2006) sostiene que las simples “se manifiestan directamente a través de un indicador o una medida”.



Mientras que las complejas “se pueden descomponer en dos dimensiones como mínimo”. (p 59). Siguiendo este orden de ideas “Un sistema de variables es el conjunto de características cambiantes que se relacionan según su dependencia o función en una investigación” (p.109). También las clasifica por su función en: Independientes “son las causas que generan y explican los cambio en las variables dependientes.” Dependientes “son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente.” Intervinientes “son las que se interponen entre la variable independiente y la dependiente, pudiendo influir en la modificación de esta última.” Y por último las Extrañas “son factores que escapan del control del investigador y que pueden ejercer alguna influencia en los resultados.” (p.59-60)

Es importante destacar que no todas las variables son susceptibles de ser estudiadas como un todo, sino que deben ser descompuestas en dimensiones para analizarlas. Para Arias, F (2006) “Una dimensión es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición.” (p 51). Luego de definida las dimensiones de una variable, es imprescindible determinar los elementos que evidencien cómo se comporta o manifiesta dicha variable, dichos elementos se constituyen con indicadores de una dimensión, el mismo autor expone “Un indicador es un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones.”(p 62), de estos indicadores se derivan las preguntas o ítems del instrumento de recolección de datos.

# Cuadro 1.

## Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Supervisión</b>	“Supervisión es la acción orientadora y de ayuda técnica, científica y humana que se aplica a un trabajo para llegar al mejor logro de sus objetivos...se denominara supervisión de la educación cuando este trabajo se refiera al hecho educativo”(Bravo 1994)(p.27)	Es el conjunto de respuestas relacionadas con el proceso de supervisión por parte de los supervisores del SENIFA.	Operativa	Planificación	1,2,3,4
				Organización	5,6,7,8
				Dirección	9,10,11,12
				Ejecución	13,14,15,16
				Retroalimentación	17,18,19,20
<b>Gestión del conocimiento.</b>	“Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés”, Thomas H. Davenport	Son las respuestas declaradas por los supervisores del SENIFA, relacionadas con la gestión del conocimiento.	Operativa organizacional	Dato Información Conocimiento	21,22,23
				Sistema de información	24,25
				Gestión personal	26
				Liderazgo	27
				Estructura	28
				Estrategias	29

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **Presentación, Análisis e Interpretación de Datos**

En este capítulo se reflejan los datos obtenidos en el cuestionario de veinte y ocho (28) ítems aplicado a seis (6) docentes en función supervisora que conformaban la muestra. Según Tamayo y Tamayo (2006): “Los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador. De nada servirá una abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico; pueden utilizarse técnicas lógicas y estadísticas” (p.126).

Una vez recopilada la información necesaria a través del cuestionario, se procedió a ordenarla para luego analizarla. En el presente trabajo los datos fueron analizados por medio del enfoque cuantitativo, ya que consistió en el empleo de la estadística descriptiva, con respecto a tablas de frecuencias, porcentajes y gráficos, es decir, se refirió a la tabulación y graficación de los resultados. Considerando que la estadística descriptiva permite resumir y describir los datos obtenidos sin inferir ninguna información que vaya más allá de la recopilada durante el proceso de recolección de datos.

De esta manera los datos obtenidos, se muestran de manera individual por cada ítem que conforma el cuestionario, y se realizó un análisis general con la finalidad de visualizar de manera sintetizada las debilidades encontradas, permitiendo posteriormente la redacción de conclusiones y recomendaciones. Cada uno de los ítems refleja los indicadores seleccionados en cada variable, para la variable de supervisión se consideraron como indicadores los procesos de la planificación,

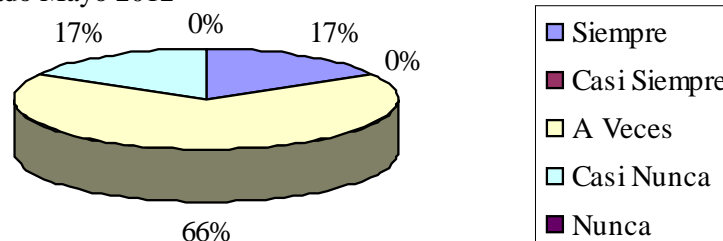
organización, dirección, ejecución y retroalimentación. Para la variable de gestión del conocimiento los indicadores tomados son: dato, información, conocimiento, sistema de información, gestión personal, liderazgo, estructura y estrategias.

### ***Cuadro 2***

#### ***Diagnóstico para la Planificación de la Supervisión en función de las necesidades de cada centro***

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	1	17
Casi Siempre	0	0
A Veces	4	66
Casi Nunca	1	17
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



***Gráfico 4.*** Distribución Porcentual del Diagnóstico para la Planificación de la Supervisión en función de las necesidades de cada centro.

Elaborado con Datos tomados del Cuadro 2

El sesenta y seis por ciento (66%) de la muestra seleccionada indicó que a veces se realiza el diagnóstico para la planificación de la supervisión en función de las necesidades de cada centro, mientras que el diez y siete por ciento (17%) expresó que casi nunca se realiza el diagnóstico; y un diez y siete por ciento (17%) manifestó que siempre se realiza el diagnóstico. Cuando el diagnóstico no es realizado o se realiza

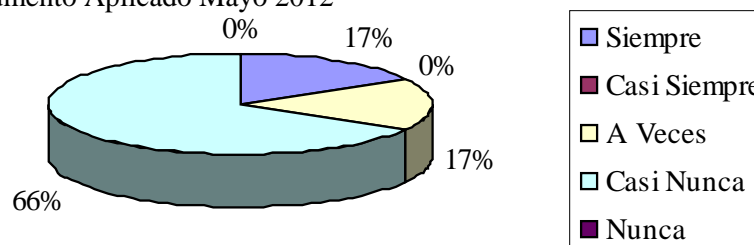
con fallas, las necesidades reales no quedan expuestas de manera que puedan ser satisfechas de acuerdo a los recursos, tiempo y requerimiento existente, lo que perjudica el desarrollo de las actividades que dependan de la atención oportuna a estas necesidades.

### Cuadro 3

**Objetivos de la Supervisión se establecen partiendo de los Resultados del Diagnostico de cada centro**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	1	17
Casi Siempre	0	0
A Veces	1	17
Casi Nunca	4	66
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



**Gráfico 5.** Distribución Porcentual de los Objetivos de la Supervisión se establecen partiendo de los Resultados del Diagnostico de cada centro. Elaborado con Datos tomados del Cuadro 3

El sesenta y seis por ciento (66%) de la muestra seleccionada expresó que casi nunca los objetivos de la supervisión se establecen partiendo de los resultados del diagnóstico de cada centro; diez y siete por ciento (17%) indicó a veces y el otro diez y siete por ciento (17%) siempre. Los objetivos de la supervisión deberían guardar coherencia con supervisiones anteriores para establecer el logro y la satisfacción de

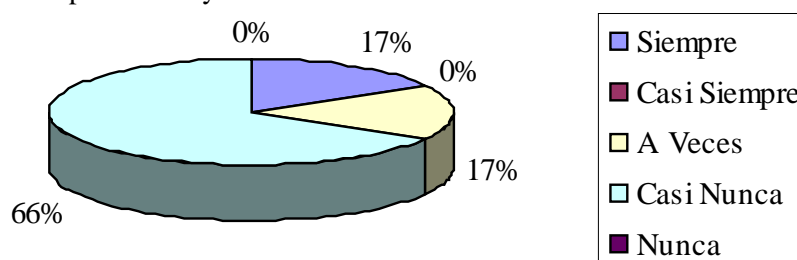
necesidades encontradas y en caso contrario, determinar las causas que han ocasionado que no se regularice una situación específica, para ello se hace imprescindible que exista un diagnóstico y seguimiento efectivo.

#### ***Cuadro 4***

##### ***Objetivos de la Planificación responden a las necesidades de los centros a ser supervisados***

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	1	17
Casi Siempre	0	0
A Veces	1	17
Casi Nunca	4	66
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



***Gráfico 6. Distribución Porcentual de los Objetivos de la Planificación responden a las necesidades de los centros a ser supervisados. Elaborado con Datos tomados del Cuadro 4***

El sesenta y seis por ciento (66%) de la muestra seleccionada indicó que casi nunca los objetivos de la planificación responden a las necesidades de los centros a ser supervisados; diez y siete por ciento (17%) a veces y diez y siete por ciento (17%) siempre. Para que los objetivos de la planificación respondan a las necesidades de los centros a ser supervisados, se hace necesario que exista un seguimiento y control a las necesidades diagnosticadas, así como de una supervisión efectiva que garantice que la

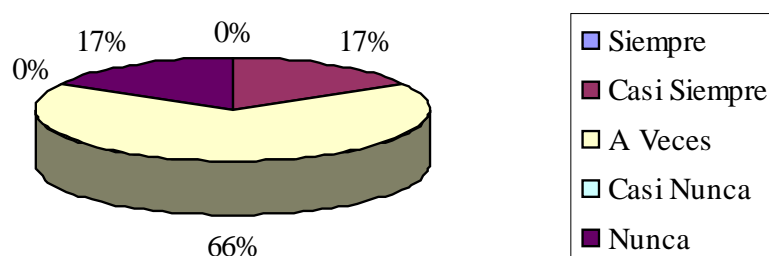
planificación permanezca congruente a los objetivos de solución de requerimientos de acuerdo a la particularidad de cada centro.

#### ***Cuadro 5***

##### ***Aplica Estrategias de supervisión de acuerdo al centro***

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	0	0
Casi Siempre	1	17
A Veces	4	66
Casi Nunca	0	0
Nunca	1	17
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



***Gráfico 7. Distribución Porcentual de la Aplicación de Estrategias de supervisión de acuerdo al centro.*** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 5.

El sesenta y seis por ciento (66%) de las personas encuestadas manifestó que a veces se aplican estrategias de supervisión de acuerdo al centro; diez y siete por ciento (17%) indicó que nunca y el otro diez y siete por ciento (17%) casi siempre. Tomando en consideración que las necesidades y situación de cada centro es diferente, las estrategias de supervisión deben adaptarse a los objetivos que se persiguen de manera individual, y que estos objetivos tengan coherencia con el objetivo principal de SENIFA, ya que de lo contrario la planificación, coordinación y

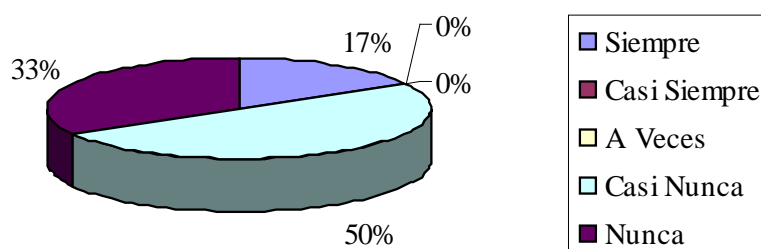
supervisión no estarían cumpliendo con la finalidad de brindar apoyo, mejorando el crecimiento, actualización y desarrollo interno tanto del centro como de todas las personas que hacen vida allí.

#### ***Cuadro 6***

##### ***Recursos Materiales para la realización del Proceso de Supervisión***

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	1	17
Casi Siempre	0	0
A Veces	0	0
Casi Nunca	3	50
Nunca	2	33
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



***Gráfico 8. Distribución Porcentual de los Recursos Materiales para la realización del Proceso de Supervisión.*** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 6

El cincuenta por ciento (50%) de las personas encuestadas manifestó que casi nunca se cuenta con los recursos materiales para la realización del proceso de supervisión; treinta y tres por ciento (33%) indicó que nunca y el diez y siete por ciento (17%) siempre. La ausencia de recursos materiales para llevar a cabo el proceso de supervisión dificulta en gran medida el seguimiento de los procesos



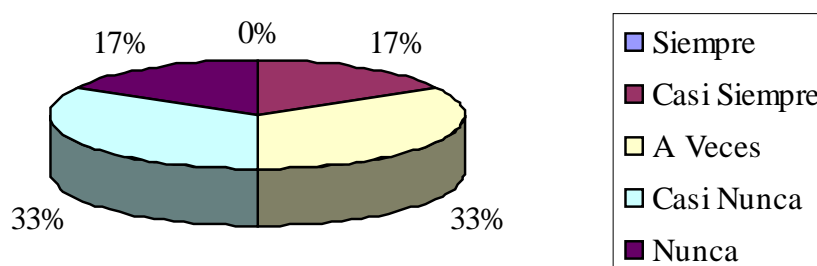
establecidos, además de impedir un diagnóstico adecuado en el momento que se requiere para dar la respuesta oportuna.

#### ***Cuadro 7***

##### ***Instrumento de Supervisión emanado por el SENIFA se ajusta a los centros visitados***

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	0	0
Casi Siempre	1	17
A Veces	2	33
Casi Nunca	2	33
Nunca	1	17
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



***Gráfico 9. Distribución Porcentual del Instrumento de Supervisión emanado por el SENIFA se ajusta a los centros visitados.*** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 7

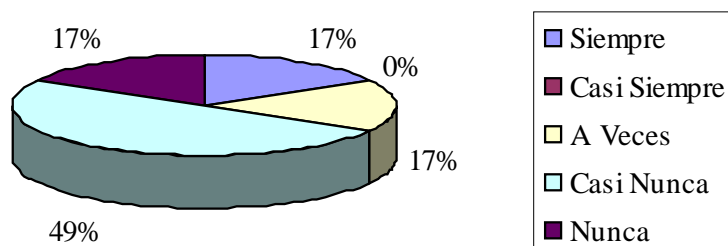
El treinta y tres por ciento (33%) de la muestra seleccionada indicó que casi nunca el instrumento de supervisión emanado por el SENIFA se ajusta a los centros visitados; el treinta y tres por ciento (33%) a veces; diez y siete por ciento (17%) nunca y el otro diez y siete por ciento (17%) casi siempre. Por ser un instrumento estandarizado, sin flexibilidad de adaptación a las necesidades particulares de cada centro, impide que pueda recoger los datos de las necesidades de manera efectiva.

### ***Cuadro 8***

#### ***Procedimientos establecidos por el SENIFA para realizar la Supervisión***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	1	17
Casi Siempre	0	0
A Veces	1	17
Casi Nunca	3	49
Nunca	1	17
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



***Gráfico 10. Distribución Porcentual de los Procedimientos establecidos por el SENIFA para realizar la Supervisión.*** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 8

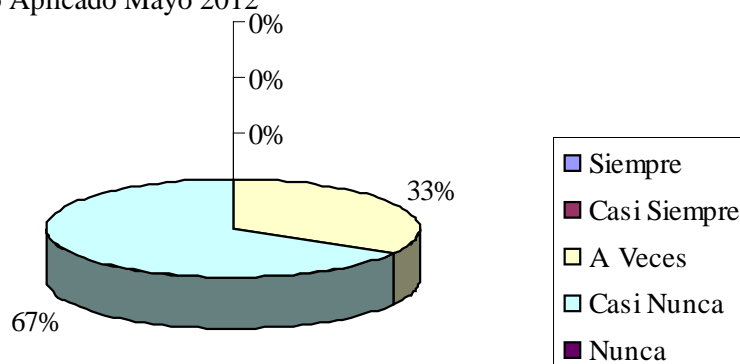
El cuarenta y nueve por ciento (49%) de las personas encuestadas coincidió que casi nunca son seguidos los procedimientos establecidos por el SENIFA para realizar la supervisión; diez y siete por ciento (17%) nunca; diez y siete por ciento (17%) a veces y diez y siete por ciento (17%) siempre. Tomando en consideración los pocos recursos materiales que posee SENIFA para realizar la supervisión como se visualizó en el gráfico 5, los procedimientos no pueden ser cumplidos a cabalidad.

### Cuadro 9

*Actividades que desarrolla en el Proceso de Supervisión se dan en forma eficiente*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
A Veces	2	33
Casi Nunca	4	67
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



**Gráfico 11. Distribución Porcentual de las Actividades que desarrolla en el Proceso de Supervisión se dan en forma eficiente.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 9

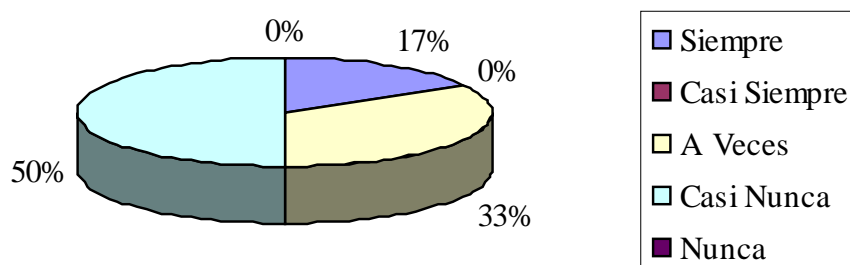
El sesenta y siete por ciento (67%) de la muestra seleccionada opinó que casi nunca las actividades que se desarrollan en el proceso de supervisión se dan en forma eficiente, mientras que el treinta y tres por ciento (33%) restante indicó que a veces estas actividades se desarrollan de forma eficiente. La eficiencia en el desarrollo de las actividades durante el proceso de supervisión no solo dependen del individuo sino de los recursos, alcance de los objetivos y la frecuencia de realización de la supervisión, así como el seguimiento, si todos los elementos no se encuentran disponibles, se dificulta lograr una eficiencia en dicha gestión.

**Cuadro 10**

***Comunicación Asertiva con los Miembros de su Equipo***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	1	17
Casi Siempre	0	0
A Veces	2	33
Casi Nunca	3	50
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



***Gráfico 12. Distribución Porcentual de la Comunicación Asertiva con los Miembros de su Equipo.*** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 10

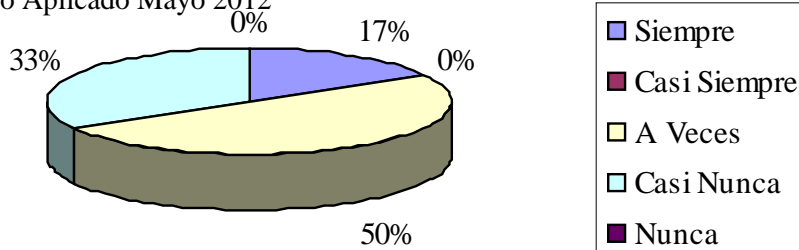
El cincuenta por ciento (50%) de la muestra seleccionada opinó que casi nunca se mantiene una comunicación asertiva con los miembros de su equipo; treinta y tres por ciento (33%) opinó que a veces y el diez y siete por ciento (17%) siempre. La comunicación asertiva permite la interacción fluida entre las partes con la finalidad de lograr el entendimiento y orientar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos institucionales, cuando la misma no funciona de manera adecuada, los esfuerzos se pierden y el clima laboral se puede volver conflictivo.

**Cuadro 11**

**Participación en los miembros de su Equipo y el Personal Supervisado**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	1	17
Casi Siempre	0	0
A Veces	3	50
Casi Nunca	2	33
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



**Gráfico 13. Distribución Porcentual de la Participación en los miembros de su Equipo y el Personal Supervisado.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 11

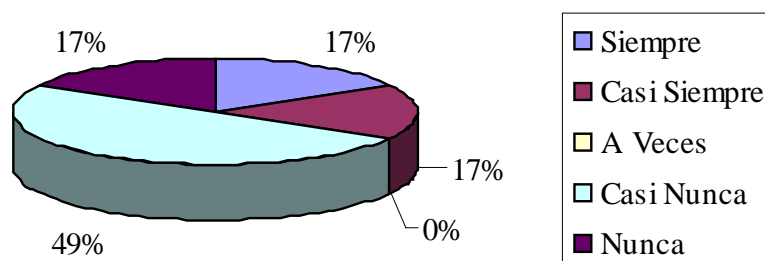
El cincuenta por ciento (50%) de la muestra seleccionada expresó que a veces se fomenta la participación en los miembros de su equipo y el personal supervisado; treinta y tres por ciento (33%) indicó que casi nunca y diez y siete por ciento (17%) siempre. La participación es necesaria para establecer canales de comunicación que permitan la retroalimentación de ideas y opiniones en pro de satisfacer las necesidades existentes en cada centro.

### ***Cuadro 12***

#### ***Interviene el Supervisor en los problemas detectados***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	1	17
Casi Siempre	1	17
A Veces	0	0
Casi Nunca	3	49
Nunca	1	17
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



***Gráfico 14. Distribución Porcentual de la Intervención del Supervisor en los problemas detectados.*** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 12

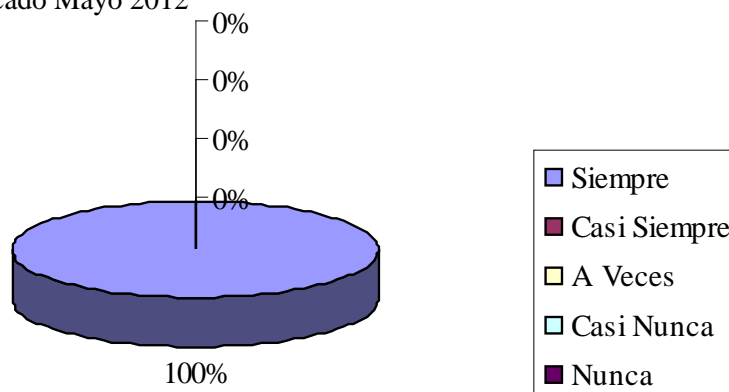
El cuarenta y nueve por ciento (49%) de la muestra seleccionada indicó que casi nunca como supervisor interviene en los problemas detectados; diez y siete por ciento (17%) nunca; diez y siete por ciento (17%) casi siempre y diez y siete por ciento (17%) siempre. El rol del supervisor no debe ser el de intervenir sino de evaluar los logros alcanzados y realizar sugerencias que propicien las mejoras esperadas.

### ***Cuadro 13***

#### ***Información observada en el instrumento de supervisión***

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	6	100
Casi Siempre	0	0
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



***Gráfico 15. Distribución Porcentual de la Información observada en el instrumento de supervisión.*** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 13

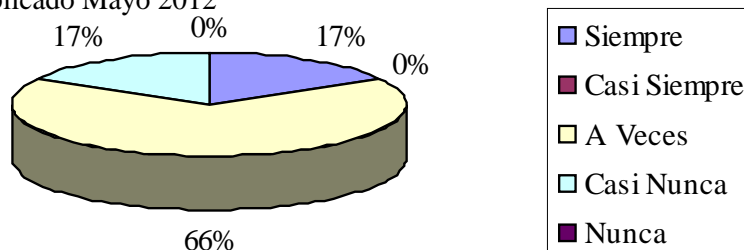
El cien por ciento (100%) de la muestra seleccionada coincidió que al llegar al centro siempre su primera acción es vaciar la información observada en el instrumento de supervisión, aunque el mismo no se adapta a la realidad de cada centro visitado, pasando por alto el proceso de intercambio de información entre los supervisores y el personal que labora en los centros, reforzando de este modo la figura de supervisor fiscalizador.

#### ***Cuadro 14***

##### ***Inquietudes del Personal de los centros supervisados***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	1	17
Casi Siempre	0	0
A Veces	4	66
Casi Nunca	1	17
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



***Gráfico 16. Distribución Porcentual de las Inquietudes del Personal de los centros supervisados.*** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 14

El sesenta y seis por ciento (66%) de la muestra seleccionada expresó que a veces escucha las inquietudes del personal de los centros supervisados; diez y siete por ciento (17%) informó que casi nunca y diez y siete por ciento (17%) siempre. Una de las funciones del supervisor es procurar un diagnóstico real de la situación que presenta cada centro, por lo que lo que es manifestado verbalmente también debe ser considerado pues forma parte de las necesidades existentes que requieren de atención.

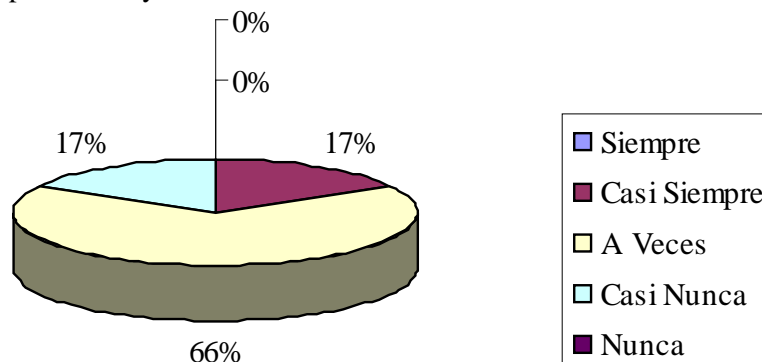


**Cuadro 15**

**Logro de los objetivos en cada centro visitado**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	0	0
Casi Siempre	1	17
A Veces	4	66
Casi Nunca	1	17
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



**Gráfico 17. Distribución Porcentual del Logro de los objetivos en cada centro visitado.**  
Elaborado con Datos tomados del Cuadro 15

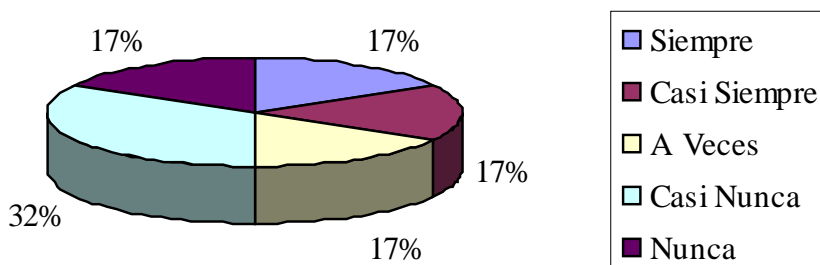
El sesenta y seis por ciento (66%) de la muestra seleccionada expresó que a veces contribuye al logro de los objetivos en cada centro visitado; diez y siete por ciento (17%) casi nunca y diez y siete por ciento (17%) casi siempre. La contribución que puede realizar el supervisor al logro de los objetivos de cada centro visitado, se fundamenta en un diagnóstico real de la situación, la respuesta oportuna, el seguimiento, control y evaluación de los objetivos alcanzados, si eso no es ejecutado de manera diligente, no podrá realizar una contribución real.

**Cuadro 16**

***Levantamiento del acta de Supervisión Correspondiente***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	1	17
Casi Siempre	1	17
A Veces	1	17
Casi Nunca	2	32
Nunca	1	17
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



**Gráfico 18. Distribución Porcentual del Levantamiento del acta de Supervisión Correspondiente.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 16

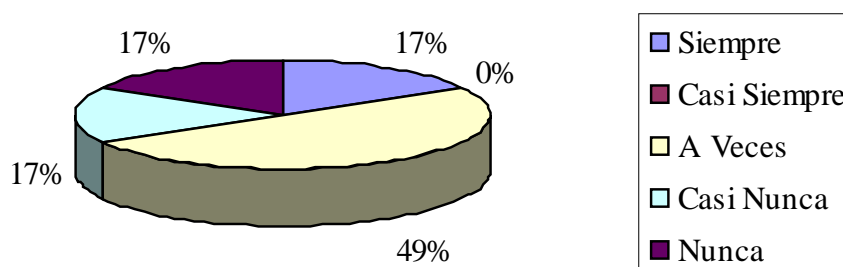
El treinta y dos por ciento (32%) de la muestra seleccionada expresó que casi nunca culmina la visita con el levantamiento del acta de supervisión correspondiente; diez y siete por ciento (17%) nunca; diez y siete por ciento (17%) a veces; diez y siete por ciento (17%) casi siempre y diez y siete por ciento (17%) siempre. El levantamiento del acta de la supervisión realizada, es un documento que contribuye a dar continuidad a la satisfacción de las necesidades diagnosticado, si el mismo no se encuentra disponible no podrá haber secuencia de lo que se ha progresado o no en cada centro.

**Cuadro 17**

***Conversación con el personal del centro sobre los aspectos observados en la supervisión***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	1	17
Casi Siempre	0	0
A Veces	3	49
Casi Nunca	1	17
Nunca	1	17
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



***Gráfico 19. Distribución Porcentual de la Conversación con el personal del centro sobre los aspectos observados en la supervisión.*** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 17

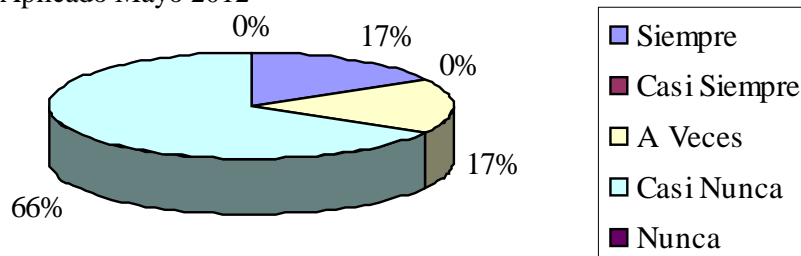
El cuarenta y nueve por ciento (49%) de la muestra seleccionada manifestó que a veces conversa con el personal del centro sobre los aspectos observados en la supervisión; diez y siete por ciento (17%) indicó que nunca lo hace; diez y siete por ciento (17%) casi nunca y diez y siete por ciento (17%) siempre. La interacción entre el supervisor y el supervisado es indispensable para lograr la retroalimentación de la actividad realizada, mejorando de esta manera las debilidades encontradas.

### ***Cuadro 18***

#### ***Motivación al personal del centro después del proceso de supervisión***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	1	17
Casi Siempre	0	0
A Veces	1	17
Casi Nunca	4	66
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



***Gráfico 20. Distribución Porcentual de la Motivación al personal del centro después del proceso de supervisión.*** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 18

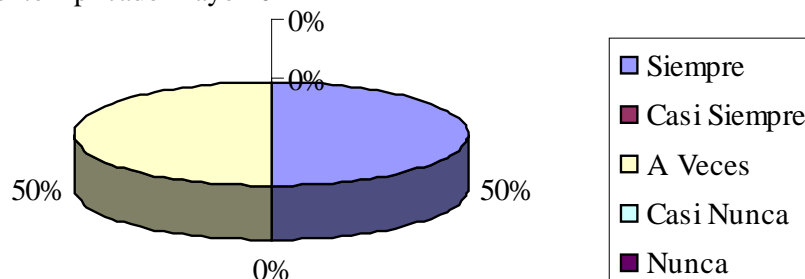
El sesenta y seis por ciento (66%) de la muestra seleccionada expresó que casi nunca motiva al personal del centro después del proceso de supervisión; diez y siete por ciento (17%) a veces y diez y siete por ciento (17%) siempre. Como se ha observado en los ítems anteriores la supervisión no cumple con todos los procesos establecidos, no se realiza en la mayoría de los casos un acta de culminación ni una retroalimentación con el personal del centro, esto hace poco probable que se gestione la motivación al personal que labora en el centro para que realice las mejoras que sean necesarias para elevar el nivel de atención brindado y así beneficiar a más individuos que depende de los servicios brindada por determinado centro.

**Cuadro 19**

***Respeto a las opiniones del personal del centro visitado***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	3	50
Casi Siempre	0	0
A Veces	3	50
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



***Gráfico 21. Distribución Porcentual del Respeto a las opiniones del personal del centro visitado.*** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 19

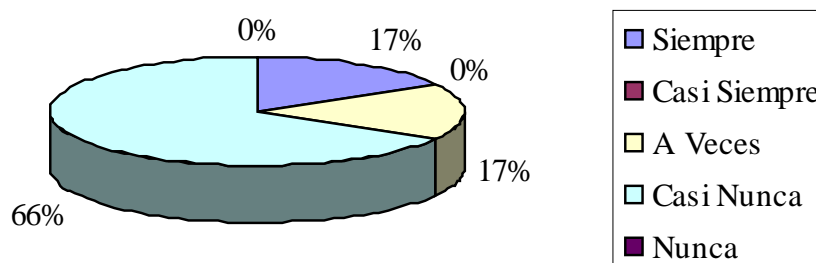
El cincuenta por ciento (50%) de la muestra seleccionada expresó que a veces respeta las opiniones del personal del centro visitado; mientras que el otro cincuenta por ciento (50%) indicó que siempre respeta las opiniones. Las opiniones dadas por el personal del centro visitado deben ser consideradas en los reportes, la evaluación y el seguimiento que se ejecute al centro visitado, para lograr mayor efectividad en la gestión de supervisión.

**Cuadro 20**

***Compartir de los conocimientos adquiridos con el resto del grupo***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	1	17
Casi Siempre	0	0
A Veces	1	17
Casi Nunca	4	66
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



**Gráfico 22. Distribución Porcentual del Compartir de los conocimientos adquiridos con el resto del grupo.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 20

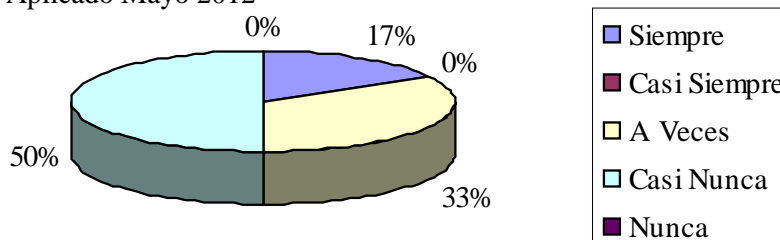
El sesenta y seis por ciento (66%) de la muestra seleccionada indicó que casi nunca comparte los conocimientos adquiridos con el resto del grupo; diez y siete por ciento (17%) a veces y diez y siete por ciento (17%) siempre. Si los conocimientos adquiridos no son compartidos con el grupo, no se pueden consolidar como equipo de trabajo y mucho menos permitir la continuidad de la gestión de supervisión cuando ya no se continúe ejerciendo el cargo.

### ***Cuadro 21***

***Existencia de un sistema de formación para atender los diferentes ritmos de aprendizaje de los supervisores***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	1	17
Casi Siempre	0	0
A Veces	2	33
Casi Nunca	3	50
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



***Gráfico 23. Distribución Porcentual de la Existencia de un sistema de formación para atender los diferentes ritmos de aprendizaje de los supervisores.*** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 21

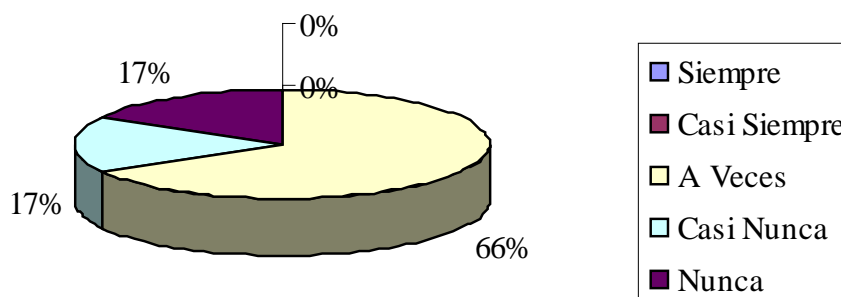
El cincuenta por ciento (50%) de la muestra seleccionada expresó que casi nunca existe un sistema de formación para atender los diferentes ritmos de aprendizaje de los supervisores; treinta y tres por ciento (33%) a veces y diez y siete por ciento (17%) siempre. Es importante la capacitación del personal de supervisión pues esto permite que se optimicen las estrategias empleadas en la supervisión, permitiendo la mejora continua tanto de la supervisión como de la gestión de los centros visitados.

**Cuadro 22**

***Transferencia de Conocimiento a través de la conversación en reuniones***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
A Veces	4	66
Casi Nunca	1	17
Nunca	1	17
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Instrumento Aplicado Mayo 2012



**Gráfico 24. Distribución Porcentual de la Transferencia de Conocimiento a través de la conversación en reuniones.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 22

El sesenta y seis por ciento (66%) de la muestra seleccionada manifestó que a veces el conocimiento se transfiere a través de la conversación en reuniones; diez y siete por ciento (17%) casi nunca y diez y siete por ciento (17%) nunca. La transferencia de conocimientos entre los supervisores mejora la calidad y excelencia en su gestión, lo que repercute positivamente en cada uno de los centros visitados, por lo que debe ser fomentada la transferencia de conocimientos de manera formal.

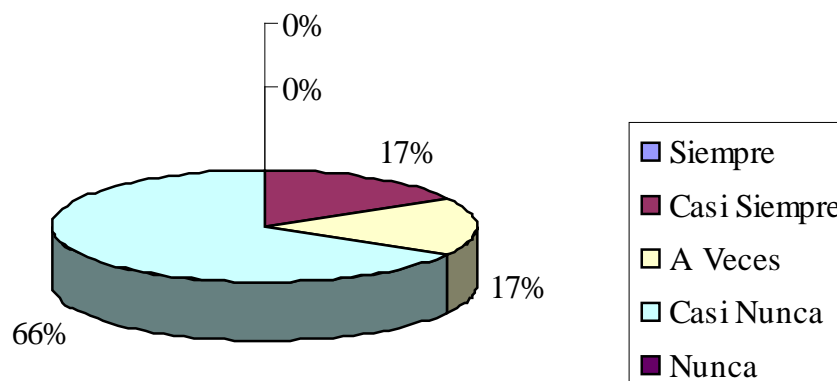


**Cuadro 23**

***Existencia de un sistema de formación para atender los diferentes ritmos de aprendizaje de los supervisores***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	0	0
Casi Siempre	1	17
A Veces	1	17
Casi Nunca	4	66
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



***Gráfico 25. Distribución Porcentual de la Existencia de un sistema de formación para atender los diferentes ritmos de aprendizaje de los supervisores.*** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 23

El sesenta y seis por ciento (66%) de la muestra seleccionada expresó que casi nunca un sistema de formación para atender los diferentes ritmos de aprendizaje de los supervisores; diez y siete por ciento (17%) a veces y diez y siete por ciento (17%) casi siempre. La importancia de la capacitación del personal de supervisión se debe fundamentar en la optimización de las estrategias empleadas en la supervisión, permitiendo la mejora continua tanto de la supervisión como de la gestión de los

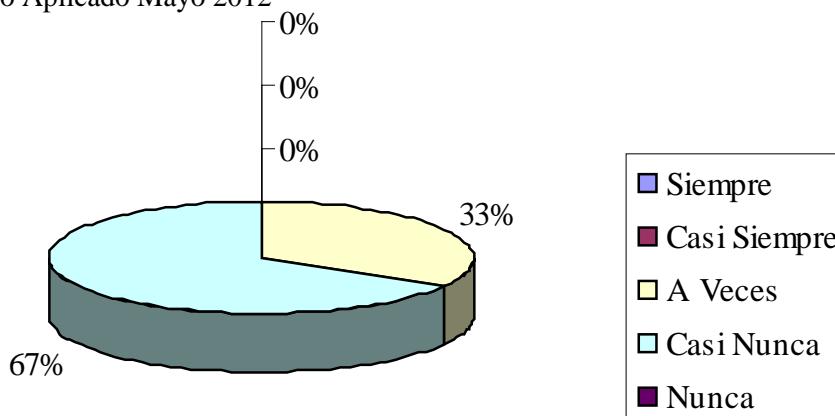
centros visitados, tomando en consideración el ritmo de aprendizaje de cada supervisor.

**Cuadro 24**

***Flexibilización del horario laboral para atender las necesidades de formación de los supervisores***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
A Veces	2	33
Casi Nunca	4	67
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



**Gráfico 26. Distribución Porcentual de la Flexibilización del horario laboral para atender las necesidades de formación de los supervisores.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 24

El sesenta y siete por ciento (67%) de la muestra seleccionada indicó que casi nunca se flexibiliza el horario laboral para atender las necesidades de formación de los supervisores; mientras que el treinta y tres por ciento (33%) expresó que a veces se

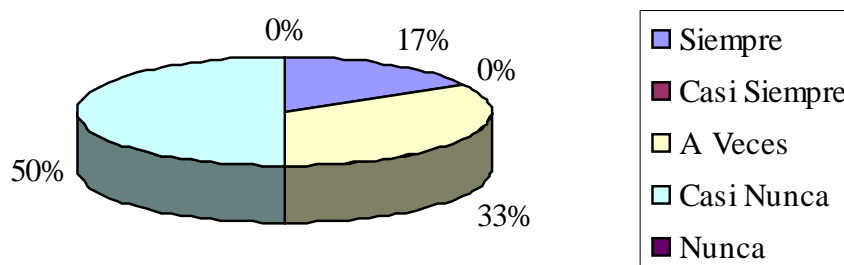
flexibiliza. La formación del recurso humano supervisor requiere de tiempo y dedicación, lo que debe ser coordinado y planificado de manera adecuada que no impida el correcto desempeño durante su horario laboral, y de ser necesario durante su horario laboral, permitir la adaptación del mismo para cumplir con ambas actividades.

#### ***Cuadro 25***

##### ***Disponibilidad para participar en talleres y cursos***

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	1	17
Casi Siempre	0	0
A Veces	2	33
Casi Nunca	3	50
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



***Gráfico 27. Distribución Porcentual de la Disponibilidad para participar en talleres y cursos.*** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 25

El cincuenta por ciento (50%) de las personas encuestadas manifestó que casi nunca tiene la disponibilidad para participar en talleres y cursos; treinta y tres por ciento (33%) a veces y diez y siete por ciento (17%) siempre. Como se indicó en el ítem anterior se requiere de la flexibilización del horario para la capacitación del personal,

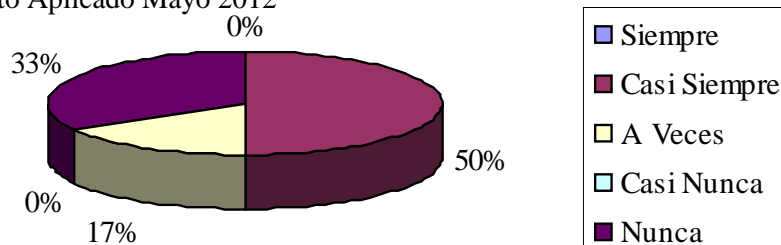
más aún cuando los talleres o cursos son dictados dentro del horario regular de trabajo.

**Cuadro 26**

***Delegación de Responsabilidades en el personal del centro***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	0	0
Casi Siempre	3	50
A Veces	1	17
Casi Nunca	0	0
Nunca	2	33
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



**Gráfico 28. Distribución Porcentual de la Delegación de Responsabilidades en el personal del centro.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 26

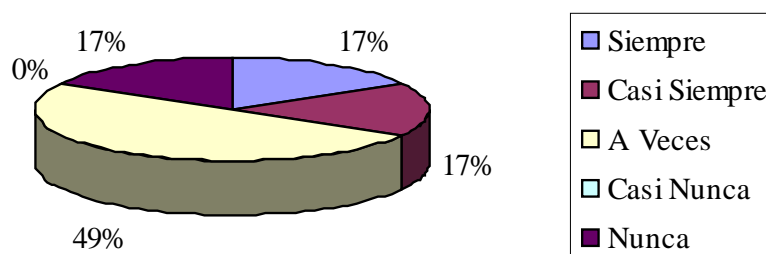
El cincuenta por ciento (50%) de la muestra seleccionada opinó que casi siempre delega responsabilidades en el personal del centro; treinta y tres por ciento (33%) indicó nunca y diez y siete por ciento (17%) a veces. La delegación de responsabilidades en el personal del centro, no debería ser una constante del supervisor, pues el supervisado no puede supervisarse asimismo, ya que además de no seguirse con los procedimientos, tampoco se cumplen los objetivos de supervisión ni del centro supervisado.

**Cuadro 27**

**Motivación al Personal de los centros supervisados**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	1	17
Casi Siempre	1	17
A Veces	3	49
Casi Nunca	0	0
Nunca	1	17
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



**Gráfico 29. Distribución Porcentual de la Motivación al Personal de los centros supervisados.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 27

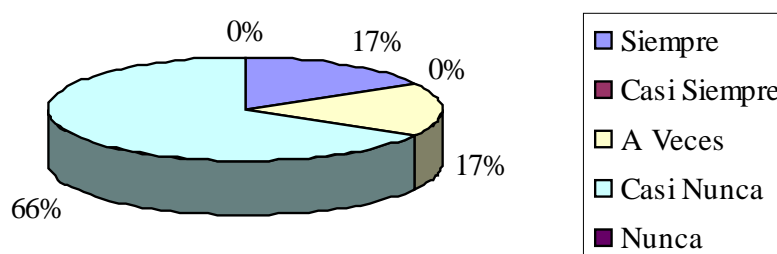
El cuarenta y nueve por ciento (49%) de la muestra seleccionada manifestó que a veces motiva al personal de los centros supervisados; diez y siete por ciento (17%) casi siempre; diez y siete por ciento (17%) siempre y diez y siete por ciento (17%) nunca. Estos resultados se contradicen con los obtenidos en el ítem 17, donde el mayor porcentaje indicó que no se motiva al personal del centro visitado luego de culminar la supervisión.

**Cuadro 28**

***Actividades de acuerdo a las individualidades del personal***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	1	17
Casi Siempre	0	0
A Veces	1	17
Casi Nunca	4	66
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



***Gráfico 30. Distribución Porcentual de las Actividades de acuerdo a las individualidades del personal.*** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 28

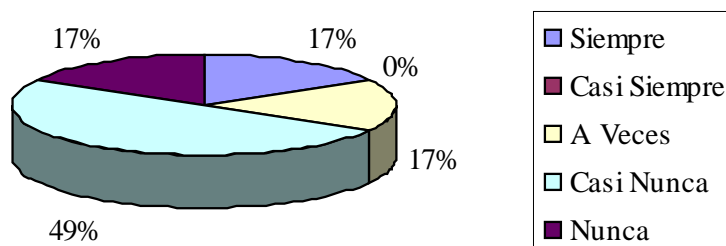
El sesenta y seis por ciento (66%) de la muestra seleccionada expresó que casi nunca asigna actividades de acuerdo a las individualidades del personal; diez y siete por ciento (17%) a veces y diez y siete por ciento (17%) siempre. La asignación de actividades debe ir acorde a los conocimientos, habilidades y destrezas de cada supervisor con la finalidad de proporcionar la mejor atención a cada centro supervisado.

**Cuadro 29**

**Estrategias para la ejecución de su labor cuentan con un criterio unificado**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	1	17
Casi Siempre	0	0
A Veces	1	17
Casi Nunca	3	49
Nunca	1	17
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Mayo 2012



**Gráfico 31. Distribución Porcentual de las Estrategias para la ejecución de su labor cuentan con un criterio unificado.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 29

El cuarenta y nueve por ciento (49%) de la muestra seleccionada indicó que casi nunca las estrategias para la ejecución de su labor cuentan con un criterio unificado; diez y siete por ciento (17%) nunca; diez y siete por ciento (17%) a veces y diez y siete por ciento (17%) siempre. Se observa poca unificación de criterios pues cada supervisor lleva a cabo la gestión de acuerdo a los recursos materiales con los que cuenta, la disponibilidad de horario, conocimientos, habilidades y destrezas, factores que no han sido unificados aún.

Considerando los resultados presentados anteriormente se puede resaltar los siguientes aspectos:

Al examinar cómo y cuáles son los procedimientos de la supervisión aplicado por el SENIFA en el programa de Simoncitos Comunitarios se pudo observar que no se siguen los procedimientos pautados en la supervisión educativa de carácter formal, comenzando por el diagnóstico hasta la elaboración del acta de culminación, considerando que los procesos de supervisión como la planificación, la organización, la dirección, la ejecución y la retroalimentación deben desarrollarse de forma articulada, se puede entender que al existir deficiencias en alguno de estos procesos todos los demás se ven afectados, lo que conlleva al incumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

Igualmente se pudo evidenciar que los supervisores del SENIFA poseen pocos recursos materiales para llevar a cabo una gestión efectiva en los centros supervisados, lo cual constituye un obstáculo para llevar a cabo su labor, sin embargo, este aspecto no limita del todo la correcta ejecución del proceso, ya que al contar con individuos que dominen de forma adecuada los conocimientos sobre la ciencia y la técnica de la supervisión, podrán brindar orientaciones válidas y confiables que estén en concordancia con el objetivo del programa.

Otro de los aspectos importantes que se pudo observar durante el proceso de recaudación de datos fue que los instrumentos de levantamiento de información permiten poca adaptabilidad para plasmar las necesidades de cada uno de los centros visitados. Lo que impide que los aspectos observados en una visita de supervisión sean contemplados en su totalidad, teniendo en cuenta que la supervisión según Marín, J. (2004) “constituye un proceso de investigación científica que estudia causas y situaciones con la finalidad de hallar soluciones a los problemas educativos, haciendo uso de herramientas verdaderas que produzcan aprendizaje y acciones en el mejoramiento institucional.”(p.155)



Al realizar un contraste entre las pautas establecidas en el Modelo de Gestión del Conocimiento de de Tejedor y Aguirre y los procesos de supervisión ejecutados por el SENIFA, se observó la falta de retroalimentación entre el supervisor y el supervisado, ni entre los supervisores como elemento de adquisición de conocimientos, donde se puede evidenciar la ausencia de estrategias destinadas a la captura y transferencia del conocimiento.

Así mismo se observó que existe poca flexibilidad de horarios para mantener la actualización y formación del supervisor. Lo que genera un obstáculo en el funcionamiento de la organización, ya que por medio del crecimiento del hombre, de sus experiencias y saberes es que se propicia el crecimiento institucional; y más aun en este caso, ya que las personas que se desempeñan en este rol deben estar actualizándose constantemente para desarrollar una personalidad auténtica, amable y sociable que le permita mantener un sistema de relaciones que abarque todos los elementos que están inmersos en el proceso de supervisión.

De igual modo se evidenció que no existe delegación de la responsabilidad del supervisor en el supervisado, lo que disminuye la efectividad de la supervisión. Teniendo en cuenta que el supervisor como líder debe propiciar el diálogo y el respeto por medio de una gestión participativa donde la delegación de responsabilidades se realice en función de la evaluación de la tarea a delegar, tomando en consideración la experiencia y el conocimiento que el supervisado posea para realizar con eficiencia la labor que le sea encomendada, para de este modo dirigirse al logro de los objetivos de la organización.

Al comparar los procedimientos empleados por el SENIFA para realizar la función supervisora y los procedimientos establecidos en la educación formal para los niveles de educación maternal e inicial, se pudo demostrar que no existen criterios unificados para llevar a cabo la supervisión, en cuanto a estrategias, controles, entre otros, a pesar de existir un manual que contempla todos los procedimientos que deben ser implementados por los supervisores. Esto debido a las características del programa,

ya que dicho documento está orientado al hecho educativo en su aspecto formal y el programa de los Simoncitos Comunitarios brinda atención y educación integral de manera no formal, ya que las personas que laboran en estos centros no son docentes.

Finalmente, se observó que son escuchadas las opiniones del personal del centro supervisado, aunque no necesariamente son tomadas en cuenta. Lo que conlleva una errónea aplicación del proceso de retroalimentación, ya que no se considera el conocimiento y la experiencia que este personal pueda aportar al SENIFA, dificultando que la información fluya en todas direcciones para poder de este modo gestionar el conocimiento de todo los miembros de la organización, y lograr cumplir al cien por ciento con los objetivos propuestos en la misma.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

La supervisión educativa es un proceso de investigación, estudio, planeación, ayuda, asesoramiento, estimulación, evaluación y trabajo cooperativo que se enfoca en dirigir, orientar y reorientar el proceso de la organización y de la administración de cada uno de los niveles y modalidades donde se desarrolla el proceso educativo; que debe ser considerada como una herramienta estratégica fundamental mediante la cual en el MPPE articulan todas estas funciones, dando como resultado el cumplimiento de los lineamientos emanados por el ente rector. Sin embargo, el alcance de dicha función ha sido desviado como consecuencia de las normativas existentes, ya que estas fueron establecidas hace mas de 20 años, y a pesar de las reformas en la LOE y en el Currículo Nacional no han sido modificados los lineamientos para la realización de la función supervisora adoptándolos al contexto actual que vive el sistema educativo en Venezuela.

La supervisión se encuentra en todas las dependencias del MPPE. Esta es palpable en cada uno de los niveles de control establecidos en el ente rector, constituyéndose como un pilar dentro de la estructura de sistema educativo venezolano, y teniendo como función específica dentro de los distritos escolares participar en la evaluación de proyectos y programas especiales, tal es el caso del programa de los Simoncitos Comunitarios, donde el proceso de supervisión debe ser realizado bajo los lineamientos establecidos.

Sin embargo, a través de los años la supervisión ha venido redefiniendo sus funciones y sus roles, aun cuando al principio el sistema educativo la concibió como una función fiscalizadora, en la actualidad, muchos supervisores siguen desempeñando ese rol en el proceso de detectar fallas de la tarea docente para ser corregidas, sin enfocarse a brindar la retroalimentación correspondiente. De igual modo los procesos de supervisión se flexibilizaron y se admitió una supervisión constructiva mediante la cual se desarrolla la orientación y perfeccionamiento constante de la labor escolar. En la actualidad se procura que la supervisión sea creadora, por medio de actitudes democráticas y participativas.

A pesar de existir MIPI, los aspectos planteados en este método no son implementados por el SENIFA, evidenciando la ausencia la acción supervisora ya que los procesos de orientación, asesoramiento, planificación, supervisión y evaluación, se cumplen en forma deficiente.

En función de los objetivos planteados en la investigación se pudo determinar que los procedimientos de supervisión aplicados por el SENIFA presentan discrepancia con los establecidos por el MPPE en el nivel de educación inicial, ya que dadas las características del programa de Simoncitos Comunitarios, los docentes que desempeñan el rol de supervisores deben utilizar el conocimiento que poseen para observar y acompañar el desarrollo del programa, obviando algunos procesos que resultan indispensables para que la ejecución de la supervisión se haga de forma eficiente y eficaz.

La gestión del conocimiento es una herramienta indispensable en la estructuración y organización de cualquier institución, considerando el rol y el valor del conocimiento (bien sea empírico o teórico) para la creación e implementación de estrategias o métodos dirigidos a optimizar el funcionamiento de la misma.

La Gestión del Conocimiento tiene una fuerte orientación en las personas, donde los sistemas de información y comunicación son indispensables para recopilar el

conocimiento implícito y divulgarlo de forma significativa entre todos los miembros de la organización, con la finalidad de mejorar las labores realizadas dentro de la organización. Este supone una participación activa de los involucrados, quienes entran en un proceso de retroalimentación dirigido al cambio permanente de las acciones realizadas, la actuación complementaria, desarrollo personal y construcción del entorno.

De este modo se puede afirmar que las organizaciones pueden prosperar a través de la aplicación de modelos de gestión del conocimiento si logran alcanzar una empatía institucional a través de la administración de su recurso más valioso, que son las personas, sin olvidar que el objetivo principal de esta gestión es la generación de valor en las instituciones.

A través de la gestión conocimiento se puede valorizar el capital humano que posee una empresa, ya que el conocimiento de algunos empleados puede generar más aportes creativos que otros, lo que a su vez permite que la organización pueda llevar adelante acciones para la compilación y divulgación de ese conocimiento con la finalidad de mejorar el sistema.

Al contrastar el Modelo de Gestión del Conocimiento de Tejedor y Aguirre con los procedimientos de supervisión aplicados por el SENIFA se pudo evidenciar que la función supervisora en el SENIFA se desarrolla de forma mecánica de acuerdo a lo establecido en las normativas legales vigentes. No existe un sistema de información apropiado para capturar y transferir el conocimiento, la estructura de la organización es muy voluble debido a los constantes cambios que ha sido sometida, incluyendo de liderazgo y de gestión de personal, obviando de esta manera el capital intelectual que poseen cada uno de los miembros de la organización, lo que repercute en que ésta función no se desarrolle correctamente por medio de la retroalimentación y ayuda al personal supervisado.

Por su parte los supervisores cuentan con pocos recursos materiales que le permitan desempeñar una gestión efectiva en los centros supervisados. Así mismo, los instrumentos utilizados por los supervisores no permiten la adaptabilidad de cada una de las necesidades de los centros visitados.

Se pudo constatar que el proceso de retroalimentación entre el supervisor y el supervisado, no se da de forma eficiente, de igual modo, entre los supervisores no se generan actividades que propicien la adquisición de conocimientos.

Finalmente se evidenció la inexistencia de criterios unificados para realizar el proceso de supervisión; no se observa una incentivación adecuada por parte del supervisor hacia el supervisado, lo que perjudica la efectividad de la labor supervisora. Y a pesar de escuchar las opiniones del personal del centro supervisado, no son tomadas en cuenta para establecer lineamientos que permitan optimizar el programa.

### **Recomendaciones**

En atención a todos los aspectos planteados en la presente investigación se recomienda lo siguiente:

- El supervisor no es un funcionario de simples condiciones administrativas, por lo que es necesario que éste tenga una preparación adecuada a la función que realiza, centrada en la eficiencia organizativa, por cuanto se recomienda fomentar y permitir la capacitación continua de las personas que se desempeñan en este rol.
- Es de carácter imprescindible aplicar acciones enmarcadas en el basamento legal establecido en el Manual del supervisor, Director y Docente (2010), para que el proceso de supervisión realizado por el MPPE se lleve a cabo tomando en consideración las características del funcionamiento del programa de Simoncitos Comunitarios en comparación a los centros de educación inicial

de carácter formal, de manera que permita la transición del SENIFA al MPPE por medio de actividades de capacitación e información, que no violenta a las personas involucradas en este proceso. (niños atendidos, madres integrales y comunidad en general.)

- Se recomienda implementar la propuesta presentada en esta investigación para optimizar el proceso de supervisión ejecutado por el SENIFA por medio del modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998), a fin de lograr que esta organización valore el capital intangible que posee, y lo convierta en su principal recurso para lograr los objetivos de la misma.

## **CAPITULO IV**

### **LA PROPUESTA**

#### **PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE KPMG CONSULTING (TEJEDOR Y AGUIRRE, 1998) PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE SUPERVISIÓN EJECUTADO POR EL SERVICIO NACIONAL AUTÓNOMO DE ATENCIÓN INTEGRAL A LA INFANCIA Y A LA FAMILIA (SENIFA)**

##### **Fundamento De La Propuesta**

El Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y a la Familia (SENIFA), desarrolla un programa de gran impacto social, denominado Simoncitos Comunitarios, el cual atiende niños y niñas de cero (0) a seis (6) años en un sistema de educación no formal. El Ministerio del Poder Popular Para la Educación al adsorber este órgano, plantea una transición de la población de infantes atendidos en este programa al sistema de educación formal. Es por ello, que han realizado múltiples cambios en el aspecto administrativo y operacional, entre los que se puede resaltar la forma como se realiza el proceso de supervisión, el cual es ejecutado por profesores que no dominan en su totalidad todos los aspectos operativos del programa, lo que ha generado un fuerte choque entre los supervisores y el personal de madres integrales que laboran en cada uno de los Simoncitos Comunitarios.

El principal motivo para realizar una propuesta que permita optimizar el proceso de supervisión del SENIFA, es propiciar las condiciones necesarias para que la transición por la cual están atravesando todos los involucrados en este programa (niños, madres integrales, comunidad y supervisores), sea saludable y enriquecedora



en todos los aspectos. Se enfoca en los supervisores, ya que al optimizar este proceso, se pretende que los niveles operativos del programa funcionen con mejores condiciones, beneficiando así a todas las personas que se encuentran involucradas en él. Esta premisa surge de lo establecido en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999), en el artículo 152, donde se expone:

La supervisión se cumplirá como un proceso único e integral, que tomará en cuenta las características de los planteles y servicios educativos a los que va dirigida, se ejercerá en forma general cuando se refiera a aspectos comunes de la administración educativa y en forma especializada cuando se circunscriba a un nivel, modalidad o a cualquier aspecto específico de la actividad docente (p.21).

Y en el artículo 168, se sostiene: “El Ministerio de Educación, Cultura y Deportes organizará cursos de supervisión educativa para los docentes que aspiren a ingresar a los cargos de supervisión y para quienes estén en servicio. Dichos cursos serán obligatorios, en la forma y condiciones que se establezcan”. Esta propuesta se constituye como una forma de realizar el perfeccionamiento en los procesos gerenciales realizados por los docentes, considerando las características particulares de esta organización y del programa de Simoncitos Comunitarios.

De igual modo en el artículo 43 de la Ley Orgánica de Educación del (1999) contempla: “El estado formula y administra las políticas de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo.” Considerando que el mismo debe realizarse en todo el sistema educativo, y en este caso, al programa de Simoncitos Comunitarios que se caracteriza por brindar educación no formal, resaltando la importancia de seguir los lineamientos establecidos por la ley para cumplir con los fines del Estado.

La propuesta que se presenta a continuación se realiza en cumplimiento con lo establecido en el objetivo general de la investigación: Proponer el modelo de gestión

del conocimiento de Tejedor y Aguirre para optimizar el proceso de supervisión ejecutado por el SENIFA, y en los objetivos específicos: Contrastar el modelo de gestión del conocimiento de Tejedor y Aguirre con los procedimientos de supervisión aplicados por el SENIFA, y plantear el modelo de gestión del conocimiento de Tejedor y Aguirre para optimizar el proceso de supervisión ejecutado por el SENIFA.

### **Presentación De La Propuesta**

La propuesta basada en la implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor Y Aguirre, 1998) en los procesos de supervisión ejecutados por el SENIFA, tiene como propósito propiciar a los supervisores experiencias de aprendizaje dirigidas al desarrollo de habilidades administrativas y la capacidad de estimular a los involucrados en este programa en una gestión participativa que permita mejorar continuamente los procesos que condicionan los fines y alcances establecidos en el mismo.

El punto de partida ha sido la experiencia de los supervisores y su desempeño en esta función, siguiendo parámetros tradicionales que no se ajustan a las características del programa Simoncitos Comunitarios, por ser la supervisión una función administrativa en la que se debe conocer y manejar con propiedad las generalidades del funcionamiento de la institución que es observada; para hacer posible el abordaje de las diferentes problemáticas que se presenten, por medio de procesos de cambio que estén dirigidos al desarrollo adecuado de la educación. Esta propuesta surgió del análisis de la problemática planteada, lo que permitió comprender la necesidad de desarrollarla por medio de diferentes fases que permitan abarcar todos los aspectos conceptuales implicados en el mismo.

En la fase inicial se analizó la situación actual del SENIFA y la proyección futura de los recursos y capacidades de esta organización, orientándolos a satisfacer los distintos escenarios de acción, que permiten establecer las ventajas y desventajas de

del proceso de supervisión realizado actualmente, junto con una visión del potencial actual y futuro sobre el cual se basará el desarrollo de este proceso en la organización.

En la segunda fase se realizaron actividades dirigidas a conocer los elementos implicados en la gestión del conocimiento y al intercambio de experiencias entre los docentes que se desempeñan en la función supervisora y las personas que han laborado en el programa de Simoncitos Comunitarios y poseen el conocimiento de cómo funciona la organización, entendida en el contexto de las necesidades y proyecciones establecidas en la estrategia de conocimiento, reconociendo el grado de adaptabilidad tecnológica necesaria para una evolución de los proyectos involucrados y un criterio de diseño e integración de largo plazo.

La fase final de evaluación, es necesaria debido a que es de vital importancia el visualizar los resultados obtenidos, ya sea desde el punto de vista valorativo se puede determinar la efectividad del implemento de este modelos en el proceso de supervisión aplicado por el SENIFA.

### **Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo general**

Implementar el modelo de gestión de conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998) para mejorar el proceso de supervisión del SENIFA.

#### **Objetivos Específicos**

- Presentar el modelo de gestión de conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998) a los supervisores del SENIFA
- Organizar intercambio de saberes entre especialistas tanto de educación Inicial como del programa Simoncitos Comunitarios.

- Planificar mesas de trabajo destinadas a analizar los modelos de supervisión de los Simoncitos Comunitarios y de la modalidad de educación inicial formal.
- Describir los aspectos de la supervisión abordados en las actividades planteadas.
- Evaluar las actividades realizadas durante el desarrollo de la propuesta.

### **Justificación de la propuesta**

En las últimas décadas Venezuela ha transitado por una serie de cambios en todos los aspectos de la sociedad. El sector educación no ha sido inmune a estos cambios, puesto que él se constituye como un eje fundamental para la transformación de la sociedad. Considerando que el sistema educativo abarca, múltiples niveles y modalidades surge la necesidad de enriquecer este proceso por medio de la implementación de nuevos paradigmas, que contribuyan a la formación del ciudadano que se requiere en la sociedad.

De allí, se persigue la implementación del modelo de gestión de conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998) para optimizar el proceso de supervisión realizado por el SENIFA, ya que se apremia la idea de una organización funcionando con todos sus elementos en armonía y con un constante intercambio de experiencias y conocimientos entre sus miembros, que permitan rescatar el propósito de este programa social dirigido a niños y niñas de los sectores menos beneficiados de la sociedad. Así como, condicionar los procesos que permitan una transición sana de los Simoncitos Comunitarios de un sistema de educación no formal al sistema formal de educación inicial.

Considerando estas apreciaciones, la propuesta se justifica en el marco del contexto social en el que se encuentra inmerso este programa, dando cabida a un proceso de intercambio de conocimientos entre todos los involucrados, arrojando de esta manera indicadores que generen alternativas para solventar por medio de la actualización y

formación de los supervisores las deficiencias observadas en el programa de Simoncitos Comunitarios.

La importancia de esta propuesta radica en que permite la participación de todos los involucrados en el programa de Simoncitos Comunitarios, así como la implementación del modelo de gestión de conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998) para optimizar el proceso de supervisión, contribuyendo de este modo al mejoramiento progresivo del programa por medio de elementos teóricos, prácticos y legales que caracterizan el proceso de supervisión en cada una de sus etapas.

### **Bases Teóricas de la Propuesta**

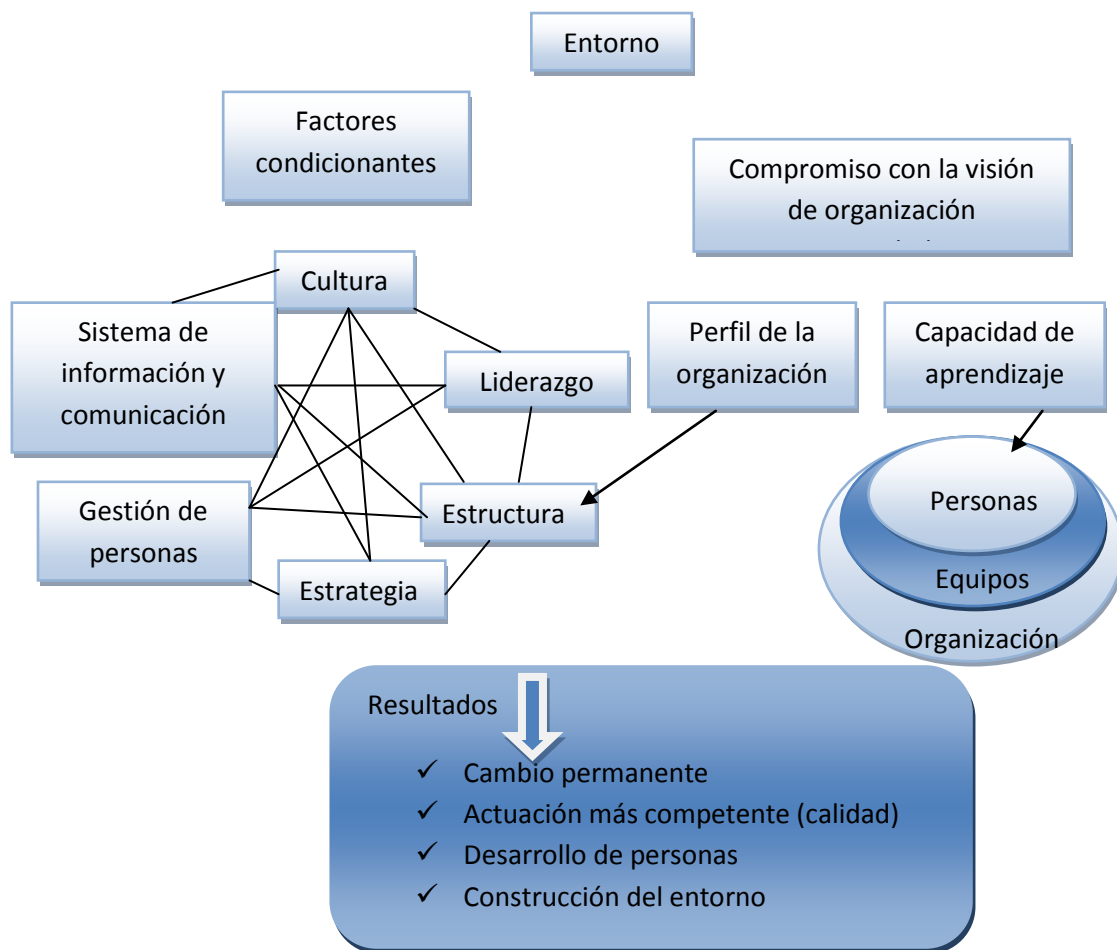
La Gestión del Conocimiento consiste en trabajar con los activos no palpables que generan valor a la organización. En su mayoría estos activos se relacionan con procesos relacionados de una u otra forma con la capacitación, estructuración y transmisión del conocimiento. Por lo tanto, la gestión del conocimiento posee como herramienta principal el aprendizaje organizacional.

Es importante resaltar que en realidad, el factor que influye en los individuos no es el conocimiento como tal, sino los datos. Es posible aproximar el conocimiento de un par de individuos que comparten un mismo dato, pero debido a sus experiencias anteriores y a las diferencias en el modo de procesar los datos (modelos mentales, modelos organizacionales), no tendrán la misma tendencia a la acción, ni estados idénticos de conocimiento. Solo se pueden considerar, ya que el contexto interno y externo de un agente es diferente al de otros.

El conocimiento es información contenida dentro de un contexto (experiencia). Es decir, una vez asociados los datos a un objeto, son estructurados y transformados en información y está asociada a un contexto y experiencias se transforma en

conocimiento. Y este último enmarcado en una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.

En el Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998), se analiza el perfil de la organización, interpretando los factores que condicionan el aprendizaje en la misma y los resultados que se produce. En el siguiente esquema se representan estos elementos como un sistema complejo donde se producen influencias en todos los sentidos.



**Gráfico 32. Interrelación de factores y resultados del aprendizaje organizacional.** Fuente: KPMG (Tejedor y Aguirre, 1998).

Es importante tener claros los elementos que condicionan el aprendizaje en una organización. En primer lugar se encuentra la cultura organizacional que permite establecer el funcionamiento de la empresa, por medio de estrategias, estructuras y sistemas que orientan las acciones la organización. El liderazgo es otro elemento fundamental, ya que se requieren individuos con capacidad de gestionar, incentivar, motivar y evaluar las acciones emprendidas por la organización para alcanzar los objetivos propuestos.

Por su parte las estrategias son resultado del proceso de planificación, y permiten articular las acciones que se emprenderán para lograr los objetivos planteados en la organización; estas están vinculadas con las tecnologías de la información, ya que por medio de estas se crean los canales que permiten el flujo del conocimiento para tomar las acciones pertinentes, en función de la estructura organizativa.

De esta manera se observa como todos estos factores condicionantes del aprendizaje confluyen de forma de tal que permiten un compromiso con la visión de organización, para lograr los resultados deseados, a través de un cambio permanente, reflejado en una actuación más competente de la organización por medio del desarrollo personal y la construcción del entorno deseado.

### **Factores que intervienen en la Gestión del Conocimiento**

Existen factores que conforman la capacidad de aprender de una organización, los cuales se estructuran en este modelo en bloques atendiendo a su naturaleza:

1. Compromiso firme y consciente de toda la empresa, especialmente con sus líderes, el aprendizaje generativo y continuo, consciente y en todos los niveles.
2. Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización es vista como ente no humano, es capaz de aprender en la medida en que las personas y equipos que la integran sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

Con la intención de que la organización aprenda, deben ser desarrollados mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, para aprovechar y utilizar el aprendizaje que se da en el nivel de las personas y de los equipos. Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que considera el modelo son los siguientes:

- La responsabilidad de los individuos con una actitud proactiva, permiten que estos asuman el protagonismo en su desarrollo y en la creación del futuro.
- La habilidad para debatir los modelos mentales que están detrás de las formas de pensar y de hacer las cosas de los individuos, resulta ser la clave para eliminar el conocimiento obsoleto y abrir nuevas posibilidades.
- El impulso de la creatividad en todos los niveles de la organización y la práctica de la experimentación, son elementos necesarios para producir conocimientos a nivel externo.
- El trabajo en equipo es el eje fundamental del aprendizaje organizacional.
- La capacidad de aprender de la experiencia a todos los niveles.
- La concepción de una memoria organizacional, fomenta en las personas la capacidad de intercambiar experiencias relacionadas con la organización que permiten ir consolidando una historia común de la cual se puede aprender.

En función de lo expuesto en el modelo de Gestión del Conocimiento de Tejedor y Aguirre es posible observar dentro de la estructura del SENIFA déficits tales como: la desvalorización del principal activo de la organización, que constituye el eje central del funcionamiento del programa, los cuales son los conocimientos que poseen el personal de madres integrales que se han desarrollado durante muchos años el programa de Simoncitos Comunitarios. Los factores que condicionan el aprendizaje no pueden ser identificados claramente, ya que los sistemas de información y comunicación con los que cuentan, no propician la fluidez, captación y transmisión del conocimiento, la cultura organizacional se encuentra fracturada, ya que el liderazgo se asume de forma autocrática, recibiendo sugerencias para optimizar el



funcionamiento de la organización, pero obviándolas o tomando las que se consideren pertinentes para ser aplicadas en los niveles superiores de la institución. Por su parte la estructura del SENIFA se encuentra muy voluble porque al ser adsorbido por el MPPE se alteró el organigrama de la institución a tal punto que este no se visualiza, reduciendo el programa de forma notoria, siendo perjudicados los niños y niñas que en un momento se beneficiaron del programa y aun la población de infantes que crece constantemente en el país. Así mismo las estrategias empleadas son rígidas y unidireccionales, lo que ha limitado la interacción del programa con las comunidades y ha mermado la capacidad de aprendizaje de todos los involucrados, reflejando en la disminución de la calidad de programa de atención integral al niño.

Para solventar la situación planteada se requiere el MPPE dicte las pautas concretas para organizar la estructura del SENIFA, tomando en cuenta la esencia del programa de Simoncitos Comunitarios referida a la atención integral de la infancia. Posteriormente se debe identificar o crear los mecanismos y elementos existentes en el modelo de Gestión del Conocimiento de Tejedor y Aguirre en el proceso de supervisión aplicado por esta organización para implementar el modelo como tal, de manera de dar respuesta a la problemática planteada en la investigación.

El primer paso para abordar esta titánica labor consiste en dar a conocer a los supervisores y al resto del personal involucrado en el programa, la utilidad de la gestión del conocimiento como herramienta para mejorar el funcionamiento de una organización, y cómo, la implementación de un modelo de gestión del conocimiento, en éste caso el creado por Tejedor y Aguirre propicia las pautas y mecanismos que permitirían optimizar los procesos dentro de esta organización. Es por ello que se lleva a cabo esta propuesta.

### **Alcances**

Los procesos administrativos en el sistema educativo, son un elemento fundamental para el logro de los objetivos en las instituciones, por lo tanto su ejecución de modo

adecuado por medio del proceso de supervisión conlleva al logro de los fines planteados en el marco legal que sustenta el proceso educativo en Venezuela.

En este sentido la propuesta se dirige a la optimización del proceso de supervisión del SENIFA en el estado Miranda en el eje, Sucre, Baruta y Hatillo, por medio de la aplicación del modelo de gestión de conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998), para orientar la función supervisora hacia un proceso donde se omita la imagen de fiscal autocrático, y se de paso a un supervisor que propicie innovación, y motivación para guiar el funcionamiento de estos centros.

### **Factibilidad**

Es factible técnicamente realizar esta propuesta en cuanto a los recursos humanos, ya que se cuenta con la disposición de los supervisores del SENIFA que laboran en el eje, Sucre, Baruta y Hatillo del estado Miranda. Así como, con espacio físico para realizar los encuentros entre este personal contemplados en las etapas del desarrollo de la misma.

Desde un punto de vista institucional es factible porque responde a las necesidades de optimización del proceso de supervisión en este programa, de manera que se vean involucrados todos los agentes que intervienen en esta institución. Del mismo modo, es viable porque la aplicación de este modelo de gestión del conocimiento contribuirá de forma significativa a la agilización del proceso de supervisión, para que este sea llevado a cabo con eficacia y eficiencia, lo cual repercutirá en la mejora del funcionamiento de los centros y en la atención brindada a los infantes atendidos en el programa.

## Fases de la propuesta

### Fase I

#### Diagnóstico

Se realizó un diagnóstico a través del cual se establecieron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, (matriz DOFA) existentes en el SENIFA, para trazar el curso de las actividades a realizar en la propuesta en función de los resultados obtenidos. Es importante destacar que para elaborar el diagnóstico se desempeñaron actividades como la observación y recaudación de información directamente del contexto estudiado que permitieron determinar la factibilidad de la propuesta en los aspectos técnicos e institucionales, así como los recursos requeridos.

Debilidades	Oportunidades
<p>Desconocimiento por parte de los supervisores de las implicaciones teóricas y prácticas de la gestión del conocimiento.</p> <p>Resistencia de los supervisores a cambios planteados en el proceso de supervisión.</p>	<p>La realización de esta propuesta para optimizar el proceso de supervisión.</p>
Fortalezas	Amenazas
<p>Disposición del personal docente que desempeña la función en el SENIFA.</p> <p>Se cuenta con el espacio físico adecuado para realizar las actividades.</p>	<p>No contar con el apoyo económico necesario para adquirir los recursos materiales y logísticos necesarios para el desarrollo de la propuesta.</p>

*Cuadro 30. Matriz DOFA del diagnóstico*

## **Fase II**

### **Ejecución de actividades**

En esta fase se dispuso del espacio y período donde se llevaría a cabo un taller para dar a conocer a los supervisores los elementos implicados en el modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998) y cómo éste puede ser implantado en el proceso de supervisión para optimizarlo.

Del mismo modo se dispuso del lugar y el momento para realizar el intercambio de experiencias y saberes entre los docentes que se desempeñan en la función supervisora y las personas que han laborado en el programa de Simoncitos Comunitarios, con la finalidad de realizar mesas de trabajos para contrastar los modelos de supervisión de los Simoncitos Comunitarios y de la modalidad de educación inicial formal, igual que describir los aspectos de la supervisión abordados en las actividades planteadas, para que en conjunto se establezcan estrategias que se adapten a las características del programa con un criterio participativo y de integración.

## **Fase III**

### **Evaluación**

Luego de realizadas las actividades se procedió a ejecutar una retroalimentación entre todos los participantes para evaluar el resultado de las mismas, tomando en cuenta los siguientes aspectos reflejados en una lista de cotejo: selección y preparación adecuada de la información presentada, identificación clara de los elementos que intervienen en la gestión de conocimiento y en el proceso de supervisión, intervención de los participantes considerando sus opiniones para la construcción de conclusiones y recomendación. Cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta. (Ver anexo H)

La misma arrojó como resultado que la información seleccionada fue preparada y presentada de forma adecuada, lo cual permitió un manejo sencillo de los términos y elementos que intervienen en el modelo de gestión de conocimiento trabajado y en el proceso de supervisión, propiciando así un intercambio de experiencias y saberes referidos al contexto donde se desenvuelve la organización.

Del mismo modo la participación de los involucrados en el taller y las mesas de trabajo fue aplaudible, ya que todos mostraron gran interés en dar a conocer sus puntos de vista, generando la construcción de múltiples conclusiones referidas al proceso de supervisión desarrollado por esta organización, y recomendando de este modo, mejorar los sistemas de información y comunicación, así como el liderazgo presente en los supervisores y las estrategias desarrolladas durante el proceso de supervisión.

Por último se puede considerar que en cierta medida los objetivos de la propuesta se alcanzaron. Sin embargo, queda de parte de los supervisores del SENIFA con los que se realizó la actividad, ser reproductores de la experiencia a los otros ejes que conforman el municipio Sucre del estado Miranda para optimizar de forma total el proceso de supervisión en esta entidad y así poder cumplir con el propósito de este programa de carácter social en su totalidad, beneficiando a los niños y niñas atendidos en el programa, así como las comunidades donde está inmerso el programa.

#### **Pasos a seguir para la implementación de la propuesta**



***Gráfico 33. Pasos para la implementación de la propuesta***

### Fases de la Propuesta

Fase	Denominación	Actividades	Responsable
I	Diagnóstico	Observación y recaudación de información para determinar la factibilidad de la propuesta en los aspectos técnicos e institucionales, así como los recursos requeridos.	La autora de la investigación.
II	Ejecución de actividades	<p>Taller del modelo de gestión de conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998) dirigido a los supervisores del SENIFA.</p> <p>Mesa de trabajo para intercambiar experiencias y saberes entre los supervisores del SENIFA y los especialistas del programa Simoncitos Comunitarios.</p> <p>Mesa de trabajo los supervisores de los del programa Simoncitos Comunitarios con el propósito de analizar los modelos de supervisión de la educación y las características de la gestión del conocimiento.</p>	<p>La autora de la investigación.</p> <p>Los supervisores del SENIFA</p> <p>Especialista del programa de Simoncitos Comunitarios.</p>
III	Evaluación y reajuste	Aplicación de una lista de cotejo para evaluar los resultados de las actividades realizadas durante el desarrollo de la propuesta.	<p>La autora de la investigación.</p> <p>Los supervisores del SENIFA</p>

**Cuadro 31 Fases de la propuesta**

## Taller

Taller	Contenido	Actividad	Propósito
<p><b>Taller del modelo de gestión de conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998) dirigido a los supervisores del SENIFA.</b></p>	<p>Gestión del conocimiento</p> <p>Modelo de gestión de conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)</p> <p>Factores que intervienen en el proceso del aprendizaje</p>	<p>Bienvenida</p> <p>Dinámica rompe hielo “El Rumor” (Ver anexo D)</p> <p>Presentación de los elementos que intervienen en la gestión del conocimiento.</p> <p>Presentación del gráfico de la interrelación de los factores que intervienen en el proceso del aprendizaje. Según (Tejedor y Aguirre, 1998)</p> <p>Cierre, preguntas y retroalimentación.</p>	<p>Dar a conocer a los supervisores del SENIFA las implicaciones teóricas y prácticas del Modelo de gestión de conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)</p>

**Cuadro32.Taller**

## Mesas de Trabajo

Mesas de trabajo	Contenido	Actividad	Propósito
<b>Mesa de trabajo para intercambiar experiencias y saberes entre los supervisores del SENIFA y los especialistas del programa Simoncitos Comunitarios.</b>	<p>Funcionamiento del programa Simoncitos Comunitarios.</p> <p>Relación del programa con el contexto comunitario.</p> <p>Impacto social del programa.</p> <p>Influencia de la supervisión sobre el funcionamiento de los centros.</p>	<p>Bienvenida Dinámica ¿Quién soy yo? (Ver anexo E)</p> <p>Lectura: <b>El Problema</b>, estriado del libro “La culpa es de la vaca”. (Ver anexo F)</p> <p>Reflexión sobre la lectura.</p> <p>Abrir ciclos de exposiciones sobre los contenidos planteados y las experiencias en el desempeño de cada rol dentro del programa.</p> <p>Contrastar las experiencias de los participantes.</p> <p>Establecer conclusiones y recomendaciones.</p>	<p>Intercambiar experiencias y saberes entre los supervisores del SENIFA y los especialistas del programa Simoncitos Comunitarios para conocer el funcionamiento del programa en detalle.</p>
<b>Mesa de trabajo para analizar los modelos de supervisión y las características de la gestión del conocimiento.</b>	<p>Supervisión en el sistema de educación formal.</p> <p>Supervisión en el sistema de educación no formal.</p> <p>La gestión del conocimiento dentro del proceso de supervisión.</p>	<p>Bienvenida Dinámica Círculo de los nombres (Ver anexo G)</p> <p>Entrega de material a los participantes sobre la supervisión y la gestión del conocimiento.</p> <p>Discusión del material entregado.</p> <p>División en dos grupos de trabajo para simular una supervisión en la modalidad de educación formal y no formal.</p> <p>Recopilación de apreciaciones del grupo de la dramatización para generar conclusiones y recomendaciones.</p>	<p>Analizar los modelos de supervisión de la educación formal y no formal y las características de la gestión del conocimiento.</p>

*Cuadro 33. Mesas de trabajo*



**Correspondencia entre los objetivos de la propuesta y las fases**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Fases</b>	<b>Actividad</b>	<b>Propósito de la actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>Presentar el modelo de gestión de conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998) a los supervisores del SENIFA.</b>	II	Taller de los aspectos teóricos del modelo de gestión de conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)	Dar a conocer a los supervisores del SENIFA las implicaciones teóricas y prácticas del Modelo de gestión de conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)	La autora de la investigación.
<b>Organizar intercambio de saberes entre especialistas tanto de educación Inicial como del programa Simoncitos Comunitarios.</b>	II	Mesas de trabajos	Intercambiar experiencias y saberes entre los supervisores del SENIFA y los especialistas del programa Simoncitos Comunitarios para conocer el funcionamiento del programa en detalle.	La autora de la investigación.  Los supervisores del SENIFA  Especialista del programa de Simoncitos Comunitarios.
<b>Planificar mesas de trabajo destinadas a analizar los modelos de supervisión de los Simoncitos Comunitarios y de la modalidad de educación inicial formal.</b>	II	Mesas de trabajo	Analizar los modelos de supervisión de la educación formal y no formal y las características de la gestión del conocimiento.	La autora de la investigación.  Los supervisores del SENIFA  Especialista del programa de Simoncitos Comunitarios.
<b>Describir los aspectos de la supervisión abordados en las actividades planteadas</b>	III	Evaluar	Evaluar los resultados de las actividades realizadas durante el desarrollo de la propuesta.	La autora de la investigación.

*Cuadro 34. Correlación de objetivos de las propuestas y las fases.*

### Cronograma de Actividades

Fases	Recursos	Actividad	Fecha y duración	Responsable
<b>I</b>	Formato de matriz DOFA	Diagnóstico	14/6/12 4 horas.	La autora de la investigación.
<b>II</b>	<p>Presentación del modelo de gestión de conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)</p> <p>Información contenida en el capítulo II sobre la supervisión y la gestión del conocimiento.</p> <p>Marcadores, papel bond.</p>	<p>Taller de los aspectos teóricos del modelo de gestión de conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)</p> <p>Mesas de trabajos</p>	<p>18/06/12 4 horas</p> <p>19/06/12 4 horas</p>	<p>La autora de la investigación.</p> <p>Los supervisores del SENIFA</p> <p>Especialista del programa de Simoncitos Comunitarios.</p>
<b>III</b>	Lista de cotejo.	Evaluar los resultados de las actividades realizadas durante el desarrollo de la propuesta.	19/06/12 30 minutos	<p>La autora de la investigación.</p> <p>Los supervisores del SENIFA</p>

*Cuadro 35. Cronograma de actividades de la propuesta.*

## REFERENCIAS

- Arias, F (2006) **Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica** 5ª edición. Editorial Espíteme. Caracas.
- Bravo, E (1994) **Un enfoque humanístico de la supervisión**, 3º edición, Caracas
- Chiavenato, I (2001) **Administración: Procesos Administrativos**, 3º edición Bogota Mc Graw Hill.
- Chivico, N (2003) **Modelo De Gestión En Educación Continua En Servicio Para Ser Utilizado Por Los Supervisores De Enfermería Del Hospital Dr. “Domingo Luciani” El Llanito- Estado Miranda.** Trabajo de grado para optar por el título de Magister Scientiarum Mención Gerencia Educacional. Mención honorífica y mención publicación. UPEL. IPM. “José Manuel Siso Martínez”.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela nº 36.860.** Caracas. Venezuela
- CITMA. (2002). **Bases para la introducción de la gestión del conocimiento en Cuba.** [en línea] [Consultado: 23-04-2012]. Disponible en: <http://www.energia.inf.cu/GC-2003.pdf>
- El Troudi y Otros (2005) **Herramientas Para La Participación**, Venezuela.
- Esclarín, L. (1997). **Gerencia educativa.** México: Prentice Hall.
- Fermín, M. (1980); **Tecnología de la Supervisión Docente**, Editorial Kapelusz, Argentina.
- Franco, R. (2004) **Análisis sobre el uso de la normativa legal venezolana, en escuelas de un sector escolar del distrito N° 5 del municipio Sucre estado Miranda.** Trabajo de grado para optar al título de especialista en gerencia de instituciones educativas. Universidad Metropolitana.
- Guizar, R (1999) **Desarrollo Organizacional, Principios Y Aplicaciones.** Mexico, Mc Graw Hill
- Gigh,J(2000) **Teoría general de sistema**, 2º edición, mexico, editotial Trillas.
- Gutiérrez, W (2000) **Propuesta De Modelo De Gestión Dirigido A Los Supervisores Distritales Del Nivel De Educación Media, Diversificada Y Profesional Adscrito Al Distrito Escolar N°3 Región Capital.** Trabajo de

grado para optar por el título de Magister en educación. Mención Gerencia Educacional. UPEL. IPM. “José Manuel Siso Martínez”.

Gutiérrez y Bernal (2002) **LA CULPA ES DE LA VACA**, anécdotas, parábolas, fabulas y reflexiones sobre el liderazgo. Colombia. Editorial intermedio (Pág 45 y 46)

Kisnerman, N. (1999). **Reunión de Conjurados, Conversaciones sobre supervisión**. Buenos Aires, Argentina. Editorial Lumen-Humanistas.

Koontz y Weihrich (1995) **Administración: Una perspectiva global**, McGraw Hill, España.

Ley Orgánica de Educación (2009) **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5959 (Extraordinario)**, agosto 15,2009.

Ley Orgánica Para La Protección Del Niño Y Del Adolescente. (1998) **Gaceta Oficial N° 5. 266** Caracas, Venezuela.

López, R (2010) **Manual Del Supervisor, Director y Docente**. Volumen 5, Caracas Publicaciones Monfort, C.A.

Marín, D (2004) **La dirección, el liderazgo y la supervisión escolar**. Fondo editorial IPASME, caracas.

Martín, E. (2001) **Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes** Mc Graw Hill, España

El Método Interactivo Pedagógico Integral (2019) Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007) **Dirección General de Supervisión Educativa**. Caracas. Venezuela.

Nérici, I (1986). **Introducción a la Supervisión Escolar**, Editorial Kapelusz, Argentina.

Palella, S y Martins, F (2006) **Metodología de la investigación cuantitativa**. FEDEUPEL, Caracas.

Peréz, D. (2005) **La gerencia venezolana frente a los nuevos paradigmas del conocimiento y el capital intelectual**. Revista MULTICIENCIAS, volumen 5, número 1 (30-36).

Pérez, A. (2010) **Guía Metodológica Para Anteproyectos de Investigación**. 3 Edición. FEDEUPEL, caracas.

- Quintero, E (1995) **Opciones y condicionantes de La supervisión**. Graficas Monfort. Caracas.
- Quivera, y Otros (2011) **Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre – 1998)** Trabajo vía electrónica presentado en la universidad de Universidad Yacambú – Barquisimeto.
- Quijada y Otros (1978) **Dinámica de grupo aplicada a la educación**. Tercera edición. Caracas.
- Ramírez, T (2010) **Como Hacer un Proyecto de Investigación**, Caracas. Panapo
- Reglamento General de la ley Orgánica de Educación (1999) **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela n° 36787**, septiembre 15,1999.
- Reglamento Orgánico del MPPE (2008). **Gaceta Oficial N° 38884**. Decreto n° 1231.
- Resolución 146 de 01-06-1983. **G.O.N° 3.211 Extraordinario. De 30-06-1983. Años 13° y 174°**. Caracas.
- Robbins, S. (1987) **Administración Teoría Y Práctica**. México Prentice-Hall
- Romero, S. (2007) **Gerencia Para La Transformación, Una Epistemología Para El Nuevo Gerente Venezolano**, Fondo Editorial UNEG.
- Ruiz, L. (2007) **Gerencia Para La Calidad En El Aula, Cinco Paradigmas Inevitables En El Desarrollo De Los Procesos De Enseñanza Aprendizaje**, Caracas FEDUPEL
- Ruiz, N (2007) **Aproximación de un Modelo Teórico de Supervisión Escolar Para Propiciar La Excelencia E La Educación**. Trabajo de grado para optar al título de especialista en gerencia educativa. UPEL. IPC
- Sabino, C (1992) **El proceso de investigación**. Caracas: Panapo.
- Sánchez y Nube (2004) Cuadernos Monográficos Candidus, Compendio: La Gerencia De La Calidad Educativa 1era Parte. CINDAE, CANDIDUS. Vallejo, Vallejo **La Supervisión Escolar Como un Proceso de Gestión Institucional Participativa, Evaluación, Evaluación Crítica e Investigación-Acción**. (Pág. 59 a 62)
- Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y a la Familia. Ministerio del Poder Popular para la Educación. **Dirección General de Educación Inicial Bolivariana**. Caracas. Venezuela.

Sistema de asesoramiento integral (2010) Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007) **Dirección General de Supervisión Educativa**. Caracas. Venezuela.

Torres, C (2008) **Modelo de gestión sustentado en la teoría de sistema para la optimización del servicio de las actividades deportivas del IMPM**, Trabajo de grado para optar al título de especialista en gerencia educativa. UPEL. IMPM

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2010). **Manual De Trabajo Del Grado De Especialización Y Maestrías Y Tesis Doctorales**. Caracas. FEDUPEL

Werther W (1992). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. McGraw-Hill. DF, México

# **ANEXOS**

## ANEXO A

### Instrumento de evaluación del instrumento de investigación.

#### Informantes: Personal docente.

Por favor, para cada ítem seleccionado, colocar un círculo en la alternativa (Si/No), que mejor refleje su apreciación.

FORMATO DE PUEBA DE JUECES				
Ítem	Congruencia	Claridad	Sesgo	Observaciones
1	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
2	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
3	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
4	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
5	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
6	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
7	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
8	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
9	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
10	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
11	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
12	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
13	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
14	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
15	SI / NO	SI / NO	SI / NO	



<b>FORMATO DE PUEBA DE JUECES</b>				
<b>Ítem</b>	<b>Congruencia</b>	<b>Claridad</b>	<b>Sesgo</b>	<b>Observaciones</b>
<b>16</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>17</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>18</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>19</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>20</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>21</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>22</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>23</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>24</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>25</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>26</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>27</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>28</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>29</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	

Tomado de Ramírez (2010).

### **Definición de términos.**

#### **Según Ramírez (2010)**

**Congruencia ítems-rasgo:** cada ítem está colocado en el instrumento por una razón específica. Su presencia obedece al hecho de que a través de él, el investigador recoge un determinado dato o información de interés para el logro de los objetivos planteados. El tipo o información a recoger arroja, a su vez, información sobre las variables que se están investigando.

**Claridad en la redacción:** una redacción confusa puede alterar el sentido que se le quiere dar al ítem. Se debe cuidar la redacción, a fin de evitar estas confusiones que pueden alterar los resultados y conducir al investigador a extraer conclusiones falsas. Se recomienda un lenguaje sencillo, claro y directo; además cada ítem debe atender sólo a un asunto y no a varios.

**Sesgo o tendenciosidad en la redacción o formulación del ítem:** una redacción de un ítem (en el caso de cuestionarios, por ejemplo) o una formulación de una pregunta (en el caso de entrevistas), puede contener el vicio de la tendenciosidad, es decir, puede en su contenido sugerir un tipo determinado de respuesta en el entrevistado. (p.96)

## **ANEXO B**

### **Instrumento de recolección de datos**

**Estimado colega.**

Solicito su colaboración para responder el presente cuestionario; a través de la aplicación del mismo se pretende obtener información que permita conocer cómo se lleva a cabo el proceso de supervisión ejecutado por el Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y a la Familia (SENIFA) basado en la gestión del conocimiento.

Por tal motivo se le agradece altamente su colaboración y sobre todo, su sinceridad al contestar cada uno de los ítems formulados.

Sus respuestas serán tratadas con carácter confidencial; por constituir un aporte importante para la realización de esta investigación.

**Agradeciéndole su colaboración:**

**Profesora: Delgado, Florena**

### **Instrucciones**

El objetivo del instrumento de recolección de datos es recabar información con el propósito obtener información que permita conocer cómo se lleva a cabo el proceso de supervisión ejecutado por el Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y a la Familia (SENIFA) basado en la gestión del conocimiento.

Lea cuidadosamente cada enunciado que se presenta. En el lado derecho del instrumento encontrará cinco columnas que representan la siguiente escala:

<b>Siempre (5)</b>	<b>Casi Siempre (4)</b>	<b>A Veces (3)</b>	<b>Casi Nunca (2)</b>	<b>Nunca (1)</b>
--------------------	-------------------------	--------------------	-----------------------	------------------

Marque con una (X) la columna de calificación que señale la frecuencia de la situación planteada en el ítem. Asegúrese de marcar cada respuesta. En caso de existir alguna duda, diríjase al encuestador. Se agradece contestar todos los ítems para lograr así, mayor confiabilidad del instrumento.

### Instrumento

El presente instrumento está dirigido a los supervisores de los Simoncitos Comunitarios adscritos al Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y a la Familia (SENIFA).

Tiene como propósito obtener información que permita conocer cómo se lleva a cabo el proceso de supervisión ejecutado por el SENIFA basado en la gestión del conocimiento.

**Instrucciones:** Seleccione por cada ítem la alternativa que se ajuste más a su criterio y marque con una equis (x) el espacio correspondiente.

Nº	ITEMS	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
1	Al momento de realizar el diagnóstico, considera usted las características institucionales del centro.					
2	En función de los resultados del diagnóstico se formulan los objetivos para la planificación.					
3	Los objetivos de la planificación se adaptan a todos los centros visitados.					
4	Las estrategias seleccionadas por usted obtienen el mismo resultado en todas las visitas a los distintos simoncitos comunitarios.					
5	Están a su disposición todos los recursos materiales necesarios para la realización del proceso de supervisión.					
6	Ajusta su visita a los simoncitos comunitarios al instrumento emanado por el SENIFA.					
7	Conoce usted los procedimientos establecidos por el SENIFA para realizar la supervisión.					
8	Ha contado usted con un manual o guía donde se encuentren los procedimientos para realizar el proceso de supervisión.					
9	Las actividades que desarrolla en el proceso de supervisión se dan de forma armónica y eficiente.					
Nº	ITEMS	Siempre.	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10	Mantiene usted una comunicación asertiva con los miembros de su equipo.					
11	Fomenta usted el interés en los miembros de su equipo y el personal supervisado.					
12	Como supervisor interviene en los problemas detectados.					
13	Cuando llega al centro su primera acción es vaciar la información observada en el instrumento de supervisión.					
14	Escucha las inquietudes del personal del simoncito comunitario contribuye usted al logro de los objetivos en cada centro visitado.					
15	Contribuye usted al logro de los objetivos en cada centro visitado.					
16	Culmina la visita con el levantamiento del acta de supervisión correspondiente.					
17	Conversa con el personal del simoncito comunitario sobre los aspectos que deben mejorar.					
18	Felicita al personal del simoncito comunitario por su buen desempeño en su labor.					
19	Respeto las opiniones del personal del centro visitado.					
20	Toma en cuenta las opiniones del personal de los simoncitos comunitarios para realizar el proceso de supervisión en todos los centros.					
21	Maneja usted el término dato, dentro del proceso de supervisión.					
22	Maneja usted el término información, dentro del proceso de supervisión.					
23	Maneja usted el término conocimiento, dentro del proceso de supervisión.					
24	Dispone usted de un sistema de información que facilite el proceso de supervisión.					
25	Existe un sistema de formación para atender los diferentes ritmos de aprendizaje de los supervisores.					
26	Se flexibiliza el horario laboral para atender las necesidades de formación de los supervisores.					
Nº	ITEMS	Siempre. (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)

<b>27</b>	Los logros del personal son reconocidos por su jefe inmediato.					
<b>28</b>	Conoce usted la estructura organizativa de los centros supervisados.					
<b>29</b>	Las estrategias para la ejecución de su labor cuentan con un criterio unificado.					

## ANEXO C

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, se certifica que el presente cálculo de confiabilidad del instrumento presentado por la Profesora **Floreña Delgado**, portadora de la Cédula de Identidad N° **17.530.561**, estudiante del **Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez**, utilizando el cálculo del coeficiente del **ALFA DE CRONBACH**, desarrollado para calcular el grado de consistencia interna de los veinte y ocho (28) ítems de un instrumento de recolección de datos de elección múltiple (con más de una alternativa de respuesta) aplicado a seis (6) sujetos, cuya expresión formal es:

$$\hat{\alpha} = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \hat{\sigma}_i^2}{\hat{\sigma}_X^2} \right)$$

Donde  $\hat{\alpha}$  es el estimador del coeficiente de fiabilidad, k el número de ítems del test,  $\hat{\sigma}_i^2$  es la varianza de las respuestas de los sujetos al ítem i, y  $\hat{\sigma}_X^2$  la varianza de las puntuaciones observadas del test se realizó siguiendo la fórmula antes descrita.

La escala de valoración es la siguiente:

- Por debajo de 0.60 es inaceptable
- De 0.60 a 0.65 es indeseable
- De 0.65 a 0.70 es mínimamente indeseable
- De 0.70 a 0.80 es respetable
- De 0.80 a 0.90 es buena
- De 0.90 a 1 es muy buena

En función de lo antes expresado se procedió al cálculo de la confiabilidad del instrumento presentado por la parte interesada el cual fue el siguiente:



MEDICIÓN DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO  
A TRAVÉS DEL COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5
2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	5	3	3	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	4	3	2	2
3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	5	3	3	2	1	2	3	3	2	3	3	2	3	1	3	2	1
4	2	2	2	3	1	1	1	2	3	3	1	5	3	3	1	2	2	5	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2
5	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	5	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3
6	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	5	3	3	2	3	2	5	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2
Total	19	16	16	17	13	15	15	14	17	18	14	30	20	18	17	18	17	25	16	17	15	16	14	17	16	18	15	15
Media	3,17	2,67	2,67	2,83	2,17	2,50	2,50	2,33	2,83	3,00	2,33	5,00	3,33	3,00	2,83	3,00	2,83	4,17	2,67	2,83	2,50	2,67	2,33	2,83	2,67	3,00	2,50	2,50
Varianza	0,97	1,47	1,47	0,97	2,17	1,10	1,90	0,27	1,37	1,20	1,07	0,00	0,67	0,40	2,17	2,00	1,77	0,97	1,47	1,37	0,70	1,47	0,27	1,37	1,87	1,60	1,50	1,90
Coeficiente de Cronbach:	-0,80																											

$$\alpha = \frac{28}{28 - 1} \left( 1 - \frac{1,60}{8,10} \right) \alpha = 1,03 \times 0,80 = 0,82$$

Como se puede observar el instrumento tiene un coeficiente de Alfa de Cronbach de **0.80** calculado en hoja de cálculo y **0,82** calculado de manera manual, lo cual indica según la escala de valoración anteriormente planteada que el instrumento posee una confiabilidad **BUENA**.

Certificación que se entrega por petición de la parte interesada a los 23 días del mes de Mayo del año 2012.

**Lcda.Esp. Iraida A. Colmenares A.**

**N°37.960**

**C.I.N° 11.160.054**

## **ANEXO D**

### **El Rumor**

#### **Objetivo**

Crear un ambiente propicio para iniciar la actividad.

#### **Ejercicio**

Los participantes se colocarán en forma de semicírculo, luego la persona que dirige la dinámica dará inicio a la misma transmitiendo un mensaje al oído de uno de los participantes en forma de secreto (el mensaje será jocoso, invitando al último participante a contar un chiste), el cual deberá ser transmitido a cada uno de los participantes siguiendo el sentido de las agujas del reloj; finalmente el último participante divulgará en voz alta el mensaje a todos los presentes, para contrastarlo con el mensaje inicial.

## **ANEXO E**

### **¿Quién soy yo?**

#### **Objetivo**

Permitir a los miembros del grupo conocerse entre si de forma rápida y no amenazante.

#### **Ejercicio**

¿Quién soy yo? (complete esta oración diez veces presentando diez formas distintas en que usted se ve) dispone de cinco minutos para ello.

- a. Soy
- b. Soy
- c. Soy
- d. Soy
- e. Soy
- f. Soy
- g. Soy
- h. Soy
- i. Soy
- j. Soy

Los participantes colocarán sus hojas de respuesta en la parte delantera a la altura de los hombros de tal forma que las otras personas puedan leer.

Circulan por el salón sin hablar, leyendo las respuestas, disponiendo aproximadamente de dos minutos para leer cada respuesta.

Después de esta fase no verbal, las personas buscan dos o tres miembros del grupo y comparten oralmente sus impresiones.

Se analiza de forma grupal el proceso.

Tomado de Quijada y Otros (1978) (p. 114)

## ANEXO F

### **EL PROBLEMA**

Un gran maestro y un guardián compartirían la administración de un monasterio zen. Cierta día el guardián murió, y había que sustituirlo. El gran maestro reunió a todos los discípulos para escoger a quien tendría el honor. “Voy a presentarles un problema –dijo-. Aquel que lo resuelva primero será el nuevo guardián del templo”. Trajo al centro de la sala un banco, puso sobre este un enorme y hermoso florero de porcelana con una hermosa rosa y señaló: “Este es el problema”.

Los discípulos los contemplan perplejos lo que veían: los diseños sofisticados y raros de la porcelana, la frescura y la elegancia de la flor... ¿Qué presenta aquello? ¿Que hacer? ¿Cuál era el enigma? Todos estaban paralizados. Después de algunos minutos, un alumno se levantó, miró al maestro y a los demás discípulos, caminó hacia el vaso con determinación y lo tiró al suelo.

“Usted es el nuevo guardián—le dijo el gran maestro y explicó--: Yo fui muy claro, les dije que estaba delante de un problema. No importa que tan bellos y fascinantes sean, los problemas tienen que ser resueltos. Puede tratarse de un vaso de porcelana muy raro, un bello amor que ya no tiene sentido, un camino que debemos abandonar pero que insistimos en recorrer por que nos trae comodidades. Solo existe una forma de lidiar con los problemas: atacarlos de frente. En esos momentos no podemos tener piedad, ni dejarnos tentarnos por el lado fascinante que cualquier conflicto lleva consigo”.

*Los problemas tienen un raro efecto sobre la mayoría de nosotros: nos gusta contemplarlos, analizarlos, darle vueltas, comentarlos... Sucede con frecuencia que comparamos nuestros problemas con los de los demás y decimos: “Su problema no es nada...!espere a que le cuente el mío!”*

*Se ha dado en llamar “parálisis por análisis” y a este proceso de contemplación e inacción. ¿Y la solución?*

## **ANEXO G**

### **Circulo de Nombres**

#### **Objetivo:**

Ayudar a conocerse mejor y crear un ambiente propio para el trabajo.

Este ejercicio se puede utilizar con números ilimitados de participantes; quienes se deben organizar en grupos pequeños. Tiempo aproximado: media hora.

#### **Procedimiento:**

1. Cada grupo nombra su líder.
2. El líder dice su nombre y el de la persona a su derecha.
3. La persona a la derecha del líder dice el nombre del líder (que inicia), su nombre y el de la persona a su derecha. Esto sigue así en forma sucesiva.
4. Cada persona sigue repitiendo los nombres de todos los que están a su izquierda, su nombre y el de la persona a su derecha.
5. En caso de que la persona en turno olvide algún nombre se reinicia la actividad hasta que no se cometan equívocos.

Este ejercicio se recomienda para iniciar una actividad de grupo, porque facilita el conocimiento de los participantes y contribuye a que se concentre la atención sobre ellos mismos y sus nombres.

Tomado de Quijada y Otros (1978) (p. 117)

## ANEXO H

### Evaluación de la propuesta

#### Lista de Cotejo

**Instrucciones:** Seleccione por cada ítem la alternativa que se ajuste más a su criterio y marque con una equis (x) el espacio correspondiente.

Ítems	Si	No
Se preparó y seleccionó la información de manera adecuada.		
Se identificó de forma clara los elementos que intervienen en la gestión del conocimiento.		
Se identificó de forma clara los elementos que intervienen en el proceso de supervisión.		
Se permitió la intervención de los participantes considerando sus opiniones para la construcción de conclusiones y recomendación.		
Se cumplió con los objetivos planteados en la propuesta.		