



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**Contribución de la supervisión educativa al logro de
los objetivos pedagógico-institucionales del Colegio
Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del
distrito de San Miguel en el año 2015**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación, con
mención en Gestión de la Educación

AUTOR

Chih Tao CHANG

ASESOR

Lucio Máximo VALER LOPERA

Lima, Perú

2016



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Chang, C. (2016). *Contribución de la supervisión educativa al logro de los objetivos pedagógico-institucionales del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

801



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO

a/r)

101

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS PRESENTADA POR EL GRADUANDO DON CHIH TAO CHANG PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

En la ciudad de Lima, a los 15 días del mes de julio de 2016, siendo las 11:00 a.m. se reunió en acto público en el Salón de Grados de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el Jurado Examinador integrado por el Dr. ELÍAS J. MEJÍA MEJÍA, (Presidente), Dr. LUCIO VALER LOPERA (Asesor), Dra. NORKA OBREGÓN ALZAMORA (Jurado Informante), Dr. EDGAR DAMIÁN NÚÑEZ (Jurado Informante) y Dr. RAÚL CABREJOS BURGA (Miembro del Jurado), para recepcionar la sustentación de la tesis titulada: **CONTRIBUCIÓN DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PEDAGÓGICOS INSTITUCIONALES DEL COLEGIO EDUCATIVO PARTICULAR PERUANO CHINO JUAN XXIII DEL DISTRITO DE SAN MIGUEL EN EL AÑO 2015**, que presenta Don **CHIH TAO CHANG** para optar el Grado Académico de Magíster en Educación, con Mención en Gestión de la Educación *aprobada*

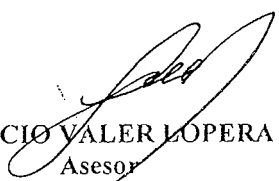
Para el efecto, el Jurado Examinador tuvo a la vista el informe favorable del Jurado Informante integrado por el Dr. LUCIO VALER LOPERA (Asesor), Dra. NORKA OBREGÓN ALZAMORA (Jurado Informante), Dr. EDGAR DAMIÁN NÚÑEZ (Jurado Informante)

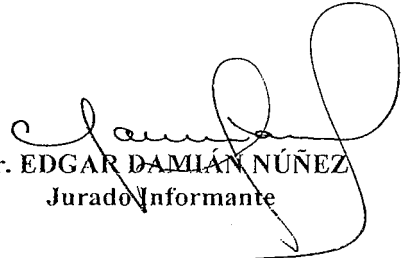
Después de haber escuchado la sustentación del graduando, el Jurado Examinador procedió a formular las preguntas reglamentarias y, luego de una deliberación en privado, decidió otorgarle el calificativo de:

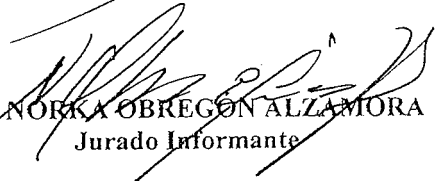
Muy Bueno (17) Diecisiete


Como testimonio del acto que culminó a las 12:00 horas, cada uno de los miembros del Jurado Examinador procedió a suscribir el acta, para que se remita a las instancias correspondientes y se expida, previo trámite administrativo, el diploma que acredite a Don **CHIH TAO CHANG**, como Magíster en Educación, con Mención en Gestión de la Educación.


Dr. ELÍAS JESÚS MEJÍA MEJÍA
Presidente


Dr. LUCIO VALER LOPERA
Asesor


Dr. EDGAR DAMIÁN NÚÑEZ
Jurado Informante


Dra. NORKA OBREGÓN ALZAMORA
Jurado Informante


Dr. RAÚL CABREJOS BURGA
Miembro del Jurado

PRESENTACIÓN

Tengo el agrado de poner a vuestra consideración el presente estudio, titulado Contribución de la supervisión educativa al logro de los objetivos pedagógico-institucionales del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015, con el cual pretendo optar el grado de Magister en Educación con mención en gestión de la educación.

Abordar el tema de la calidad de la formación investigativa en el trabajo de investigación, pasa principalmente por:

- La importancia que suscita el desarrollo de la supervisión educativa eficiente a una gran audiencia, y el planeamiento estratégico de los objetivos para el desarrollo institucional en los colegios. En este sentido, se parte del estado crítico de probar sus límites y su verdadero potencial de desarrollo.
- La necesidad de formar los agentes y procedimientos completos e integrales de supervisión de alto nivel que enfrentarán los complejos retos que se presenta en las comunidades educativas actuales y futuras.
- La utilidad de la supervisión que supone para las acreditaciones de las entidades educativas.

Asumiendo que los colegios deben orientarse no sólo hacia la formación académica, sino también el desarrollo integral de un ser humano, además asumiendo el reto frente al desarrollo científico y tecnológico que se necesita para el desarrollo de nuestra sociedad.

A partir, de algunos estudios previos relacionados con los objetivos establecidos por los colegios, y revisando y analizando los marcos teóricos - metodológicos presentados en diversas publicaciones relacionados con éste objeto de estudio, hemos recopilado y sistematizado información relevante

acerca de la problemática, características e interacciones de la investigación, lo que nos ha permitido fundamentar y desarrollar la presente investigación. Sin embargo, debemos señalar que este estudio asumió las críticas y posibles vacíos que se desprendan de su revisión y análisis, así como de sus contribuciones y pistas que podrían servir a otros investigadores interesados en el mismo objeto de estudio, en la perspectiva de contribuir en los esfuerzos por afrontar las actuales exigencias de formación investigativa.

En este sentido y partiendo de la necesidad de mejorar los procesos del establecimiento de los objetivos educativos, el presente estudio, destaca la importancia del desarrollo de proceso de la supervisión, para mejorar la calidad educativa en los colegios.

Por último, todas las entidades de sociedad buscan la acreditación de la calidad de su institución, para poder alcanzar este logro se necesita el esfuerzo conjunto de toda la comunidad educativa. Por esta razón, la presente investigación se realizó en una institución que posee la acreditación nacional e internacional: el Colegio Peruano Chino Juan XXIII.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1	Fundamentación y Formulación del Problema	1
1.1.1	Problema general	6
1.1.2	Sub-problemas	6
1.2	Objetivos	7
1.2.1	Objetivo general	7
1.2.2	Sub-objetivos	7
1.3	Justificación	8
1.4	Limitaciones en la Investigación	10
CAPÍTULO II	MARCO TEÓRICO	11
2.1	Antecedentes de la investigación	11
2.2	Bases Teóricas	16
2.2.1	Supervisión	18
2.2.2	Supervisión educativa	26
2.2.3	Objetivo	34
2.2.4	Objetivo pedagógico	41
2.2.5	Objetivo institucional	43
2.2.6	Acreditación de la Calidad Educativa	47
2.3	Glosario de términos	53
CAPÍTULO III	HIPÓTESIS Y VARIABLES	56
3.1	Fundamentación y Formulación de las Hipótesis	56
3.1.1	Hipótesis General	57
3.1.2	Sub-Hipótesis	57
3.2	Variables e Indicadores	58

CAPÍTULO IV	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	61
4.1	Tipificación de la investigación	61
4.2	Estrategia para la prueba de hipótesis	62
4.3	Población y Muestra	62
4.4	Instrumento y Procedimiento de recolección de datos	63
4.5	Descripción del proceso de la prueba de hipótesis	64
CAPÍTULO V	ANÁLISIS DE RESULTADOS	66
5.1	Presentación, análisis e interpretación de los datos	66
5.1.1	Presentación y análisis univariante de los resultados	66
5.1.2	Presentación y análisis bivariante de los resultados	72
5.2	Proceso de prueba de hipótesis	80
5.3	Discusión de los resultados	87
CONCLUSIONES		89
RECOMENDACIONES		90
REFERENCIAS		92
ANEXOS		96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Edad en cuatro categorías	66
Tabla 2. Género de los administrativos, trabajadores y docentes	67
Tabla 3. Estado Civil los administrativos, trabajadores y docentes	68
Tabla 4. Cargos desempeñados en la institución educativa	69
Tabla 5. Tiempo de servicio (años)	70
Tabla 6. Grado académico alcanzado	71
Tabla 7. Supervisor según el cargo	72
Tabla 8. Las técnicas directas empleadas según el supervisor	73
Tabla 9. Las técnicas indirectas empleadas según el supervisor	74
Tabla 10. Los instrumentos empleados según el supervisor	75
Tabla 11. La frecuencia de supervisión	76
Tabla 12. Participación en la elaboración de los instrumentos de gestión	77
Tabla 13. El Porcentaje de los objetivos alcanzados	78
Tabla 14. La característica más importante de los objetivos	78
Tabla 15. La necesidad de los objetivos para la acreditación	79
Tabla 16. El principio de supervisión más importante	80
Tabla 17. Cumplimiento de las condiciones de los objetivos	82
Tabla 18. Contribución de la supervisión al logro de los objetivos	85
Tabla 19. Objetivos alcanzados según la eficiencia de la supervisión	85
Tabla 20. Correlación de los Objetivos y la de la supervisión	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura para la implementación	52
Figura 2: Género de los administrativos, trabajadores y docentes	67
Figura 3: Estado Civil los administrativos, trabajadores y docentes	68
Figura 4: Cargos desempeñados en la institución educativa	69
Figura 5: Tiempo de servicio (años)	70
Figura 6: Grado académico alcanzado	71
Figura 7: Supervisor según el cargo	72
Figura 8: Las técnicas directas empleadas según el supervisor	73
Figura 9: Las técnicas indirectas empleadas según el supervisor	74
Figura 10: Los instrumentos empleados según el supervisor	75
Figura 11: La frecuencia de supervisión	76
Figura 12: Participación en la elaboración de los instrumentos de gestión	77
Figura 13: La característica más importante de los objetivos	79

RESUMEN

Una de las tareas más importantes, difícil y exigente dentro de cualquier empresa, es sin duda alguna la supervisión. Por estar dentro de nuestra competencia profesional es una actividad embarazosa tanto para quien la realiza como para quien la recibe, pero puede lograrse en la medida en que entendamos su necesidad y los beneficios que de ella pueden obtenerse cuando se efectúa correctamente.

Nuestra investigación tiene como finalidad mostrar la importancia y la necesidad de la supervisión en el logro de los objetivos y metas de la institución educativa, aquellos elementos que forman la directriz de toda acción educativa de una institución.

En el marco teórico y antecedentes para profundizar el problema interesado y enriquecer la parte teórica y sustancial del estudio se revisará las investigaciones, proyectos y/o revistas relacionadas al tema. En esta parte de trabajo no sólo se va a presentar los fundamentos y sustentos de las variables estudiadas, sino también el procedimiento, metodología y aplicación de los instrumentos de aquellas.

A partir de la información obtenida y de acuerdo a los objetivos del proyecto, se elaborarán los materiales a utilizar y se definirán e implementarán los instrumentos de evaluación.

Esta investigación tiene el carácter teórico descriptivo correlacional, por lo cual, se centrará en establecer el nivel de correlación entre las variables, para el efecto se elaborará instrumentos y se realizará un análisis cuanti-cualitativo de la información obtenida, triangulando la misma con otras fuentes como especialistas en el tema e investigaciones relacionadas. Este análisis estará sustentado en técnicas estadísticas bivariadas y multivariadas.

Esta investigación se llevará acabo con los miembros de la institución educativa, los administrativos, los docentes y los trabajadores de servicio, del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII.

Palabras Clave: Supervisión Educativa, Objetivo Pedagógico, Objetivo Institucional.

ABSTRACT

One of the most important, difficult and demanding tasks in any company, is doubtlessly the supervision. Because it is within our professional competence, it is an embarrassing activity as much for the person who performs it as for the one who receives it, but it can be achieved to the extent that we understand its need and the benefits that can be obtained from it when it is carried out correctly.

Our research aims to show the importance and necessity of supervision in achieving the institutional objectives and goals, those elements forming the guideline of all educational activities of an institution.

This research is theoretical and descriptive correlational, to that effect instruments will be elaborated and a quantitative and qualitative analysis of the information obtained will be performed, triangulating the latter one with other sources. This analysis will be supported in bivariate and multivariate statistical techniques.

Keywords: Educational Supervision, Pedagogical Objective, Institutional Objective.

I. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Cuando uno está sumergido en el trabajo educacional, siempre se puede escuchar que la sociedad está actualmente reclamando una educación de calidad en todos los aspectos, aunque por desgracia en la mayoría de los casos la misma sociedad desconoce cuáles son los aspectos prioritarios a evaluar para poder decir que se cuenta con una educación de calidad en nuestras escuelas, los que nos encontramos inmersos en la labor educativa en muchas ocasiones desconocemos también cuales son los conceptos que debemos de vigilar para estar en condiciones de considerar como un trabajo de calidad a la labor que se realiza día con día en las instituciones educativas.

Para afirmar nuestra postula, tomamos lo que sostiene un conocido especialista en la calidad educativa, Juan Arrien, quien en 2001, en su libro titulado "Acerca de la calidad de la educación una reflexión pedagógica", sostenía que: "...En muchos países de América Latina y del Caribe, al establecer sus sistemas nacionales de medición de la calidad de la educación, se han aplicado diversos enfoques que hacen referencia al porcentaje de cumplimiento de los objetivos pedagógicos y por tanto la óptica del concepto está orientada con carácter operacional. Por otra parte, otros países o instituciones orientan el concepto hacia los objetivos pedagógicos en sí mismo, otras hacia los procesos de aprendizaje, hacia la combinación de los objetivos pedagógicos y la gestión educativa, y también a la eficiencia externa o calidad de los egresados"¹.

¹ Juan Arrien "Acerca de la calidad de la educación una reflexión pedagógica" (2001)

Sabemos que los objetivos, sean pedagógicos o institucionales, no constituyen un elemento independiente dentro del proceso educativo, sino que forman parte muy importante durante todo el proceso, ya que son el punto de partida para seleccionar, organizar y conducir las acciones educativas, introduciendo modificaciones durante el desarrollo de las actividades, además de que son la guía para determinar qué es lo sustancial para la institución, nos permiten determinar cuál ha sido el progreso y los logros de metas esperadas y facilitar a todos los miembros de la comunidad educativa determinar cuáles aspectos deben ser reforzados.

No obstante, la mayoría de nosotros, los que estamos constantemente involucrados en los quehaceres educativos, no somos conocedores de la misión ni la visión de nuestra organización, y a veces ni siquiera sabemos los objetivos, tanto pedagógicos como institucionales, que pretende alcanzar nuestra institución educativa en determinados momentos.

He allí, surge una inquietud: ¿Cómo asegurar que las actividades educativas están orientadas al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la institución?

Antes de responder la pregunta antes planteada, podemos afirmar que la herramienta más apropiada para asegurar que las actividades educativas están orientadas al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la institución es medio que se debe aplicar durante la ejecución de los trabajos, no se trata de una labor que se realiza en la fase preparatoria, o sea la actividad previa de la determinación de los objetivos, tampoco en la fase final del proceso, pues hablamos de una actividad que se debe gestionar en el pleno desarrollo de las actividades que se esperan alcanzar los objetivos fijados desde el inicio de todo el proceso.

En las conferencias sobre la gestión de la educación uno logra a tener un panorama más amplio y completo, luego de analizar todos los componentes básicos que constituye una institución educativa, nos damos cuenta que dentro

de todo el proceso de gestión hay una herramienta muy adecuada y eficaz que busca justamente garantizar, fortalecer y potenciar la buena gestión de la institución educativa, estamos hablando del área de la supervisión, en el organigrama de una institución la supervisión es un área independiente, pero vinculado, del eje operacional de la gestión institucional que sobrelleva tareas muy importantes.

En el Manual de Supervisión Pedagógica publicado por el Ministerio de Educación define a la supervisión como un proceso intencionado y sistemático de carácter técnico, de orientación y asesoramiento, instituido, para optimizar las actividades pedagógicas en las instancias de gestión educativa descentralizada. Está centrada en el mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje, el desempeño profesional de los docentes, y el ofrecimiento de la oportuna y consistente información para una acertada toma de decisiones².

Consideramos que el propósito de la supervisión es dar a la gestión y otros protagonistas información en el curso de la trayectoria sobre los avances del proyecto poniendo énfasis en los insumos, las actividades y los resultados concretos. Por consiguiente, representa una fuente importante para proporcionar informes y documentación del progreso. La supervisión también es un instrumento para cambiar o ajustar un proyecto identificando los problemas y las limitaciones lo más rápido posible. Por lo tanto, la supervisión debe ser considerada una función continuada así como una responsabilidad para cualquier gestión de un proyecto.

Es preciso e importante dar una explicación del por qué no empleamos el término “evaluación”, pues ésta tiene un concepto similar a término “supervisión” que utilizamos, para comenzar, podemos afirmar que ambos instrumentos se busca mejorar la calidad de la gestión; sin embargo, al contrario de la supervisión, la evaluación se define como una valoración sistemática e independiente de un proyecto. Esta definición tiene varias características importantes: Primero, las

² Dirección de Investigación, Supervisión y Documentación Educativa “Manual de Supervisión Pedagógica” (2009).

evaluaciones tratan de la valoración de valores. Hay que examinar si lo estudiado es bueno o no. Segundo, se exige una independencia y una aproximación sistemática. Las estimaciones internas y las revisiones son beneficiosas y necesarias, especialmente en cuanto al aprendizaje, mientras que otras evaluaciones que tienen como objetivo las decisiones y el control. Tercero, los valores deben ser estimados según escalas o criterios acordados.

Podemos resumir que, generalmente, la evaluación se aplica a los resultados, o sea, al producto obtenido después de haber gestionado y ejecutado el proyecto, no despreciamos tampoco su importancia en la contribución al mejoramiento de la calidad de la gestión institucional, pues uno de los propósitos de la evaluación consiste en verificar los objetivos alcanzados para luego hacer algunos reajustes y reforzamientos a los objetivos que se va a plantear en los periodos posteriores.

Por dichas razones, estamos seguros de que la supervisión educativa es como 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, la administración escolar...en general, los objetivos que espera alcanzar una institución educativa.

Empero, siempre queda la interrogante de si realmente existe la "Supervisión". Es frecuente escuchar declaraciones como las siguientes: "En la escuela no hay supervisión", "No me gusta que me supervisen", "La supervisión es puro papeleo", "Cuando me supervisan sólo se resaltan los aspectos negativos no se me orienta"... Estas y otras expresiones revelan en cierto modo la ignorancia, los prejuicios, la confusión ocasionada por el desconocimiento del propósito primordial de la supervisión educativa.

En consecuencia, cuando uno investiga sobre la supervisión educativa, la mayoría de los documentos son teorías filosóficas del dicho tema, existen muy

escasas investigaciones que se traten de los resultados o los logros después de ejecución de la supervisión en el sector educativo. Es más, en muchas instituciones educativa indican que no existe presupuesto que permita lograr las metas en la supervisión educativa, muchas veces se encuentra en la institución donde labora con los instrumentos de gestión elaborados, pero archivados y guardados, pocas veces los difunde, con menos frecuencia realiza el trabajo de supervisión del funcionamiento de los instrumentos, algunos educadores consideran que la supervisión es insignificante, la rechazan, hasta desconocen la existencia de dicha herramienta; otros docentes tienen la voluntad de ponerla práctica, sin embargo, no manejan el procedimiento ni la metodología de aplicación.

¿Por qué en la escuela no se percibe una presencia considerable de la supervisión? ¿Cómo puede ignorar la importancia y la utilidad de la aplicación de la supervisión? ¿Acaso el trabajo de la supervisión es innecesaria? Estos son unos problemas muy enigmáticos y preocupantes, porque una gestión sin supervisión en el proceso de su ejecución es como un caballo que tiene los ojos vendados, que marcha sin rumbo, es difícil de garantizar su llegada al destino final.

Sin poder excluirse de esta situación problemática que está ocurriendo en las instituciones educativas, somos conscientes de que aun existen carencias e insuficiencias en nuestro centro de labor educativo y creemos que es algo trascendental hacer que la comunidad educativa esté identificada y conozca la importancia, la utilidad y la pertinencia de una aplicación adecuada de la supervisión educativa, por ende, consideramos que es una necesidad de carácter urgente dar las posibles respuestas al problema general y los sub-problemas de nuestra investigación:

1.1.1 PROBLEMA GENERAL

¿En qué medida la supervisión educativa contribuye al logro de los objetivos pedagógico-institucionales del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015?

1.1.2 SUB-PROBLEMAS

Como problemas secundarios hemos planteado los siguientes:

- ¿En qué medida la supervisión educativa contribuye al logro de los objetivos pedagógicos del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015?
- ¿En qué medida la supervisión educativa contribuye al logro de los objetivos institucionales del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015?
- ¿Cuál es el principio más importante de la supervisión educativa en la Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII?
- ¿Cumplen con las condiciones los objetivos pedagógicos establecidos por el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII?
- ¿Cumplen con las condiciones los objetivos institucionales establecidos por el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII?

1.2 OBJETIVOS.

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el nivel de la contribución de la supervisión educativa al logro de los objetivos pedagógico-institucionales del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015.

1.2.2 SUB-OBJETIVOS

- Analizar el nivel de la contribución de la supervisión educativa al logro de los objetivos pedagógicos del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015.
- Analizar el nivel de la contribución de la supervisión educativa al logro de los objetivos institucionales del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015
- Determinar el principio más importante de la supervisión educativa en el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII.
- Analizar el cumplimiento de las condiciones los objetivos pedagógicos establecidos por el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII.
- Analizar el cumplimiento de las condiciones los objetivos institucionales establecidos por el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

La motivación principal que se tuvo en el momento inicial para llevar a cabo esta investigación fue para obtener el grado de magíster, pues como uno de los requisitos indispensables es elaborar, presentar y sustentar la tesis.

Como se planteó en la parte de la fundamentación y la formulación del problema del estudio la pregunta: ¿Cómo asegurar que las actividades educativas están orientadas al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la institución? Es cierto que, día a día, como educadores responsables, entregamos nuestro corazón y esfuerzo en el proceso de la enseñanza-aprendizaje; como directivos emprendedores, nos preocupamos y dedicamos en la administración y búsqueda de la calidad de la institución. Por dichas razones, es importante utilizar la supervisión, como una herramienta eficaz, para garantizar que todas nuestras labores no se desvíen de las metas trazadas por la institución, que obtengan resultados deseados y no lamentar recién cuando todo haya salido mal.

Se considera necesaria y sustancial la aplicación de la supervisión en la gestión de una institución, pues la supervisión es un instrumento que permite, tanto a los docentes como a los personales administrativos, garantizar y tener la certeza de lo que están gestionando y desarrollando; sin embargo, ¿por qué en la escuela no se aprecia una supervisión sistemática y planificada? ¿Es por el desinterés o el desconocimiento por parte de los gestores? Por ende, creemos que es pertinente analizar y evaluar contribución de la supervisión educativa al logro de los objetivos pedagógico-institucionales en dicha entidad educativa, donde no se nota una presencia vigorosa de la utilidad de una herramienta sumamente beneficiosa de la gerencia, la supervisión.

La supervisión adecuadamente realizada, tiene un impacto directo en distintas áreas del quehacer educativo. Su gran importancia radica en que puede contribuir efectivamente en la mejora permanente del sistema educativo. A continuación vamos a mencionar brevemente las utilidades que puede traer con

los resultados de esta investigación en algunos aspectos de la institución educativa:

Permite a toda la comunidad educativa revisar, evaluar y reformular los permanentemente los objetivos planteados, pues todos los objetivos deben cumplir con ciertas condiciones para que sean asequibles a su ejecución

Permite a la institución educativa verificar, aplicar y corregir los lineamientos de política educativa, pues recoge, procesa información y emite opinión en torno a la validez, consistencia y aplicación de la política en materia educativa; le permite también usar racionalmente los recursos económicos, tratando de optimizarlos.

Permite a los directivos tener una herramienta que les brinda la evaluación y el asesoramiento a la dirección y gestión, guiando y dirigiendo los esfuerzos desarrollados por los administradores, docentes y educandos, para aumentar la eficiencia del sistema educativo.

Permite y motiva a los docentes y personales administrativos y de servicio revisar y reformular permanentemente sus objetivos, al mismo tiempo, el desarrollo de capacidades, actitudes y contenidos. Además que todas sus acciones estén en coherencia con la misión, visión y principios pedagógicos de la escuela, que posibilite el desarrollo de capacidades que el estudiante posee como persona.

Permite al supervisor tener una información más amplia y más actualizada, una noción más clara y más concreta de los objetivos permanentes de la educación y la institución, un concepto claro y flexible de los programas y competencia en técnicas pedagógicas y de supervisión.

A través de este estudio los interesados del tema podrán comprender y estar identificados con la importancia de las variables, para lograr este efecto esperado, la investigación se fortalecerá con las experiencias internacionales del

tema y se podrá visibilizar los proyectos de investigación realizados por docentes, especialistas y diversos actores individuales e institucionales. Además de los fundamentos teóricos, para una fácil, adecuada y completa aplicación, se revisará críticamente los Manuales de normas y procedimientos para la supervisión técnica-pedagógica, con la finalidad de que los interesados no sólo conozcan la íntima correlación de las variables, sino también el carácter práctico de éstas.

1.4 LIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio ha tenido algunas limitaciones en su desarrollo. Sin embargo, éstas han sido superadas, o sus influencias han tenido escaso efecto en los resultados de la investigación. Entre las limitaciones más relevantes mencionaremos las siguientes:

- La institución educativa considerada en el estudio, sólo fue uno, por las dificultades del acceso a la información, sin embargo, es uno de los colegios acreditados más importantes de nuestro país, por el prestigio que detentan y por la cantidad significativa de los administrativos y docentes que tiene en su institución.
- Dificultad en el cumplimiento del cronograma de actividades planificado, por el mayor tiempo dedicado a la sistematización de la información, relacionada con los sustentos teóricos - prácticos que permitieron el marco teórico del estudio.
- Dificultades con el acceso a la información cualitativa relacionada con los productos y resultados de los desarrollos investigativos.
- Las dificultades propias del trabajo de campo, relacionadas con la aplicación de los instrumentos de investigación a la unidad de análisis.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES.

Toda investigación, implica un proceso, un recorrido científico en torno a un fenómeno, situación, objeto de estudio que tiene su historia como tema o problema dentro de un campo intelectual / científico. Por tal razón los antecedentes de una investigación indican paulatinamente los rasgos históricos de recorridos realizados por anteriores investigadores sobre el tema.

María Marta Cambroneró Marín investigó sobre **Algunos factores de la supervisión educativa que influyen en la calidad del proceso enseñanza aprendizaje en la Escuela Jacinto Ávila Araya, Palmares, Alajuela** en el año 2002.³

La información requerida para llevar a cabo su investigación, se obtuvo consultando a las siguientes personas: La directora de la escuela y las 9 docentes que laboran desde el nivel de preescolar hasta el nivel de sexto grado, incluyendo a las docentes que imparten asignaturas especiales; tomándolas como población total.

En la conclusión de su investigación ella expresó: “El ítem más relevante es el que se refiere a que en las reuniones de personal se produce un intercambio de ideas sobre las estrategias por utilizar para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje. El ítem que menos puntaje obtuvo es el que se refiere a que las reuniones de personal estimulan a los docentes a poner en práctica procedimientos que aseguran mejores resultados del proceso enseñanza aprendizaje.”

³ María Marta Cambroneró Marín “Algunos factores de la supervisión educativa que influyen en la calidad del proceso enseñanza aprendizaje en la Escuela Jacinto Ávila Araya, Palmares, Alajuela” (2002)

Ángela Rodríguez de Torrealba desarrolló una investigación denominada **Hacia una visión prospectiva de la gerencia y supervisión educativa** en el año 2008, en este estudio ella indicó los siguientes puntos⁴:

“El supervisor debe elaborar un plan de trabajo de acuerdo a los objetivos que se persiguen en la acción educativa y poseer una sólida preparación integral, capacidad creativa y crítica, ser líder, con buenas relaciones humanas, para que pueda crear un clima organizacional armónico que contribuye al crecimiento del personal académico.”

“Las relaciones humanas satisfactorias son indispensables en las instituciones, por esta razón, debe existir la comunicación bidireccional (hablar-escuchar) entre todos sus miembros. La gerencia ejercida a través la función supervisora que contemple la reflexión y realimentación durante el proceso, contribuiría a la idoneidad y asertividad de la misma.”

Ana Marcela Solís Torres, en el año 2006, en su estudio denominado **Supervisión Educativa y Evaluación de Desempeño** expresó: “La función del supervisor en la escuela es ayudar a los maestros a que utilicen su máxima potencialidad: Todos los trabajadores de la educación tienen necesidad, en una u otra forma, de recibir ayuda técnica, oportuna y científicamente proporcionada. Cada uno de los docentes por competentes que sean, necesitan orientación.”⁵

Ingrid Grünewald, Arturo Mora hizo una investigación concentrada en un análisis del Sistema de Control de Gestión de la Universidad de Concepción (UdeC), y presentó los resultado del dicho estudio en el artículo **Implementación De Plan Estratégico Institucional (PEI): Control Y Gestión** desarrollado en el año 2008.⁶

⁴ Ángela Rodríguez de Torrealba “Hacia una visión prospectiva de la gerencia y supervisión educativa” (2008)

⁵ Ana Marcela Solís Torres “Supervisión Educativa y Evaluación de Desempeño” (2006)

⁶ Ingrid Grünewald, Arturo Mora “Implementación De Plan Estratégico Institucional (PEI): Control Y Gestión” (2008)

“La UdeC generó su primer PEI en 1999, por un periodo de cinco años, y desde entonces ha tenido como meta la evaluación a través de indicadores de gestión y la implementación de un sistema de gestión del mismo, para asegurar transparencia en la información y efectividad en la toma de decisiones. Actualmente, los desafíos que la UdeC se dirige a la consolidación de este sistema, dicen relación con aspectos como: monitorear todos los indicadores del PEI (52); socializar el Tablero de Gestión como herramienta de apoyo a la toma de decisiones; generar un contexto de cooperación en los distintos niveles de la organización; generar una competencia virtuosa por medio del alineamiento de la organización con los objetivos y metas establecidas; vincular la asignación de los recursos con el cumplimiento de metas; administrar las responsabilidades con transparencia, y generar confianza en la gestión y el estilo de liderazgo en todos los niveles jerárquicos.

La mayor dificultad en todo el proceso de implementación del sistema de gestión se relaciona con la falta de una cultura organizacional sobre la evaluación de procesos. La calidad y transparencia de la información aparecen como los aspectos determinantes para superar esta dificultad.”

En el año 2008 María José Lemaitre, secretaria técnica que colabora Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado de Chile, describe en su artículo **Mecanismos de aseguramiento de la calidad: respuesta a los desafíos del cambio en la educación superior**, y su planteamiento concluye con una reflexión acerca del impacto que han tenido dichos cambios en el sistema en el país.⁷

“Es claramente necesario hacer una evaluación sistemática acerca del impacto de los mecanismos de aseguramiento de la calidad. Ella permitiría, probablemente, proporcionar mejores antecedentes para tomar decisiones sobre aspectos tan importantes como el de las características de los organismos

⁷ María José Lemaitre “Mecanismos de aseguramiento de la calidad: respuesta a los desafíos del cambio en la educación superior” (2008)

responsables de llevar a cabo los procesos de evaluación, así como el de los procedimientos más eficaces para lograr los distintos objetivos buscados.”

David Woodhouse, es el director de la Unidad de Auditoría Académica de las universidades de Nueva Zelanda, entidad responsable de auditar el aseguramiento de la calidad académica y de los procedimientos de control de las universidades neozelandesas. Realiza diversas actividades internacionales sobre el aseguramiento de la calidad, proporcionando capacitación y asesorías sobre este tema en varios países. En el año 2008 publicó un artículo denominado **Desarrollo global del aseguramiento de la calidad** permitiendo a los interesados una visión internacional sobre el aseguramiento de la calidad.⁸

“Australia ha adoptado un proceso denominado auditoria de calidad. En términos internacionales, se define como ‘un análisis sistemático e independiente para determinar si las acciones planificadas son adecuadas para lograr los objetivos de la organización, si las actividades desarrolladas se ajustan a dichos planes y si estas actividades tienen éxito y efectivamente conducen al logro de los objetivos deseados’. Al basar sus investigaciones en los propios objetivos y procesos de la institución, este enfoque de la calidad subraya y apoya la autonomía institucional, y minimiza la carga adicional para la institución generada por la existencia y las actividades de una agencia externa de aseguramiento de la calidad.”

Antonia Casanova - Directora General de Promoción Educativa de la Comunidad de Madrid desarrolló un estudio denominado **Supervisión, evaluación y calidad educativa** en el año 2005.⁹

“La dirección y la supervisión constituyen dos elementos estratégicos decisivos para el buen funcionamiento de los centros. Conseguir modelos apropiados para el desarrollo y aplicación de las competencias de ambas, supone, en buena medida, garantizar la calidad del sistema educativo”

⁸ David Woodhouse “Desarrollo global del aseguramiento de la calidad” (2008)

⁹ Antonia Casanova “Supervisión, evaluación y calidad educativa” (2005)

Lucía Ramírez Alegre, supervisora de Apoyo Técnico Pedagógico de Educación Inicial y Escolar Básica, y de Educación Media de Asunción, Paraguay expresó en su **Informe sobre supervisión educativa en Paraguay** en el año 2007.¹⁰

“Las Supervisiones Administrativas y Pedagógicas constituyen tareas complementarias de una misma función de Supervisión Educativa integral y la misma debe darse en un marco de trabajo compartido, eficiente con responsabilidad social implementando la cultura de la rendición de cuentas y promoción de la excelencia a favor de las políticas educativas al servicio de las instituciones escolares.”

“Si bien es cierto, se podría señalar una gran cantidad de estudios que tangencialmente se relacionaron con algún aspecto de la investigación, se han escogido entonces, referentes que directa o indirectamente tienen relación en cuanto a: el concepto central, el ámbito de investigación, los fines o propósitos, el contexto de investigación, los sujetos de investigación y especialmente lo relativo al diseño de la investigación (aspectos metodológicos esenciales como la entrevista biográfica narrativa).”

¹⁰ Lucía Ramírez Alegre “Informe sobre supervisión educativa en Paraguay” (2007)

2.2 BASES TEÓRICAS O TEORÍA SUSTANTIVA.

INTRODUCCIÓN

En el marco de la realidad educativa costarricense, la supervisión es parte importante de la compleja tarea de mejorar la calidad de la educación. Según (Lafourcade, Maya y Bosco, 1996, p. 3) la supervisión como función inherente al sistema educativo debe centrar su interés y preocupación en lograr crecientes niveles de relevancia y eficacia de la educación¹¹. Desde esta perspectiva la supervisión es uno de los componentes de la organización escolar. Según Rojas citado por (Chacón, 2002, p. 250) Con los avances conceptuales en la teoría educativa y administrativa, hoy la supervisión se perfila como el estudio cooperativo, participativo, por equipos interdisciplinarios para el conocimiento y mejora de la situación del centro educativo, circuito escolar o región. Con el objeto de diseñar, ejecutar y evaluar programas integrales de desarrollo educativo, con la participación de todos los agentes educativos involucrados. En ese sentido el centro educativo adquiere cada vez más importancia, pues la calidad de la educación se gesta, desarrolla y logra en el seno de las instituciones educativas¹².

Un aspecto importante que vincula la supervisión educativa con la calidad de la educación es sin duda el conjunto de habilidades que necesita desarrollar hoy en día el gerente educativo. De acuerdo con Rojas citado por (Chacón, 2002, p. 263); existen tres que se destacan, la primera se refiere a la técnica, que le facilita al supervisor o supervisora la aplicación de conocimientos, métodos, técnicas y equipos adquiridos a través de su experiencia; es una habilidad técnico-pedagógica. La segunda se refiere a la parte humana, que le ayuda al supervisor o supervisora a trabajar con las personas y mediante ellas de manera más efectiva permitiendo la comprensión de actitudes y la aplicación de un liderazgo eficaz. Y la tercera o conceptual, que facilita la comprensión de la

¹¹ Lafourcade, Maya y Bosco "La función de supervisión y asesoría en la calidad de la educación" (1996)

¹² Chacón, Flor de María "Sistema de control de calidad" (2002)

organización en conjunto, además su relación con el entorno, y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización¹³.

El supervisor o supervisora que logra desarrollar estas habilidades estará consciente de la importancia de mantener una actitud favorable hacia las personas y hacia el trabajo lo que contribuye en la creación de las condiciones necesarias para mejorar la calidad del servicio educativo. La historia de la supervisión educativa presenta un conjunto de elementos importantes, la supervisión escolar 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". En ese sentido, los tipos de supervisión y los diversos medios empleados para su ejecución son de trascendental importancia para mejorar dicho proceso pedagógico. Desde tiempos pasados y hasta el presente, la supervisión evoluciona y se beneficia de los avances conceptuales de las teorías educativa y administrativa.

La supervisión tradicional se caracterizó por una mayor rigidez y limitadas funciones; en contraste con la supervisión moderna que incursiona en el campo educativo generando un mayor compromiso de todos los agentes involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Los agentes educativos hoy día se enfrentan a nuevos desafíos y requieren de orientaciones y apoyo que los conduzca hacia el progreso; lo mismo que a superar sus limitaciones.

Desde la óptica de la supervisión, el gerente educativo debe evaluar y valorar el conjunto de elementos que interaccionan en procura de un apoyo integrado tendiente a favorecer las expectativas de elevar la calidad de la educación y consecuentemente del servicio educativo que ofrece el centro escolar.

¹³ Ídem (2002:250)

Los directores y directoras deben preocuparse por ejecutar la supervisión educativa de una manera acertada, estímulo que necesitan los docentes, y las docentes como tarea fundamental de su gestión.

2.2.1 SUPERVISIÓN

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa¹⁴.

Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores.

Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

OBJETIVOS DE LA SUPERVISIÓN

1. Mejorar la productividad de los empleados
2. Desarrollar un uso óptimo de los recursos
3. Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
4. Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
5. Monitorear las actitudes de los subordinados
6. Contribuir a mejorar las condiciones laborales

¹⁴ Armando Amundarain "La supervisión y la organización" (2004)

PAPEL DEL SUPERVISOR

No hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo ajeno. Una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión que casi cualquier otra clase de trabajo. El éxito del supervisor en el desempeño de sus deberes determina el éxito o el fracaso de los programas y objetivos del departamento.

El individuo sólo puede llegar a ser buen supervisor a través de una gran dedicación a tan difícil trabajo y de una experiencia ilustrativa y satisfactoria adquirida por medio de programas formales de adiestramiento y de la práctica informal del trabajo.

Cuando el supervisor funciona como es debido, su papel puede resumirse o generalizarse en dos categorías o clases de responsabilidades extremadamente amplias que, en su función real, son simplemente facetas diferentes de una misma actividad; no puede ejercer una sin la otra. Estas facetas son seguir los principios de la supervisión y aplicar los métodos o técnicas de la supervisión. Ambas tienen que contribuir a que se logren los objetivos de la organización.

CONCEPTO DE SUPERVISOR

El término supervisor se aplica en todos los niveles de la administración a quienes dirigen las actividades de otros. Pero se ha vuelto costumbre aplicarlo sólo a las personas de los niveles inferiores de la jerarquía administrativa.

El supervisor es un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores.

El supervisor moderno ha dejado de ser operador y el líder nato del grupo para convertirse en un especialista del comportamiento humano, en lo que concierne a la práctica de la habilidad administrativa y de los aspectos técnicos de su cargo.

CARACTERÍSTICAS DEL SUPERVISOR

- **Conocimiento del Trabajo:** Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, etc.
- **Conocimiento de sus Responsabilidades:** Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.
- **Habilidad Para Instruir:** El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.
- **Habilidad Para Mejorar Métodos:** El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.
- **Habilidad para Dirigir:** El supervisor debe liderizar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

PERFIL DEL SUPERVISOR

- Líder democrático.
- Actualizado en vitae, diversificación curricular, corrientes pedagógicas, psicología educativa (psicología del desarrollo, del aprendizaje, inteligencias múltiples, inteligencia emocional...), dinámica de grupos y

gestión (PEI, PAT, supervisión, Reglamento Interno, organización, planificación, lineamientos de gestión...).

- Capacidad para comunicarse, hacer análisis, síntesis y brindar orientación.
- Abierto al diálogo, la crítica y la autocrítica.
- Discreto.
- Motivador, creativo, innovador.

FUNCIONES DEL SUPERVISOR

De manera muy general se puede decir que todo supervisor tiene cuatro (4) grandes funciones:

- **PROYECTAR:** Se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento. Proyectar en el corto, mediano y largo plazo. es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier supervisor.
- **DIRIGIR:** Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.
- **DESARROLLAR:** Esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se lograra un trabajo de alta calidad y productividad.
- **CONTROLAR:** Significa crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. Supervisar implica controlar. El supervisor debe evaluar constantemente para detectar

en qué grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa.

PRINCIPIOS DE LA SUPERVISIÓN

Cuando se le pregunte sobre lo que, en general, regula las actividades de trabajo, un supervisor consciente contestará: "Los objetivos y principios propios y la realidad de la situación dada." Ninguno de estos factores explica o regula, por sí solo, la acción; todos operan en cualquier situación. Sin embargo, los objetivos tienen que ser la finalidad de la actividad de trabajo y la actividad tienen que emprenderlas los individuos. Así pues, los principios de la supervisión (reglas generales, conceptos, verdades fundamentales, dogmas aceptados) constituyen las guías mediante las que el supervisor pasa de una situación a la siguiente.

Tienen una importancia enorme por cuanto gobiernan la acción, es decir, la aplicación u operacionalidad de las técnicas de supervisión. Algunos principios más importantes de la supervisión son:

1. Consideradas funcionalmente, la dirección y supervisión no pueden separarse ni establecerse aparte una de otra. Son funciones coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización.
2. La dirección se ocupa de condiciones y operaciones en general; por lo común, la supervisión se ocupa de mejorar un trabajo o labor en particular.
3. La supervisión ha de ser sensible a los cambios, ha de estar impregnada de una actitud experimental y debe dedicarse continuamente a la reevaluación de los objetivos y a evaluar materiales, políticas y métodos.
4. La supervisión deberá basarse en la filosofía democrática:
 - a. La supervisión deberá respetar la personalidad y las diferencias individuales, y buscará proporcionar oportunidades para la mejor expresión creatividad de cada personalidad.
 - b. La supervisión deberá proporcionar plenas oportunidades para la

formación conjunta de políticas y planes acogiendo gustosamente y utilizando la libre expresión y las aportaciones de todos los interesados.

- c. La supervisión deberá estimular la dativa, la confianza en sí mismo responsabilidad de cada persona e desempeño de sus obligaciones.
 - d. La supervisión deberá basarse en el supuesto de que los trabajadores pueden mejorar. Tendrá que aceptar idiosincrasias, a renuencia a colaborar y el antagonismo como características humanas, exactamente del mismo modo que acepta lo razonable: cooperación y una actividad enérgica. Los últimos son valores positivos; primeros objeciones.
 - e. La supervisión deberá sustituir la función dirigente por la autoridad, que debe reconocerse como derivada de los hechos propios de la situación. La autoridad personal, si fuere necesaria debe derivarse de la planeación del grupo.
5. La supervisión deberá emplear métodos, actitudes científicas aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo.
6. En situaciones en las que no sean aplicables los métodos de la ciencia, la supervisión deberá emplear los procesos de la lógica en el estudio, el mejoramiento la evaluación del trabajo, el trabajador y los procesos trabajo. La supervisión, ya sea mediante métodos científicos o procesos ordenados del pensamiento, deber derivar y utilizar datos y conclusiones que sean más objetivos, precisos; suficiente mejor obtenidos y más sistemáticamente organizados y utilizados que los datos, conclusiones de una opinión descontrolada.
7. La supervisión tiene que ser creativa.
- a. La supervisión debe proporcionar oportunidades para ejercitar la originalidad y para fomentar contribuciones singulares de auto expresión creadora. Debe buscar y desarrollar habilidades innatas.
 - b. La supervisión debe determinar procedimientos y acciones basándose en las necesidades de cada situación.
 - c. La supervisión debe conformar y manipular expresamente el ambiente de trabajo para que se logren los mejores resultados.

8. La supervisión debe realizarse a través de una serie de actividades orientadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto.
9. La supervisión debe juzgarse por la economía y la eficacia de los resultado que obtenga. Los supervisores que conocen cabalmente los principios de la supervisión y se guían por ellos son, por lo general, mucho más efectivos y eficientes que los que operan a nivel técnico. El principio fundamental implicado en cualquier situación dada ayudará a la orientación y elección de cualquiera de varias técnicas que pueden ser aplicadas. Los principios también ayudan a evaluar las técnicas, puesto que proporcionan criterios más amplios y fundamentales para juzgarlas. La consideración de principios generales fundamentales tiende a eliminar, de cualquier situación dada, los prejuicios y opiniones personales.

Esto no equivale a decir que los métodos o técnicas son innecesarios o que carecen de importancia. Nada podría realizarse si se careciera de métodos y técnicas. Estos constituyen el aspecto cambiante y fluctuante de la acción supervisora. Sin embargo, en su origen se encuentran los principios más permanentes y fundamentales que gobiernan el uso de los métodos y las técnicas y que, a la larga, determinan el éxito o el fracaso.

ESTILOS DE SUPERVISIÓN

- **ESTILO AUTOCRÁTICO:** Característico de individuo autocráticos, que sin consultar con nadie, señalan o determinan que debe hacerse, cómo y cuándo en forma categórica, indican la fecha de su cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señaladas. Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones.
- **ESTILO DEMOCRÁTICO:** Característico del supervisor que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución. Anima a sus hombres para que participen en la decisión. Es directo y objetivo en sus comentarios y comprueba si el trabajo había sido realizado, felicitando después al que lo merezca.

- ESTILO LIBERAL: El supervisor no ejerce control del problema, prefieren que sus hombres hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino.
- LOS INDIVIDUOS HOSTILES: Se resienten de la autoridad. Su hostilidad se canaliza mejor tratándolos autoritariamente. El estilo autocrático canaliza su agresividad y atiende a dirigirla hacia objetivos constructivos. Resulta verdaderamente extraño que el otro tipo de persona que responde positivamente ante el estilo autocrático sea precisamente la opuesta a la hostil - la persona dependiente. Esta necesita una dirección firme. Su mansedumbre y dependencia le dan una sensación de estar flotando en el aire. Si el líder es dominante y autoritario, tranquiliza a la persona dependiente.

El trabajador que gusta de formar parte del equipo reacciona muy bien ante el estilo democrático. Encuentra satisfacción en trabajar fraternalmente unido al grupo bajo el liderato democrático. Las personas que cooperan también rinden al máximo cuando se utiliza el estilo democrático. El hecho de que cooperen no significa necesariamente que la persona carezca de iniciativa y de una razonable dosis de acometividad. Las personas que cooperan, con un mínimo de control, se convierten en las más productivas.

El estilo liberal solamente da resultado con aquellos individuos que verdaderamente conocen su trabajo. Son estables en su desempeño y no pierden el control cuando tropiezan con situaciones de emergencia. El tipo individualista o introvertido es generalmente más productivo bajo el tipo de liderato liberal.

LOS ORÍGENES DE LA SUPERVISIÓN INSTITUCIONAL¹⁵:

Tradicionalmente el concepto de supervisión se venía identificando con la práctica “clínica”, ámbito en el cual se establecían una serie de procedimientos mediante los cuales una persona, con mayor experiencia, supervisa o bien la labor global de un analista, o de un caso concreto.

El trabajo de supervisión se ha mostrado, a lo largo del tiempo, como una buena opción para aumentar el nivel de competencia de las intervenciones e incluso se ha llegado a afirmar que una buena supervisión garantiza la eficacia clínica de los profesionales, especialmente los que están en proceso de formación. La supervisión institucional tiene como objeto el conjunto de la intervención. Se sitúa por tanto sobre un entronque multidisciplinar ya que requiere trabajar a la vez sobre cuestiones individuales, sociales, culturales y políticas, así como sobre procedimientos biomédicos, psicológicos y pedagógicos.

La imagen habitual establece la supervisión institucional se erige en un cruce de caminos por el que hasta ahora todos pasaban pero nadie ocupaba, salvo para ejercer el poder. La supervisión institucional pretende situarse en este punto para dirigir el tráfico de acuerdo con una serie de normas construidas por el conjunto de usuarios del cruce.

2.2.2 SUPERVISIÓN EDUCATIVA

IMPORTANCIA E INFLUENCIA DE LA SUPERVISIÓN

La supervisión adecuadamente realizada, tiene un impacto directo en distintas áreas del quehacer educativo. Su gran importancia radica en que puede contribuir efectivamente en la mejora permanente del sistema educativo. A

¹⁵ Domingo Comas Arnau “La supervisión institucional” (2000)

continuación algunos componentes sobre los cuales la supervisión tiene una particular influencia¹⁶.

Supervisión y Política

La supervisión es un instrumento eficaz para verificar, aplicar y corregir los lineamientos de política educativa, pues recoge, procesa información y emite opinión en torno a la validez, consistencia y aplicación de la política en materia educativa. La supervisión debe verificar, evaluar y compatibilizar permanente y sistemáticamente la política educativa con los planes y programas educativos.

Supervisión y Economía

En un país con escasos recursos económicos es preciso cautelar el uso racional de estos recursos, tratando de optimizarlos. La supervisión puede contribuir en reducir costos:

- a) En potencial humano. Reportando información y proponiendo soluciones a las irracionalidades en el movimiento de personal: nombramientos innecesarios, excesivos destacados, reemplazos no justificados, abusos de licencia, pagos indebidos por tiempo no trabajado, descuento por inasistencia, racionalización de personal excedente.
- b) En racionalización educativa. Informando sobre colegios con poca población escolar, bajísima carga docente, altos índices de abandono y repetencia.

Supervisión e Investigación

El supervisor puede y debe realizar investigaciones sobre múltiples aspectos: contenidos, técnicas, materiales, actitudes, abandono escolar, repetición, rendimiento, gestión.

¹⁶ Wilfredo Rimari Arias "Supervision de la educacion" (2005)

Además, puede experimentar la introducción de alguna innovación pedagógica en alguna asignatura, grado o nivel educativo y/o localidad. Puede y debe apoyar los trabajos de investigación de los futuros maestros, ofreciéndoles la información y asesoría necesarias.

Supervisión y Desarrollo Magisterial

Un supervisor solvente, profesional y moralmente, será capaz de encausar el desarrollo académico de los Docentes. Algunas acciones que puede desarrollar para este fin son:

- Organizar o dar conferencias especializadas sobre temas de interés y utilidad para los docentes.
- Hacer demostraciones, en forma personal o a través de terceros, sobre el desarrollo de algún tópico, método, técnica o material educativo.
- Difundir bibliografía especializada y actualizada relacionada con las necesidades académicas de los docentes.
- Orientar a los docentes para su participación en diversos cursos o eventos pedagógicos a nivel local, nacional.
- Integrar al docente o comprometerlo en comisiones para el estudio de algún problema o el desarrollo de alguna tarea.

Supervisión y Legislación

La supervisión permite cautelar y orientar el entendimiento y cumplimiento de las normas, así como emitir opinión a efectos de realimentación (modificación, supresión, actualización) pertinente.

Supervisión y Gestión

Donde es más positivo e impactante el rol de la supervisión es en la evaluación y el asesoramiento a la Dirección y Gestión. La supervisión sirve para guiar y dirigir los esfuerzos desarrollados por los administradores, docentes y

educandos, para aumentar la eficiencia del sistema educativo. Además, informa respecto a las diferentes características del personal que labora al servicio de una entidad, así como de su administración. Por la posición estratégica del supervisor, resulta el elemento más importante de la administración y tiene la obligación de guiar a los docentes y de recibir sus quejas, reclamos y sugerencias a fin de resolverlas o viabilizar su solución en los niveles competentes. La supervisión puede evaluar los diversos métodos y procedimientos de control establecidos para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Supervisión y Currículum

La supervisión verifica y cautela que la construcción curricular esté en coherencia con la misión, visión y principios pedagógicos de la escuela, que posibilite el desarrollo de capacidades que el estudiante posee como persona. La supervisión orienta y promueve la elaboración de los planes de estudios, del calendario escolar, de las actividades extracurriculares, etc., de acuerdo con las características regionales o locales, las necesidades y posibilidades de los estudiantes y las demandas de la comunidad.

Supervisión y Práctica Pedagógica

Este rubro es el meollo de la acción supervisora, pues permite: Motivar a los docentes a revisar y reformular permanentemente sus objetivos, el desarrollo de capacidades, actitudes y contenidos.

- Ayudar a los docentes a mejorar sus métodos, técnicas y estrategias para lograr aprendizajes más pertinentes, significativos y creativos.
- Estimular la producción de materiales educativos.
- Evaluar los procedimientos y resultados de la evaluación de los aprendizajes. Para tales efectos la supervisión puede cumplir una serie de acciones tales como:
- Ofrecer información pedagógica actualizada –mediante boletines o

eventos- sobre variados métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje, material educativo.

- Organizar acciones de capacitación y/o actualización, mediante cursos, talleres, demostraciones, conferencias, indicación de lecturas, ferias, círculos de lectura, redes educativas, etc., con el objeto de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Promover el aprovechamiento del material educativo de la comunidad y estimular la producción por parte de los docentes con los educandos.
- Estimular la creatividad del Docente para que investigue y experimente nuevos procedimientos.

CONCEPTO

Se entiende por supervisión educativa el servicio instituido para optimizar el funcionamiento de las organizaciones educativas, centrado en el mejoramiento de los aprendizajes y el desenvolvimiento profesional de los Maestros y en el ofrecimiento de oportuna y consistente información para una acertada toma de decisiones sobre todo curriculares. Recientemente se ha incorporado e incluso reemplazado el concepto de supervisión por el de Monitoreo. Monitoreo vendría a ser la facultad de conducir El diccionario de la Real Academia de la Lengua española consigna bajo la palabra “monitor” lo siguiente: Persona que guía el aprendizaje deportivo, cultural, etc. El que amonesta o avisa. Por extensión, monitoreo vendría a ser el proceso de guiar el aprendizaje, que es una actividad propia del Docente, aunque también podría serlo del Supervisor.

FINALIDAD

El servicio de supervisión está destinado al mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación mediante el asesoramiento, la promoción y la evaluación del proceso educativo y de su administración (Art. 2º del D.S. 050-82-ED, Reglamento del Sistema de Supervisión Educativa).

OBJETIVOS

- Mejorar la calidad del servicio educativo.
- Detectar problemas y necesidades educativas.
- Incentivar el autoperfeccionamiento Docente.
- Cautelar el cumplimiento y la actualización de la normatividad.
- Funcionar de nexo entre los responsables de la gestión y los Docentes.
- Verificar la vigencia y pertinencia de los planes y programas educativos.
- Mejorar las relaciones entre Docentes, Alumnos y Padres de Familia.

PRINCIPIOS

En el cumplimiento de sus objetivos, la supervisión debe regirse por algunos principios orientadores que le den sentido y trascendencia a su misión. Estos principios son:

- De participación. La supervisión debe darse en un clima de participación y cooperación entre el supervisor y los agentes de la educación.
- De diferencialidad. Respetar la personalidad, diferencias individuales, capacidad, idiosincrasia y condiciones personales, orientándolos a una permanente superación. Se deben utilizar tanto los méritos como los errores para promover el desarrollo personal.
- De practicidad. La supervisión debe darse más con acciones que con palabras, proveer información, medios y técnicas que deben ser utilizados en forma inteligente, flexible, crítica y creadora.
- Científico. La supervisión es una forma sencilla de investigación científica, pues mediante ésta se planea, se recogen datos, se sistematizan y analizan técnicamente, para proponer medidas correctivas racionales, objetivas y consistentes. La observación, la investigación y la experimentación pueden usarse para llegar a conclusiones de valor científico.

- Continuidad y progresión. Una supervisión esporádica y rutinaria no garantiza ni promueve el desarrollo de la educación. Se requiere constancia, mayor frecuencia.

CARACTERÍSTICAS

- Teleológica, es decir, tiene una finalidad: el mejoramiento constante del sistema educativo.
- Permanente e Integral, pues abarca todos los aspectos o elementos del sistema educativo.
- Sistemática, Mantiene concordancia entre sus etapas, técnicas, procedimientos e instrumentos.
- Constructiva, porque se utilizan los méritos y los errores como medios para mejorar la acción educativa y promover el desarrollo personal.
- Dialógica, porque permite un trato horizontal.
- Objetiva, porque verifica, analiza y evalúa imparcialmente.
- Realimentadora, pues proporciona información para la toma de decisiones y ofrece orientación y asesoría para superar limitaciones, dificultades y distorsiones del proceso educativo.
- Flexible, en cuanto a las formas en que se ofrece y su adaptación a la realidad local.
- Motivadora de ideas y acciones que impulsen y hagan efectiva la superación.
- Proyectiva, pues ayuda a crear nuevas y mejores formas de enseñanza-aprendizaje

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA

La supervisión Educativa en su preocupación por cumplir con sus propósitos y ser aliada del proceso educativo en la generación de aprendizajes significativos y sostenidos y contribuir a la formación integral de la persona humana, ha implementado un conjunto de herramientas que garanticen su cometido.

Son herramientas que permiten obtener información mediante relaciones interpersonales e intencionadas entre el supervisor y el supervisado. Estas se clasifican en directas e indirectas:

DIRECTAS: Permiten recoger información de modo sistemático y en contacto directo con los actores del que hacer educativo. Entre las que podemos citar:

- Observación: Es una técnica que nos permite acercarnos al objeto a supervisar para obtener información sobre sus potencialidades, necesidades, interés, dificultades y sobre sus aspectos sobresalientes; sobre todo el proceso de aprendizaje y enseñanza.
- Entrevista: Es una técnica que implica contacto directo entre el supervisor y el supervisado, sea con fines de diagnóstico, pronóstico y asesoramiento.
- Visita: Es una técnica que permite al supervisor ponerse en contacto directo con los espacios educativos y con la ejecución del proceso educativo. Esto le permite obtener de primera fuente las realizaciones y problemas de los involucrados en el acto educativo. Necesariamente debe ser planificada, pudiendo ser opinada e inopinada, como también a petición de parte o por recomendación del órgano intermedio.
- Otras: Reuniones de docentes (sesiones) – Exposiciones – diálogos
Círculos de Estudio – Forum – Seminarios – Talleres – Conferencias – Paneles – Sociogramas, etc.

INDIRECTAS: Estas no implican un contacto personalizado entre supervisor y supervisado. Entre ellas tenemos:

- Análisis de documentos: Parte de la recopilación de documentos producidos y manejados por los supervisados con fines de estudio que permitan inferir conclusiones referidas a la calidad del acto educativo. Entre los cuales podemos citar: PEI – PAT- PIN – Diseño y programación

curricular – Carpeta Pedagógica del Profesorado – Documentos normativos – Registros, etc.

- Investigación: Esta técnica puede emplearse para conocer la realidad individual, socio-económica y cultural de los educandos. Tales como: Talla, peso – Situación socio-económica y cultural de la familia del educando – Condiciones de salud, alimentación y nutrición del educando – Actividades ocupacionales y de recreación del educando y de la familia, etc.
- Observación de las relaciones humanas: Referida a todos los actores educativos: Directivo, Jerárquico, docente, Administrativo, Padres de Familia y contexto social de ubicación del Centro Educativo.

INSTRUMENTOS DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA

Son herramientas que permiten materializar las técnicas empleadas en la supervisión educativa. Los modelos empleados facilitarán una real recopilación de la información, ser de fácil manejo e interpretación y ser flexibles para su adecuación a la realidad del Centro Educativo. Entre otros son:

- Fichas de observación.
- Hojas de verificación.
- Encuestas.
- Cuadros de seguimiento.
- Hojas de producción.

2.2.3 OBJETIVO

Los objetivos son resultados que una institución pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar.

IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS¹⁷

Medibles

Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería: “aumentar las ventas mensuales en un 20%”. Sin embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos específicos o medibles que en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.

Claros

Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

Alcanzables

Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.

Desafiantes

Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.

¹⁷ <http://www.crecenegocios.com>

Realistas

Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.

Coherentes

Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

TIPOS DE OBJETIVOS

De acuerdo a su naturaleza, los objetivos se clasifican en:

a. Objetivos generales

Son expresiones genéricas, algunos ejemplos de objetivos generales o genéricos son:

- ser el líder del mercado.
- incrementar las ventas.
- generar mayores utilidades.
- obtener una mayor rentabilidad.
- lograr una mayor participación en el mercado.
- ser una marca líder en el mercado.
- ser una marca reconocida por su variedad de diseños.
- aumentar los activos.
- sobrevivir.
- crecer.

Dentro de los objetivos generales, se encuentra la visión de la empresa, que es el principal objetivo general que persigue una empresa.

b. Objetivos específicos

Son objetivos concretos necesarios para lograr los objetivos generales, están expresados en cantidad y tiempo, algunos ejemplos de objetivos específicos son:

- aumentar las ventas mensuales en un 20%.
- generar utilidades mensuales mayores a US\$20 000 a partir del próximo año.
- obtener una rentabilidad anual del 25%.
- lograr una participación de mercado del 20% para el segundo semestre.
- producir un rendimiento anual del 14% sobre la inversión.
- elevar la eficiencia de la producción en un 20% para el próximo mes.
- vender 10 000 productos al finalizar el primer año.
- triplicar la producción para fin de año.
- adquirir 2 nuevas maquinarias para el segundo semestre.
- abrir 3 tiendas para el primer trimestre del próximo año.

De acuerdo al alcance del tiempo, los objetivos se pueden clasificar en:

a. Objetivos de largo plazo (Estratégicos)

Son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.

b. Objetivos de mediano plazo (Tácticos)

Son objetivos a nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.

c. Objetivos de corto plazo (Operacionales)

Son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año.

RECOMENDACIONES SOBRE EL USO DE OBJETIVOS

Para finalizar veamos algunos consejos sobre el uso de objetivos:

- se deben establecer objetivos generales, pero siempre y cuando éstos sirvan de referencia para establecer objetivos específicos. Establecer solamente objetivos generales, puede generar confusión y falta de conciencia de hacia dónde realmente se quiere llegar, siempre es necesario acompañarlos con objetivos específicos.
- es necesario establecer objetivos para la empresa en general, para cada división o área, y para cada equipo de trabajo. Los objetivos para cada equipo se establecen en función de los objetivos de cada área, y los objetivos de cada área se formulan en función de los objetivos de la empresa.
- los objetivos no deben ser estáticos, se debe tener la suficiente flexibilidad como para poder adaptarlos a los cambios inesperados que podrían suceder en el entorno, por ejemplo, los cambios repentinos en los gustos de los consumidores como producto de nuevas modas.
- siempre se deben establecer prioridades, cumpliendo los objetivos en orden de importancia o urgencia.

Y, por último, los objetivos deben ser conocidos por todos los niveles de la empresa, y siempre deben hacerse recordar permanentemente.

LOS SIETE PASOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS

Las empresas deben establecer metas al iniciar cualquier tipo de proyecto, pero ¿cómo definir las de la mejor manera?, la siguiente una fórmula sencilla, consistente en siete pasos que seguramente ayudará a resolver esa inquietud¹⁸.

¹⁸Carlos López. "Estrategia y dirección estratégica" (2001)

Paso 1. Identificación del objetivo(s)

Aunque parece muy elemental, hay dos aspectos fundamentales en la identificación de objetivos que generalmente son descuidados:

- Deben ser específicos y mensurables
- Deben establecerse positivamente

El primer aspecto, la especificidad y mensurabilidad, son claves cuando se está tratando de ejecutar un proyecto, no basta con establecer que se van a generar utilidades con este o aquel desarrollo, hay que determinar el monto específico de ganancias que se generarán; no resulta suficiente decir que se aumentará la participación en el mercado, hay que establecer en qué proporción aumentará la participación en el mercado y cuáles serán los segmentos que se verán afectados...

Además, los objetivos deberán establecerse positivamente, de tal manera que se vean como hechos ya consumados, “La utilidad de 100 mil dólares en el tercer trimestre permitirá el crecimiento del precio de nuestra acción en un 5%”, así se enfatiza en el logro de los objetivos.

Paso 2. Identificación de los beneficios y los beneficiarios

Ya identificados los objetivos se procede a determinar cuáles serán los beneficios que obtendrá la organización, su gente, sus accionistas, sus clientes, sus proveedores y todos los agentes con los que tenga contacto. Al alcanzar metas se estarán dando pasos hacia un mejor estado, ya sea en el nivel de inventarios, en las ventas anuales, en la reducción de desperdicios en los procesos, etc. Sea cual fuere el ámbito en el que se establezcan las metas siempre habrán beneficios y siempre habrá alguien que obtenga estos beneficios, si son generales perfecto, pero si son particulares hay que identificarlos y enlistarlos para poder darlos a conocer, no sólo a quienes se beneficiarán sino a la organización en su conjunto.

Paso 3. Fijación de límites de tiempo

Adelantados los primeros dos pasos se deben fijar límites de tiempo para la consecución de cada objetivo. Cuando se establece un determinado lapso de

tiempo se está creando sentido de urgencia para realizar las acciones a que haya lugar, es recomendable, en proyectos cortos (máximo 120 días) trabajar sobre una base diaria mientras que en proyectos de mayor duración la base podría ser semanal o quincenal. Resulta adecuado elaborar cronogramas que permitan dividir el objetivo en pedazos pequeños, así se cierra la posibilidad de sentir que no se podrá conseguir el objetivo final, ya que se estará trabajando en el día a día por conseguir objetivos más pequeños que sumados permitirán lograr el más importante. Si iniciamos un proyecto que busca reducir costos en la planta de producción, su duración es de tres meses y el objetivo es disminuir los costos en 150 millones al cabo de los tres meses, resultará menos agobiador si tratamos de disminuir 50 mensuales, 25 quincenales, 12,5 semanales y 1, 67 diarios.

Paso 4. Identificación de los principales obstáculos

Si lo que se quiere es alcanzar metas entonces hay que saber cuáles son los posibles problemas que se podrán encontrar en el camino hacia su consecución, de otro modo no se podrán realizar planes o adelantar estrategias para resolverlos.

Paso 5. Identificación de las habilidades y el conocimiento requerido

Ya que se conocen cuáles son los problemas a enfrentar hay que determinar qué habilidades y conocimientos habrán de poseer quienes desarrollen el proyecto, el encargado del proyecto no tiene que ser un experto en todas las áreas, lo que si tiene que tener es la habilidad para encontrar la información que necesita y la capacidad para identificar qué habilidades y conocimientos son requeridos.

Paso 6. Identificación de individuos, grupos, organizaciones y compañías con las cuales trabajar.

Si se acude a la gente apropiada se encontrará la solución adecuada, si se busca mejorar niveles de producción seguramente los indicados para adelantar el proyecto sean los trabajadores de la planta, si se quiere mejorar el nivel de ventas entonces el equipo de ventas, la dirección comercial y el departamento de servicio al cliente deban adelantar la tarea...

Paso 7. Desarrollo del plan de acción

Las metas no se conseguirán con el simple hecho de determinarlas específicamente o sabiendo cuáles son las barreras a franquear, se alcanzarán si se ejecuta un plan de acción juicioso paralelo a un cronograma. Muchas de las tareas a adelantar deberán fraccionarse en estos siete pasos y se convertirán en pequeños objetivos, la verdad es que el plan de acción es el trabajo diario bajo unas condiciones de planeación previa que contemplen desde las labores a desarrollar, el tiempo que se les dedicará, las personas que las ejecutarán, hasta las contingencias que se puedan presentar y sus posibles soluciones. La planeación apropiada evita una ejecución deficiente.

2.2.4 OBJETIVO PEDAGÓGICO

DEFINICIÓN DE OBJETIVO¹⁹

Es un parámetro de evaluación a nivel de educación. En el campo de la educación, podemos decir, que un objetivo es el resultado que se espera logre el alumno al finalizar un determinado proceso de aprendizaje.

FINALIDAD DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos no constituyen un elemento independiente dentro del proceso educativo, sino que forman parte muy importante durante todo el proceso, ya que son el punto de partida para seleccionar, organizar y conducir los contenidos, introduciendo modificaciones durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, además de que son la guía para determinar qué enseñanza y cómo enseñarlo, nos permiten determinar cuál ha sido el progreso del alumno y facilitar al docente la labor de determinar cuáles aspectos deben ser reforzados con su grupo de niños.

¹⁹ Sandra Santamaría "Objetivos de la acción educativa" (2003)

TIPOS DE OBJETIVOS EDUCATIVOS

Como hemos mencionado anteriormente según su naturaleza los objetivos se clasifican en objetivos generales y específicos; según su tiempo los objetivos se clasifican en objetivos de largo plazo, mediano plazo y corto plazo. Los objetivos del colegio están planteados en los instrumentos de gestión de la institución educativa: el proyecto educativo institucional (PEI) que contiene el proyecto curricular de centro o institucional (PCC o PCI), el plan anual de trabajo (PAT) y también en la planificación de las sesiones de clase.

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)²⁰

En un instrumento de gestión de mediano plazo que orienta las actividades pedagógicas e institucionales en cada institución o programa educativo. Es el referente para la formulación de los demás instrumentos de gestión e incluye básicamente los siguientes componentes:

1. Identidad de la institución
2. Diagnóstico de la institución
3. Propuesta pedagógica (considera PCC)
4. Propuesta de gestión

PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT)²¹

En un instrumento de gestión que se deriva del PEI y concreta para el referido período los objetivos estratégicos y las actividades realizables. Cada institución o programa educativo tiene un solo PAT que debe ser evaluado al finalizar el primer semestre académico para su reajuste.

²⁰ Otoniel Alvarado Oyarce "Gestión de proyectos educativos" (2005)

²¹ Yolanda Ramírez Villacorta "Plan anual de trabajo" (2004)

UNIDAD DE APRENDIZAJE (sesión de clase)²²

Son secuencias de actividades que se organizan entorno a un tema transversal en respuesta a un problema de la realidad atendiendo a los intereses y necesidades de los educandos. También pueden ser contenidos de la cultura universal con una visión del futuro y avance de la ciencia y tecnología. Tiene como su fin desarrollar los objetivos, competencias o capacidades de diferentes áreas de desarrollo o curriculares para obtener los objetivos previstos.

2.2.5 OBJETIVO INSTITUCIONAL

CONCEPTO

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo institucional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la institución pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

FUNCIONES DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES²³

- a. Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- b. Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- c. Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- d. Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

²² Guillermina Pizano Chávez "Diseño curricular" (2002)

²³ Evelyn López "Objetivos Organizacionales" (2004)

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su Medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Los objetivos institucionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la institución importantes parámetros para la acción en áreas como:

1º. Guía para la toma de decisiones: una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

2º. Guía para la eficiencia de la organización: dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible.

3º. Guía para la coherencia de una organización: el personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva.

4º. Guía para la evaluación de desempeño: el desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar. Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos.

PARÁMETROS PARA ESTABLECER OBJETIVOS OPERACIONALES

Los objetivos deben ser hechos en términos operacionales. Es decir, si una organización tiene objetivos operacionales, los gerentes deben ser capaces de decir si estos objetivos están siendo alcanzados al comparar los resultados con los objetivos elaborados.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)²⁴

Es un enfoque de administración que, tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados. En donde cada puesto define sus objetivos en términos de resultados a lograr (y no de actividades), que sean coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente; A través de un estilo de liderazgo que privilegia la participación y la delegación; de manera que dichos objetivos provoquen la motivación del personal, apuntalen la planificación y el control de gestión y sirvan como marco de referencia para la administración de los recursos humanos.

²⁴ Evelyn López. "Objetivos Organizacionales" (2004)

PROCESO DE APO

- 1º. Revisión de los objetivos del empleado: el gerente obtiene una comprensión clara de los objetivos generales de la organización.
- 2º. Establecimiento de los objetivos del empleado: el gerente y el empleado se reúnen para acordar los objetivos que debe alcanzar el empleado al final de un periodo normal de operación.
- 3º. Supervisión del progreso: durante el periodo de operación normal y a diferentes intervalos, el gerente y el empleado verifican si los objetivos están siendo alcanzados.
- 4º. Evaluación del desempeño: al final de un período normal de operación, se juzga el desempeño del trabajador en la medida en que haya alcanzado los objetivos.
- 5º. Recompensas: se dan recompensas a los empleados con base en la medida en que se han alcanzado los objetivos.

VENTAJAS LA APO

Según el libro de Samuel C. Certo nos dice que hay 2 ventajas en la APO²⁵.

- 1º. Los programas APO enfatizan siempre lo que debe hacerse en la organización para alcanzar los objetivos organizacionales.
- 2º. El proceso APO asegura un compromiso del empleado para alcanzar los objetivos organizacionales. Dado que los gerentes y los subordinados han desarrollado los objetivos juntos, ambas partes están genuinamente interesadas en alcanzar esos objetivos.

Según el libro de Harold Koontz señala las siguientes ventajas²⁶:

²⁵ Samuel C. Certo. "Administración moderna" (2000)

²⁶ Harold Koontz. "Administración una Perspectiva Global" (2008)

- a. **Mejoría de la administración:** todas las ventajas de la administración por objetivos se pueden resumir diciendo que da por resultado una administración muy mejorada. No se pueden establecer objetivos sin planeación y la planeación orientada hacia resultados es la única clase que tiene sentido. La administración por objetivos obliga a los gerentes a pensar en la planeación para obtener ciertos resultados, más que simplemente planear actividades o trabajos. Para asegurar que los objetivos sean realistas, la APO exige también que los gerentes piensen en la forma en que lograrán los resultados, la organización y el personal que necesitarán para hacerlo y los recursos y ayuda que requerirán. De igual forma, no hay un mejor incentivo para el control que un grupo de metas claras.

- b. **Clarificación de la organización:** otro beneficio importante de la APO es que obliga al gerente a clarificar los papeles y las estructuras organizacionales. Los puestos se deben construir en base a los resultados fundamentales que se espera tengan las personas que los desempeñan.

- c. **Estímulo al compromiso personal:** una de las grandes ventajas de la APO es que estimula a las personas a comprometerse con sus metas. La gente deja de hacer simplemente un trabajo, seguir instrucciones y esperar por normas y decisiones; ahora son personas con propósitos claramente definidos.

- d. **Desarrollo de controles efectivos:** en la misma forma en que la APO produce una planeación más efectiva, también ayuda a desarrollar controles efectivos. Recuérdese que el control incluye medir resultados y llevar a cabo acciones para corregir las desviaciones de los planes con el fin de asegurar que se alcancen las metas.

2.2.6 ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA

El sistema de acreditación aplicado es de la Confederación Nacional de Escuelas Particulares que en la actualidad se conforma por 66 federaciones y

agrupa a más de 3,500 escuelas de todo el país de los niveles preescolar, primaria, secundaria, profesional medio, bachillerato y normal.

Sus orígenes podrían remontarse a los años de 1925-26 con la Unión de Colegios Católicos; aunque la CNEP fue registrada como Asociación el 21 de agosto de 1948 y como Asociación Civil el 3 de noviembre de 1963.

Está afiliada a la CIEC (Confederación Interamericana de Educación Católica) en el continente Americano; Asociación que, a su vez, se integra a la Oficina Internacional de Educación Católica (OIEC). Ambos organismos aprueban y avalan el Sistema de Acreditación de la Calidad Educativa de la CNEP.

Trabaja y declara entre sus objetivos:

- ✓ Agrupar a las Federaciones y a sus Escuelas Federadas de la República Mexicana para la promoción, difusión, defensa de los principios y normas de la educación integral e integradora y su aplicación en todas las escuelas que las conforman, por medio de la conducción de programas, cursos, seminarios, diplomados, maestrías, etc.; relacionados con la función educativa, cultural, artística, pedagógica de las instituciones afiliadas y de todos sus miembros.
- ✓ Coadyuvar con las Federaciones y/o Asociadas y/o sus escuelas afiliadas, en el perfeccionamiento pedagógico y la eficiencia de la labor magisterial y en la superación moral, cultural y social de los maestros, alumnos y demás miembros de las comunidades educativas de las escuelas.
- ✓ Brindar asesoría a las federaciones y escuelas asociadas y a otras entidades, para promover la calidad educativa.

Desde 1988 se implementó un Sistema de Evaluación Institucional para la Calidad Educativa dirigido a las escuelas de las diversas Federaciones afiliadas a la CNEP, en el cual llegaron a participar 47 instituciones de educación básica y media superior. En el mismo año, se propusieron indicadores para Escuelas Normales de las cuales 6 se inscribieron y 5 alcanzaron la acreditación.

En el año 2001, el Modelo fue revisado y ajustado bajo un nuevo enfoque de calidad, el de Mejora Continua, surgiendo así el Sistema de Acreditación de la Calidad Educativa. En el año 2004, en congruencia con los principios de mejora, se elabora y aprueba un nuevo conjunto de indicadores integrados en el Documento Base (SA-DB-2004-06). A la fecha el Modelo de la CNEP ha logrado trascender las fronteras nacionales llegando a Bolivia, El Salvador, Costa Rica, Panamá y Ecuador.

El Sistema de Acreditación desea lograr cuatro efectos fundamentales:

- a) Diagnóstico: es la guía para la derivación de acciones.
- b) Instructivo: los actores involucrados aprenden en el proceso.
- c) Educativo: hay una relación entre los resultados de la evaluación con las motivaciones y actitudes de la comunidad educativa.
- d) Desarrollador: la institución se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desarrollo y crecimiento.

ESTRUCTURA PARA LA IMPLEMENTACIÓN²⁷

Presidente de la CNEP

El Presidente de la CNEP es una persona que ha sido elegida por la Asamblea General de la Confederación, la cual está conformada por la totalidad de los presidentes de las federaciones de la República Mexicana. Dentro de las funciones de éste cargo, relacionadas con el Sistema de Acreditación, destacan el supervisar los trabajos del Departamento de Acreditación, validar los acuerdos que se tomen en el Consejo de Asesores, nombrar asesores para las instituciones inscritas al proceso, ratificar los equipos que asisten a las visitas de verificación, convocar al Consejo Dictaminador y fungir como miembro honorario del mismo.

²⁷ CNEP, "Manual Descriptivo del Sistema de Acreditación de la Calidad Educativa (2006)

Departamento de Acreditación

Para el Proceso de Acreditación de la Calidad Educativa, la CNEP creó un área especial denominada Departamento de Acreditación que *es un equipo de personas que están a cargo de la mayor parte del trabajo de logística administrativa y de registro del Sistema de Acreditación*. Este Departamento es el punto de contacto entre las instituciones inscritas (o que desean inscribirse al proceso) y la CNEP. Entre sus funciones principales se encuentran: procesar las solicitudes de inscripción, coordinar la recepción de pagos y emisión de recibos, dar a conocer al Consejo de Asesores las instituciones de recién ingreso para que se les asigne un asesor, coordinar la estructuración de los equipos visitadores, recibir y resguardar los manuales e informes elaborados por las instituciones durante el proceso y convocar a consejos de asesores, entre otras.

Consejo de Asesores

La CNEP cuenta con un equipo de profesionales de la educación que fungen como asesores de las escuelas en el proceso de acreditación. Al estar reunidos formalmente a petición del Presidente de la CNEP, se constituyen como Consejo y su función principal es enriquecer y encaminar al Sistema de Acreditación hacia la mejora continua por medio de la aprobación de acuerdos, lineamientos y políticas de actuación.

Consejo Dictaminador

Es un grupo de personas expertas en el área educativa a nivel nacional o internacional y con conocimiento amplio del Sistema de Acreditación de la Calidad de la CNEP que, convocados por el Presidente de la Confederación, se reúnen para constituirse como Consejo Dictaminador. Ellos tienen como función principal examinar los documentos generados durante el proceso de acreditación con la finalidad de emitir las opiniones técnicas y dictaminar si una escuela es merecedora o no de la acreditación.

Asesor

Es una persona asignada por la CNEP para acompañar el Proceso de Acreditación de la Institución. Su objetivo es proporcionar los elementos técnicos,

metodológicos y pedagógicos necesarios para que la Institución pueda llevar a cabo su autoevaluación de manera autónoma bajo los lineamientos establecidos para el Sistema de Acreditación. Su acompañamiento incluye el apoyo para la comprensión del sistema, la elaboración de documentos propios del proceso, la capacitación a los integrantes de los comités y la interpretación de la información para la evaluación, entre otros.

Institución Educativa

En todo momento el Director será la máxima autoridad ante la CNEP aun cuando la comunicación formal y constante se delega al Coordinador de autoestudio.

Para efectos del Sistema de Acreditación la institución Educativa debe conformar un comité de Autoestudio y nueve comisiones de núcleo.

EI COMITÉ DEL AUTOESTUDIO

Es un equipo de trabajo conformado por un Coordinador General y coordinadores de cada una de las COMISIONES DE NÚCLEO. Este equipo tiene la función primordial de guiar el proceso de autoevaluación institucional conforme a lo señalado por la CNEP y buscando siempre la mejora continua en la Institución que representa.

EI COORDINADOR GENERAL

Es una persona nombrada por el Director General de la Institución y, en su momento, debe ser aceptado por la CNEP como representante oficial de la misma. Esta función no podrá realizarla el Director de la Escuela y preferentemente tampoco un Director de Sección o nivel, pero sí deberá ser una persona de comprobada solvencia moral, plena confianza y comprometida firmemente con la Institución.

Se integrarán nueve COMISIONES DE NÚCLEO, una por cada uno de los señalados en el Documento Base (SA-DB-2004-06).

ESTRUCTURA PARA LA IMPLEMENTACIÓN

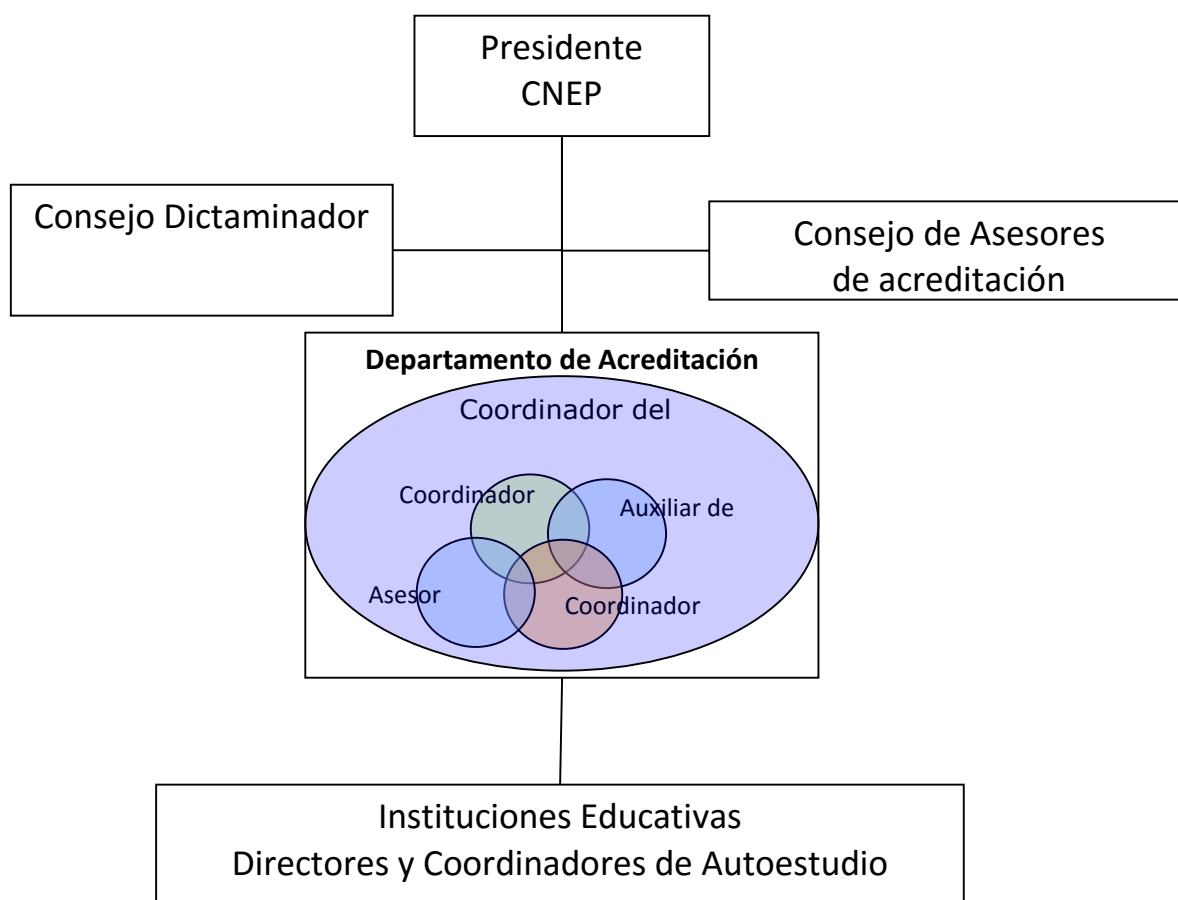


Figura 1: Estructura para la implementación

ESTRUCTURA DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN

Dentro del Sistema de Acreditación de la Calidad Educativa, se estiman poco más de dos años para culminar con el proceso, el cual se divide en cuatro grandes etapas:

- ✓ Primera etapa: autoestudio o autoevaluación institucional. (2 años)
- ✓ Segunda etapa: Visita de Verificación (3 a 4 días)
- ✓ Tercera etapa: Respuesta institucional (un mes)
- ✓ Cuarta etapa: Dictaminación (un día)

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS

ACREDITACIÓN: El reconocimiento público y temporal de la calidad de la Institución Educativa que ha participado voluntariamente en un proceso de evaluación de su gestión pedagógica, institucional y administrativa

CALIDAD DE LA EDUCACIÓN: Excelencia o trabajo sobresaliente, se mide en el plano educativo por los conocimientos, valores y competencias que desarrollan los egresados. En el campo educativo, la calidad debe medirse según el cumplimiento de los propósitos, misión y objetivos de la institución educativa, para lo cual se debe realizarse, evaluando tres grandes aspectos: Objetivos apropiados, Eficiencia, Efectividad.

EFICIENCIA: La capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. No debe confundirse con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

EVALUACIÓN: Es el proceso de juzgar los logros que un proyecto o programa ha conseguido, especialmente en relación con las actividades planificadas y los objetivos generales. Implica un juicio de valor

GERENCIA INSTITUCIONAL EDUCATIVA: Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.

INSTITUCIÓN: Un conjunto de personas, con intereses propios y concurrentes, con valores singulares y hasta contrapuestos, pero al coexistir en pos de un gran objetivo se compatibilizan y forman la cultura de la institución, por lo tanto ese grupo tiene ciertos rasgos estructurales y ciertas modalidades de acción que nos permite caracterizar nuestro concepto de institución de la siguiente forma: Función social especializada, Objetivos explícitos, Sistema normativo, Conjunto de personas, Establecimiento de status y roles, Ámbito geográfico determinado.

META: Es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

MISIÓN: Planteamiento que expresa los propósitos fundamentales de la organización y su compromiso social. Describe la razón de ser de la organización y sus distintivos principales.

MONITOR: Es la persona que guía el aprendizaje deportivo, cultural, etc. El que amonesta o avisa. Por extensión, monitoreo vendría a ser el proceso de guiar el aprendizaje, que es una actividad propia del Docente, aunque también podría serlo del Supervisor.

OBJETIVO INSTITUCIONAL: Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la institución pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

OBJETIVO PEDAGÓGICO: En el campo de la educación, podemos decir, que un objetivo es el resultado que se espera logre el alumno al finalizar un determinado proceso de aprendizaje.

ORGANIZACIÓN: Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL: Es la propuesta que cada institución elabora para dar cumplimiento a los propósitos establecidos. Se crea desde la propia identidad de cada institución y de la construcción colectiva permanente y adquiere existencia objetiva mediante la planificación. Contiene los acuerdos básicos que encuadran la vida de la institución por lo que se convierte en un instrumento orientador que enmarca todas las acciones educativas.

SUPERVISIÓN: Es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

SUPERVISOR: Un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores.

SUPERVISIÓN EDUCATIVA: Es el servicio instituido para optimizar el funcionamiento de las organizaciones educativas, centrado en el mejoramiento de los aprendizajes y el desenvolvimiento profesional de los Maestros y en el ofrecimiento de oportuna y consistente información para una acertada toma de decisiones sobre todo curriculares.

III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.

En las experiencias internacionales que pudimos encontrar y nos impactaron cómo las instituciones educativas de los países más desarrollados en el ámbito educativo interesan, enfatizan e invierten para tener todo un procedimiento y equipamiento completo y eficaz de supervisión para lograr los objetivos establecido con la finalidad de promover el desarrollo y mejoramiento de su propia institución, generando de esta manera una buena calidad educativa. A continuación, veremos algunas conclusiones de los estudios que han tratado sobre los trabajos de la supervisión en el ámbito educativo.

María José Lemaitre en su planteamiento concluye con una reflexión acerca del impacto que han tenido dichos cambios en el sistema en el país: “Es claramente necesario hacer una evaluación sistemática acerca del impacto de los mecanismos de aseguramiento de la calidad. Ella permitiría, probablemente, proporcionar mejores antecedentes para tomar decisiones sobre aspectos tan importantes como el de las características de los organismos responsables de llevar a cabo los procesos de evaluación, así como el de los procedimientos más eficaces para lograr los distintos objetivos buscados.”²⁸

En un estudio denominado **Supervisión, evaluación y calidad educativa** presentado en el año 2005 por Antonia Casanova indica: “La dirección y la supervisión constituyen dos elementos estratégicos decisivos para el buen funcionamiento de los centros. Conseguir modelos apropiados para el desarrollo y aplicación de las competencias de ambas, supone, en buena medida, garantizar la calidad del sistema educativo”²⁹

²⁸ María José Lemaitre “Mecanismos de aseguramiento de la calidad: respuesta a los desafíos del cambio en la educación superior” (2008)

²⁹ Antonia Casanova “Supervisión, evaluación y calidad educativa” (2005)

Una de las conclusiones que Lucía Ramírez Alegre expresó en su **Informe sobre supervisión educativa en Paraguay** en el año 2007 dice: “Las Supervisiones Administrativas y Pedagógicas constituyen tareas complementarias de una misma función de Supervisión Educativa integral y la misma debe darse en un marco de trabajo compartido, eficiente con responsabilidad social implementando la cultura de la rendición de cuentas y promoción de la excelencia a favor de las políticas educativas al servicio de las instituciones escolares.”³⁰

A través de la revisión de los proyectos de investigación realizados por docentes, especialistas y diversos actores individuales e institucionales; tomando en cuenta también las experiencias adquiridas en los quehaceres de la escuela nos permite formular las hipótesis siguientes:

3.1.1 HIPÓTESIS GENERAL

La supervisión educativa contribuye significativamente al logro de los objetivos pedagógico-institucionales del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015.

3.1.2 SUB-HIPÓTESIS

- La supervisión educativa contribuye significativamente al logro de los objetivos pedagógicos del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015.
- La supervisión educativa contribuye significativamente al logro de los objetivos institucionales del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015.

³⁰ Lucía Ramírez Alegre “Informe sobre supervisión educativa en Paraguay” (2007)

- El principio más de la supervisión educativa en el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII es “de participación”.
- Los objetivos pedagógicos establecidos por el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII cumplen con las condiciones.
- Los objetivos institucionales establecidos por el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII cumplen con las condiciones.

3.2 VARIABLES E INDICADORES.

VARIABLE DEPENDIENTE: Logro de los objetivos pedagógico-institucionales.

Cuadro: Operacionalización de la variable logro de los objetivos pedagógico-institucionales.

Definición Conceptual	El logro de objetivos es conseguir o tener éxito lo que se busca, puede ser una determinación o un simple enunciado. Si enmarcamos el tema que nos ocupa dentro de nuestras aspiraciones más amplias, el simple enunciado de un objetivo muy bien definido y delimitado se transformará en determinación.
Reactivos y/o indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Los administrativos, docentes y trabajadores han participado la formulación de los objetivos pedagógicos del colegio. • Los administrativos, docentes y trabajadores han participados la formulación de los objetivos institucionales del colegio.

	<ul style="list-style-type: none">• Los administrativos, docentes y trabajadores alcanzan los objetivos pedagógicos planteados por la comunidad del colegio.• Los administrativos, docentes y trabajadores alcanzan los objetivos institucionales planteados por la comunidad del colegio.• Los objetivos pedagógicos trazados por la comunidad educativa cumplen con las condiciones adecuadas.• Los objetivos institucionales trazados por la comunidad educativa cumplen con las condiciones adecuadas.• En general el colegio logra los objetivos establecidos dentro del plazo fijado.• Los objetivos pedagógicos trazados por la comunidad educativa poseen características apropiadas.• Los objetivos institucionales trazados por la comunidad educativa poseen características apropiadas.
--	---

VARIABLES INDEPENDIENTES: Supervisión educativa.

Cuadro: Operacionalización de la variable supervisión educativa.

Definición Conceptual	Se entiende por supervisión educativa el servicio instituido para optimizar el funcionamiento de las organizaciones educativas, centrado en el mejoramiento de los aprendizajes y el desenvolvimiento profesional de los Maestros y en el ofrecimiento de oportuna y consistente información para una acertada toma de decisiones sobre todo curriculares.
Reactivos y/o indicadores	<ul style="list-style-type: none">• La supervisión educativa posee las características apropiadas.• Se establece adecuadamente los principios de la supervisión.• El estilo de supervisión que se aplica es apropiado.• Los supervisores poseen el perfil profesional adecuado.• Los supervisores cumplen con las funciones establecidas.• Los supervisores utilizan los instrumentos de supervisión.• Los supervisores dominan las diversas técnicas de supervisión.

IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 TIPIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

De acuerdo a las bibliografías encontradas, nuestra investigación se puede tipificar según siguientes criterios³¹:

Según el tipo de conocimiento previo usado en la investigación es CIENTÍFICA, pues las teorías y los antecedentes de esta investigación se desarrollaron en el marco teórico derivado de la ciencia. Según la naturaleza del objeto de estudio es FACTUAL O EMPÍRICA, se dice que son investigaciones factuales o fácticas porque estudian los hechos, que los romanos llamaban *factum*; y se dice que son empíricas porque derivan de la experiencia, del contacto con los fenómenos reales. Según el tipo de pregunta planteada en el problema es TEÓRICA, también recibe el nombre de investigación pura, investigación sustantiva o investigación básica. Las investigaciones teóricas se subdividen, a su vez, en cuatro tipos, nuestra investigación es del tipo DESCRIPTIVA. Según el método de estudio de las variables es CUALITATIVA, lo que se tiene en cuenta es simplemente la constatación fáctica de la manera cómo varía la variable. Cuando las investigaciones se hacen utilizando variables que no pueden cuantificarse se dice que se hace investigación cualitativa. Según el número de variables es BIVARIADA, en esta investigación trabajamos con dos variables y se establece relaciones entre ellas. Y según el tiempo de aplicación de la variable es TRANSVERSAL O SINCRÓNICA, es decir, puede hacer cortes temporales en un proceso histórico para averiguar los efectos de la o las variables que le preocupan.

³¹ Elías Mejía Mejía "Metodología de la Investigación Científica" (2005)

4.2 ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS.

Las estrategias son diversas, revisando la clasificación que hacer el Dr. Elías Mejía afirmamos que la estrategia que vamos emplear para la prueba de hipótesis según la capacidad para controlar las variables intervinientes es PRE EXPERIMENTAL, según el tiempo de aplicación de variables es TRANSVERSAL y según el número de variables es BIVARIADA, porque en ella se emplea dos variables, en términos formalizados, corresponde a la siguiente función:

$$Y = f(X)$$

Que se interpreta como Y es función de X, para nuestra investigación se interpreta como X contribuye Y.

4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población de la investigación abarca todos los administrativos, los docentes y los trabajadores del COLEGIO PARTICULAR PERUANO CHINO "JUAN XXIII" del año 2015. Conociendo el tamaño de la población (140 personas), para encontrar el tamaño de la muestra de esta investigación se aplica la siguiente formula.

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p(1-p)}{(N-1) \times e^2 + Z^2 \times p(1-p)} = 33$$

n = El tamaño de la muestra que queremos calcular.

N = Tamaño del universo (los administrativos, trabajadores y docentes).

Z = Nivel de confianza 95% (Z=1,96)

e = Es el margen de error máximo que admito (p.e. 15%)

p = Es la variabilidad positiva o probabilidad de aceptar/rechazar las hipótesis (50%)

De manera que el tamaño de la muestra, para los niveles establecidos (de Z, P y E) en este problema deberá ser más de 33 personas. Por lo tanto, para esta investigación se ha tomado una muestra aleatoria de 40 personas.

4.4 INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Se elaboró un cuestionario para la recolección de datos, está validado por juicio de expertos. El cuestionario tipo encuesta consta de 20 ítems. La duración de la aplicación de la encuesta es de aproximadamente 20 minutos.

Se considera, además, relevante el obtener información sobre algunas variables demográficas, tales como: edad en años cumplidos, género, estado civil, tiempo de servicios (experiencia laboral en años cumplidos) y el grado académico alcanzado en educación del grupo muestral.

A. Confiabilidad de los instrumentos.

a. Se determinó una muestra piloto de 10 profesores, para determinar la confiabilidad de la encuesta a profesores.

b. Luego se estimó el coeficiente de confiabilidad de la prueba de conocimientos, de la encuesta a profesores, mediante la Ecuación de Spearman – Brown, que determinó que el instrumento tiene una alta confiabilidad.

Se calculó la correlación utilizando la metodología de dos mitades (pares e impares) y luego se aplicó la ecuación de Spearman – Brown.

Correlación:

$$r = \frac{n (\sum AB) - (\sum A) (\sum B)}{\sqrt{[n (\sum A^2) - (\sum A)^2] [n (\sum B^2) - (\sum B)^2]}}$$

$$R = \frac{2 r}{1 + r}$$

Encuesta

Profesores: $R = 0.99$

Indica una alta confiabilidad.

B. Validez de los instrumentos.

La validación de los instrumentos se realizó principalmente en el marco teórico de la categoría “validez de contenido” utilizando el procedimiento de criterio de expertos calificados (4), que determinaron la adecuación muestral de los ítems de los instrumentos

La encuesta es aplicada de manera individual a la muestra en una sola oportunidad por el investigador, con la valiosa colaboración de la subdirectora académica y de investigación de la institución. La encuesta se realizó del 13 de octubre en la mañana.

El procesamiento de la información recolectada se incoa el 14 de octubre y se usan las herramientas de análisis que proporciona la estadística descriptiva en la sistematización de datos, el estudio cuantitativo de datos y la interpretación de resultados. Por último, con los datos obtenidos por la aplicación del instrumento se determina la correlación de las variables de estudio.

C. Recolección y procesamiento de datos

Luego de la aplicación de la prueba y las encuestas, los datos fueron recogidos en forma manual. Asimismo se procesó la información utilizando el paquete estadístico SPSS V9.0 y el programa para cálculos EXCEL 2000 para Windows, además de una computadora de última generación que permitió obtener rápidamente cuadros estadísticos, gráficos, estadísticos, listos para ser presentados y analizados.

4.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS.

La estrategia que se va emplear para la prueba de hipótesis es mediante un procedimiento estadístico. Se somete al análisis e interpretación los datos recogidos de una encuesta aplicada al grupo muestral. Para realizar pruebas de hipótesis, se parte de un valor supuesto (hipotético) en parámetro poblacional.

Después de recolectar una muestra aleatoria, se compara la estadística muestral con el parámetro hipotético, se analiza la varianza.

Después se acepta o se rechaza el valor hipotético, según proceda. Se rechaza el valor hipotético sólo si el resultado muestral resulta muy poco probable cuando la hipótesis es cierta.

HIPÓTESIS GENERAL

H_A: La supervisión educativa contribuye significativamente al logro de los objetivos pedagógico-institucionales del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015.

H₀: La supervisión educativa no contribuye al logro de los objetivos pedagógico-institucionales del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015.

SUB-HIPÓTESIS

H_{A1}: El principio más importante de la supervisión educativa en el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII es “de participación”.

H₀₁: El principio más importante de la supervisión educativa en el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII no es “de participación”.

H_{A2}: Los objetivos pedagógico-institucionales establecidos por el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII cumplen con las condiciones.

H₀₂: Los objetivos pedagógico-institucionales establecidos por el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII no cumplen con las condiciones.

V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Este tratamiento estadístico se complementa con el análisis exploratorio descriptivo univariante y bivariante de los datos obtenidos en las variables sociodemográficas.

5.1.1 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS UNIVARIANTE DE LOS RESULTADOS

Con la intención de reconocer y discriminar las principales características de todos los sujetos de estudio se efectúa, en primer lugar, una descripción de la población tomando en cuenta los siguientes factores: la edad, el género, el estado civil, cargo, el tiempo de servicios y el nivel académico alcanzado. Algunos de los conjuntos de datos sobre una característica determinada fueron reagrupados en dos dimensiones para su mejor aprovechamiento.

Tabla 1. Edad en cuatro categorías

		Edad (años)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	25 a 36	14	35,0	35,0	35,0
	37 a 48	12	30,0	30,0	65,0
	49 a 60	10	25,0	25,0	90,0
	61 a 72	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Las 40 unidades de análisis se presentan en su totalidad como datos válidos, es decir, no hay datos faltantes o perdidos. En la Tabla 1 se observa que

el 65% de los administrativos, trabajadores y docentes de la institución educativa presentan edades menores o iguales a 48 años.

Tabla 2. Género de los administrativos, trabajadores y docentes

		Género			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	10	25,0	25,0	25,0
	Femenino	30	75,0	75,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

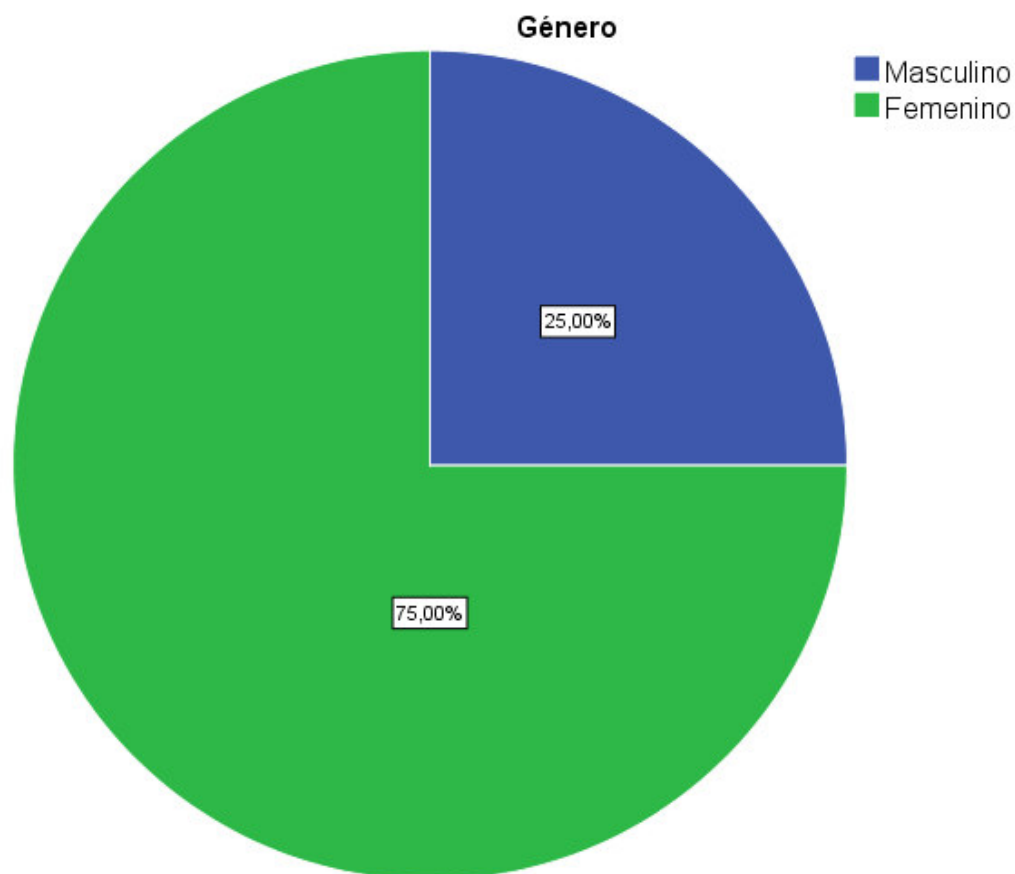


Figura 2: Género de los administrativos, trabajadores y docentes

En la Tabla 2 se observa que el 75% de los administrativos, trabajadores y docentes son del género femenino mientras que el 25% de los administrativos,

trabajadores y docentes pertenecen al género masculino en la institución educativa escogida.

Tabla 3. Estado Civil los administrativos, trabajadores y docentes

		Estado Civil			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero	18	45,0	45,0	45,0
	Casado	22	55,0	55,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

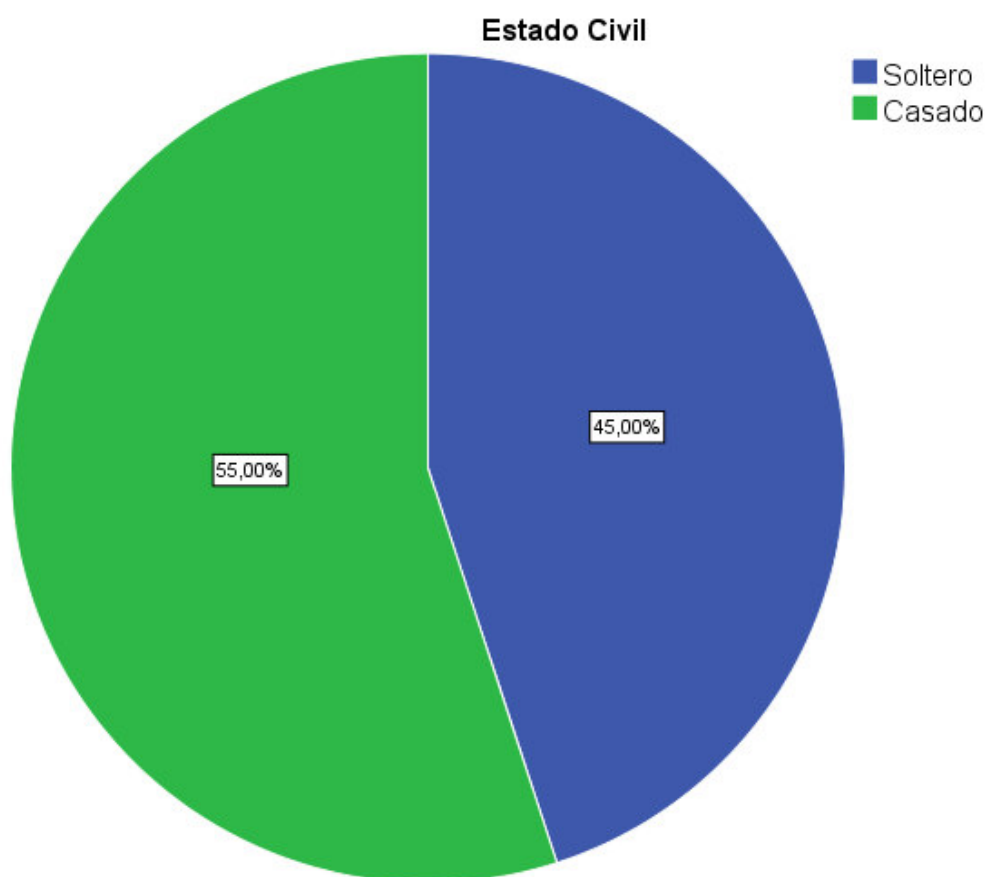


Figura 3: Estado Civil los administrativos, trabajadores y docentes

En la Tabla 3 se observa que el 45% de los administrativos, trabajadores y docentes no tienen hogares constituidos mientras que el 55% de los administrativos, trabajadores y docentes son casados en la institución educativa.

Tabla 4. Cargos desempeñados en la institución educativa

		Cargo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Administrativo	7	17,5	17,5	17,5
	Trabajador	4	10,0	10,0	27,5
	Docente	29	72,5	72,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

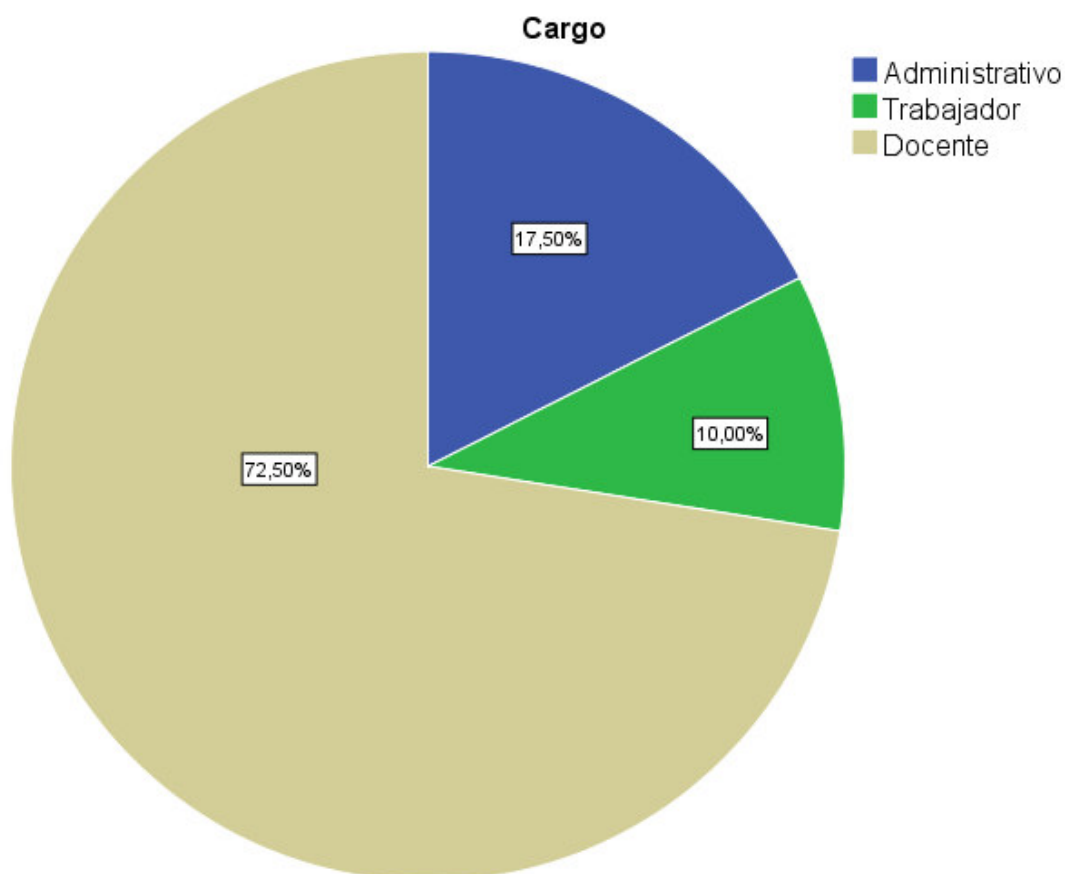


Figura 4: Cargos desempeñados en la institución educativa

En la Tabla 4 se observa que el 72,5% son docentes mientras que el 27,5% administrativos y trabajadores de la institución educativa estudiada.

Tabla 5. Tiempo de servicio (años)

Estadísticos		
Años de Servicio		
N	Válido	40
	Perdidos	0
Media		15,20
Mediana		10,00
Moda		8
Mínimo		2
Máximo		45

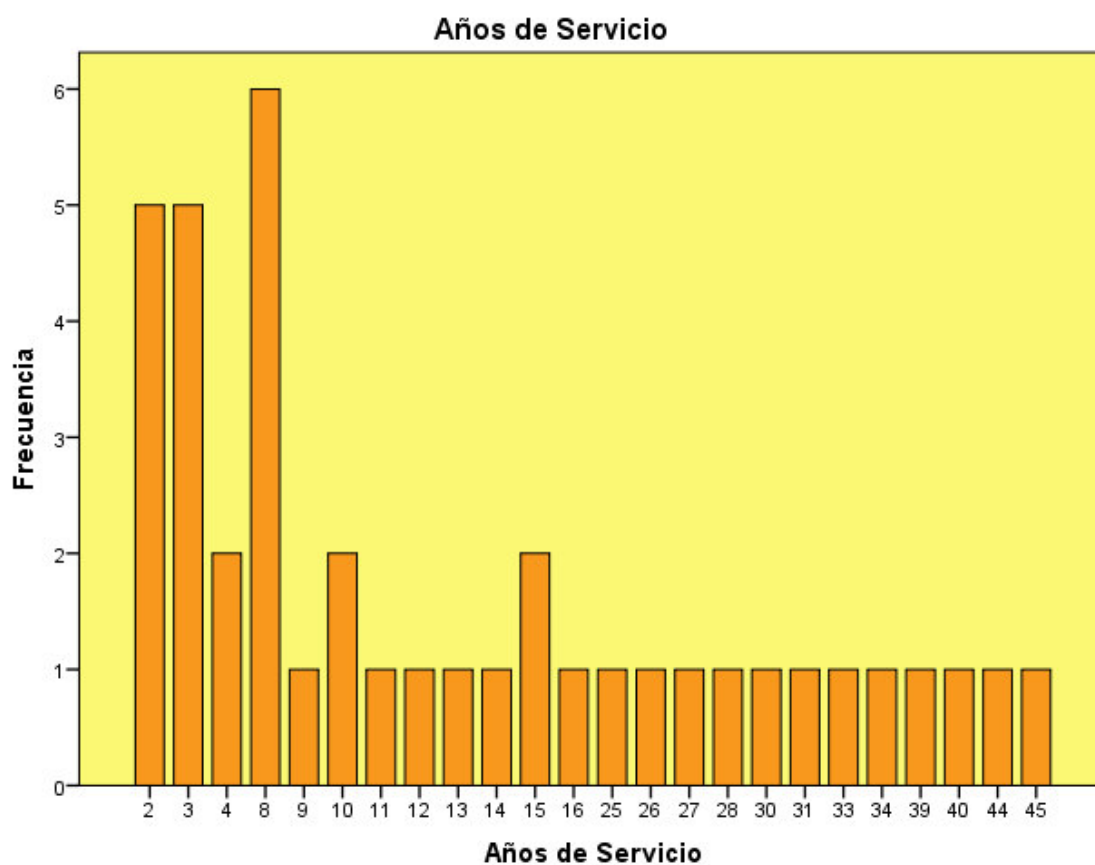


Figura 5: Tiempo de servicio (años)

En la Tabla 5 se observa que el promedio del tiempo de servicio es 15,2 años, la mayoría de los administrativos, trabajadores y docentes tiene 8 años de servicio, y el rango de tiempo de servicio es desde 2 a 45 años.

Tabla 6. Grado académico alcanzado

		Grado Académico			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Técnico	10	25,0	25,0	25,0
	Bachiller	22	55,0	55,0	80,0
	Magíster	7	17,5	17,5	97,5
	Doctor	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

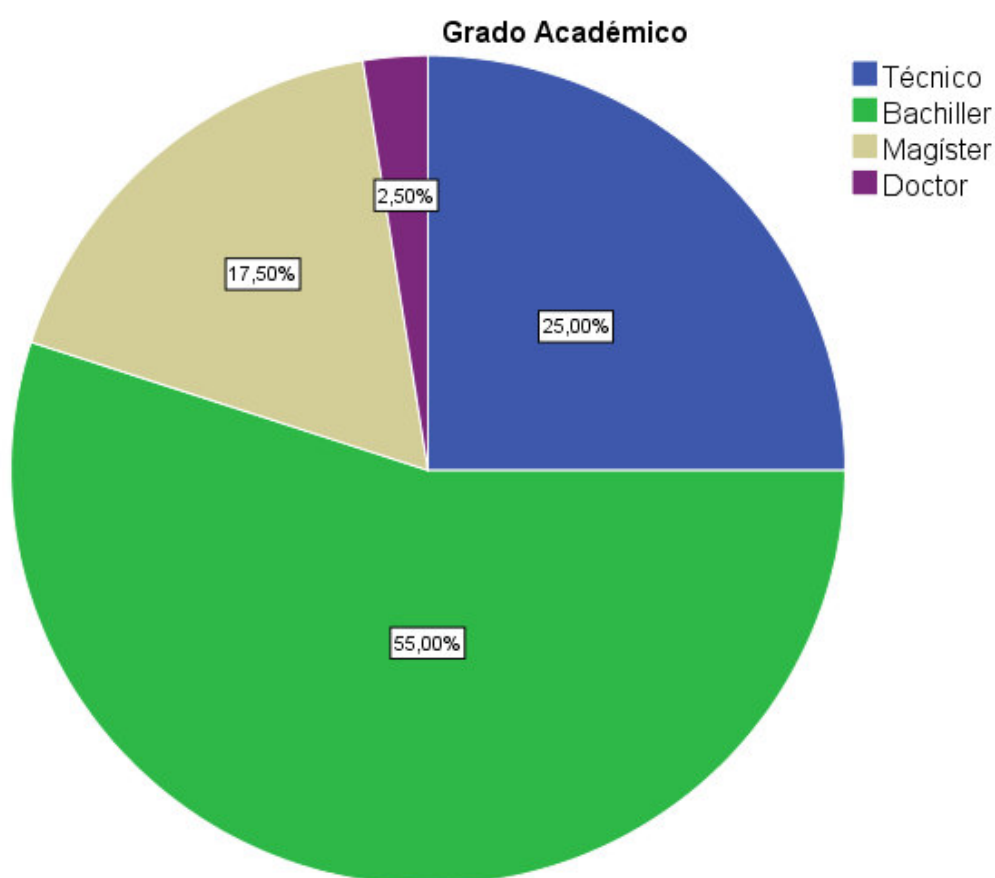


Figura 6: Grado académico alcanzado

En la Tabla 6 se observa que el 55% de los administrativos, trabajadores y docentes poseen el grado de Bachiller mientras que el 20% alcanzaron grado de Magíster o de doctor en la institución educativa escogida.

5.1.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS BIVARIANTE DE LOS RESULTADOS

A continuación, en un análisis exploratorio descriptivo bivalente, se emplean las tablas de contingencia para visualizar la presencia de estas características en los sujetos de investigación.

Tabla 7. Supervisor según el cargo

Tabla cruzada Cargo*Supervisor

Recuento		Supervisor				Total
		Director	Subdirector	Administrador	Coordinador del área	
Cargo	Administrativo	0	0	7	0	7
	Trabajador	0	0	4	0	4
	Docente	1	1	3	24	29
Total		1	1	14	24	40

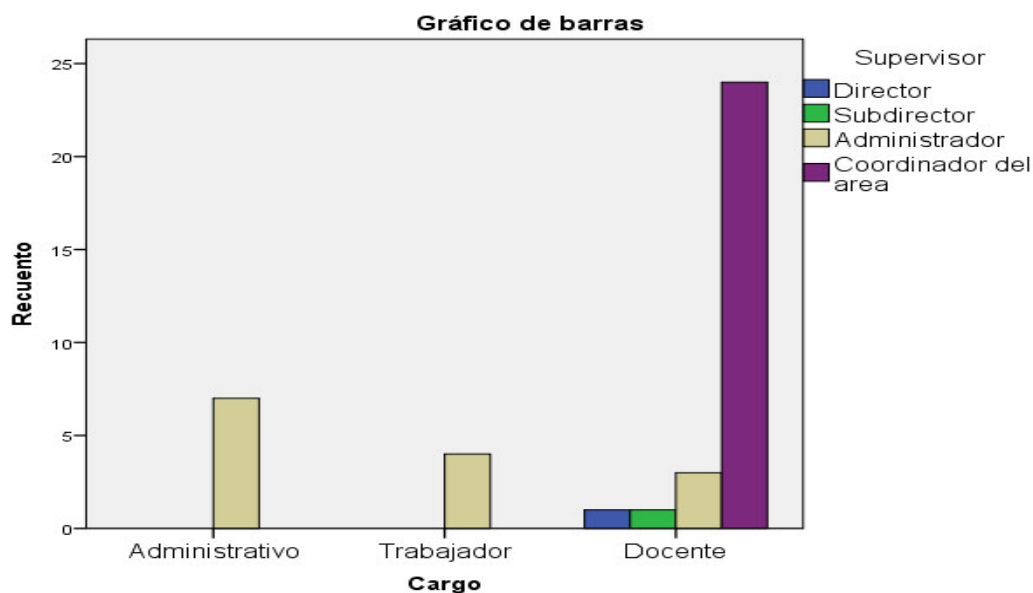


Figura 7: Supervisor según el cargo

En la Tabla 7 se observa que en la institución educativa escogida el administrador del colegio se encarga de supervisar las labores de todos los

administrativos y trabajadores, en cuanto el supervisor que se encarga de ver los trabajos del 83% de los docentes es el coordinador del área.

Tabla 8. Las técnicas directas empleadas según el supervisor

Tabla cruzada Supervisor*Técnica directa

Recuento

		Técnica directa				Total
		Observación	Entrevista	Visita	Reuniones	
Supervisor	Director	0	0	1	0	1
	Subdirector	1	0	0	0	1
	Administrador	7	3	0	4	14
	Coordinador del área	10	5	1	8	24
Total		18	8	2	12	40

Gráfico de barras

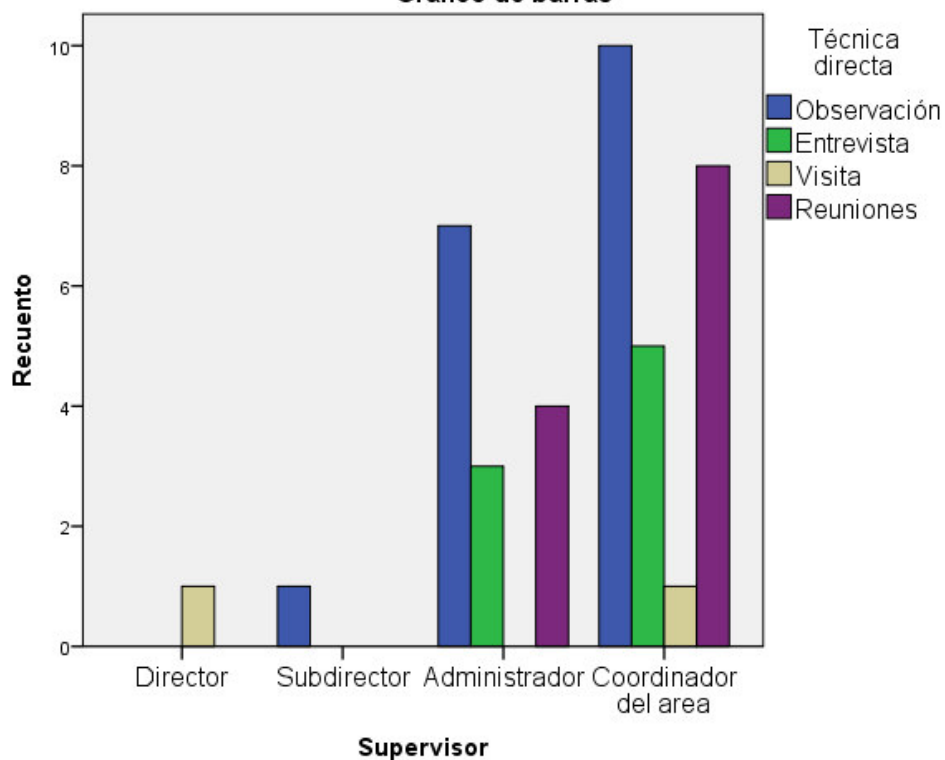


Figura 8: Las técnicas directas empleadas según el supervisor

En la Tabla 8 se observa que tanto para el administrador como el coordinador del área la técnica directa de supervisión que se emplea con más

frecuencia es la observación (45%), luego son las reuniones (30%) y entre la entrevista y la visita son el 25%.

Tabla 9. Las técnicas indirectas empleadas según el supervisor

Tabla cruzada Supervisor*Técnica indirecta

Recuento		Técnica indirecta			Total
		Análisis de documentos	Investigación	Observación de relaciones humanas	
Supervisor	Director	0	0	1	1
	Subdirector	0	1	0	1
	Administrador	10	1	3	14
	Coordinador del área	20	0	4	24
Total		30	2	8	40

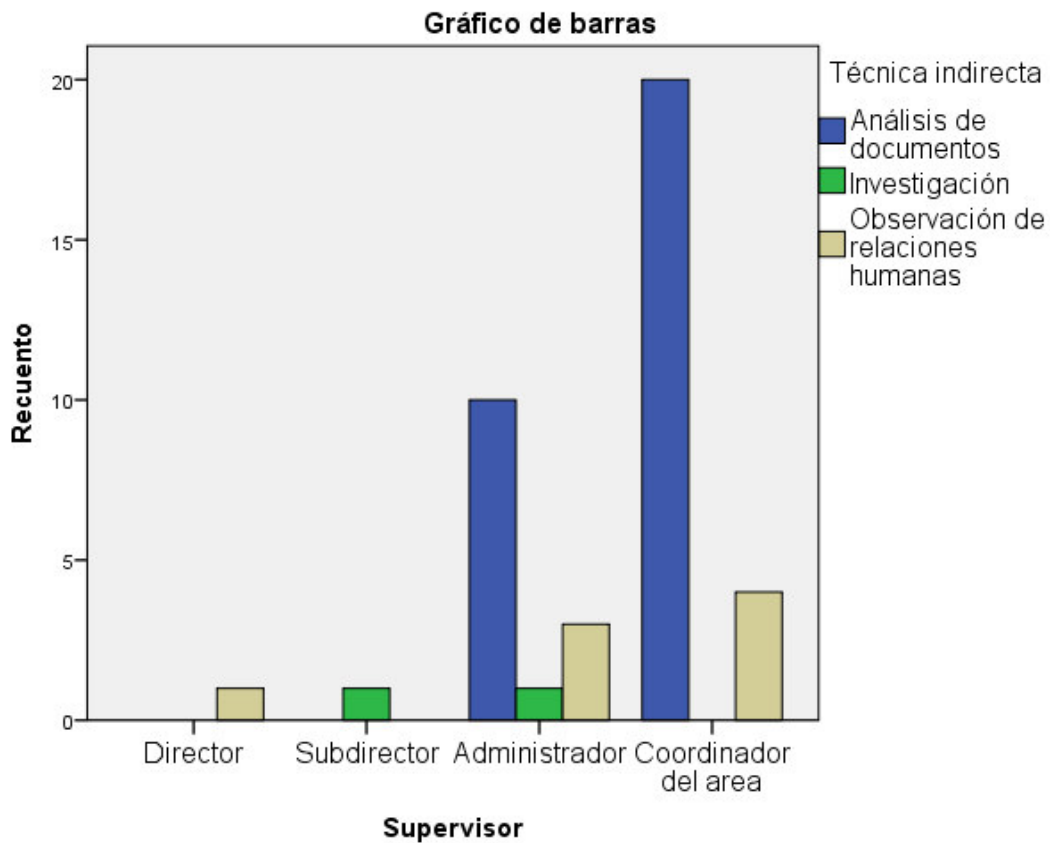


Figura 9: Las técnicas indirectas empleadas según el supervisor

En la Tabla 9 se observa que la técnica indirecta de supervisión más usada en la institución educativa escogida es el análisis de documentos que ocupada el 75%.

Tabla 10. Los instrumentos de supervisión empleados según el supervisor

Tabla cruzada Supervisor*Instrumento

Recuento		Instrumento				Total
		Fichas de observación	Hojas de verificación	Encuestas	Cuadros de seguimiento	
Supervisor	Director	0	1	0	0	1
	Subdirector	0	1	0	0	1
	Administrador	8	1	2	3	14
	Coordinador del área	16	4	1	3	24
Total		24	7	3	6	40

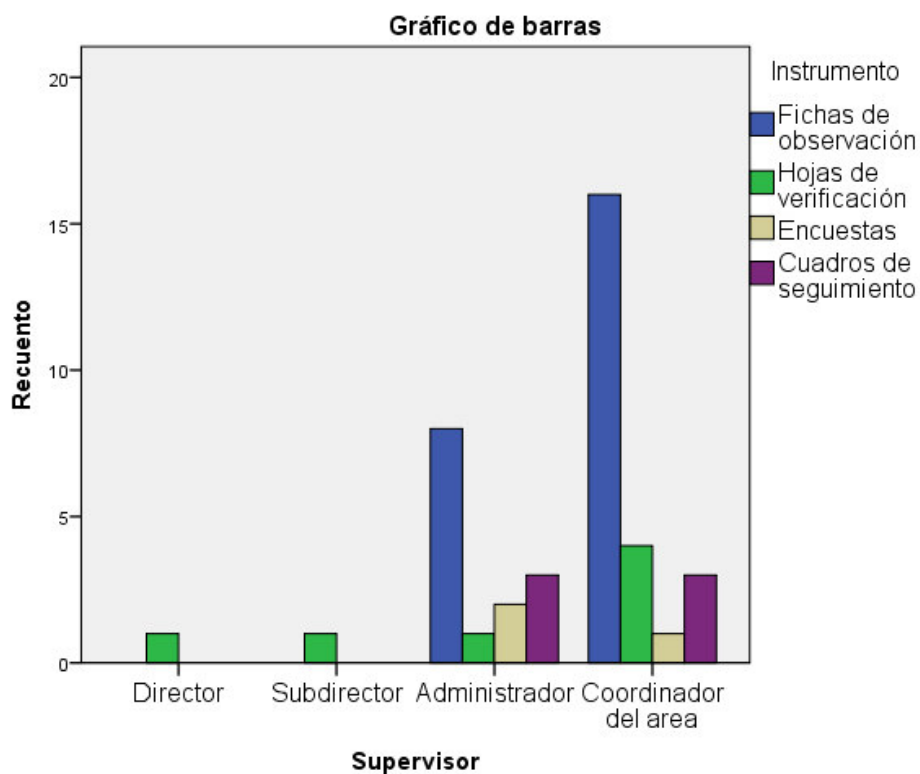


Figura 10: Los instrumentos de supervisión empleados según el supervisor

En la Tabla 10 se observa que el instrumento de supervisión más usado en la institución educativa escogida es la ficha de observación que ocupada el 60% de la totalidad.

Tabla 11. La frecuencia de supervisión

		frecuencia mensual			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 4 veces	21	52,5	52,5	52,5
	5 a 8 veces	16	40,0	40,0	92,5
	Más de 9 veces	3	7,5	7,5	100,0
	Ninguna vez	0	0	0	
	Total	40	100,0	100,0	

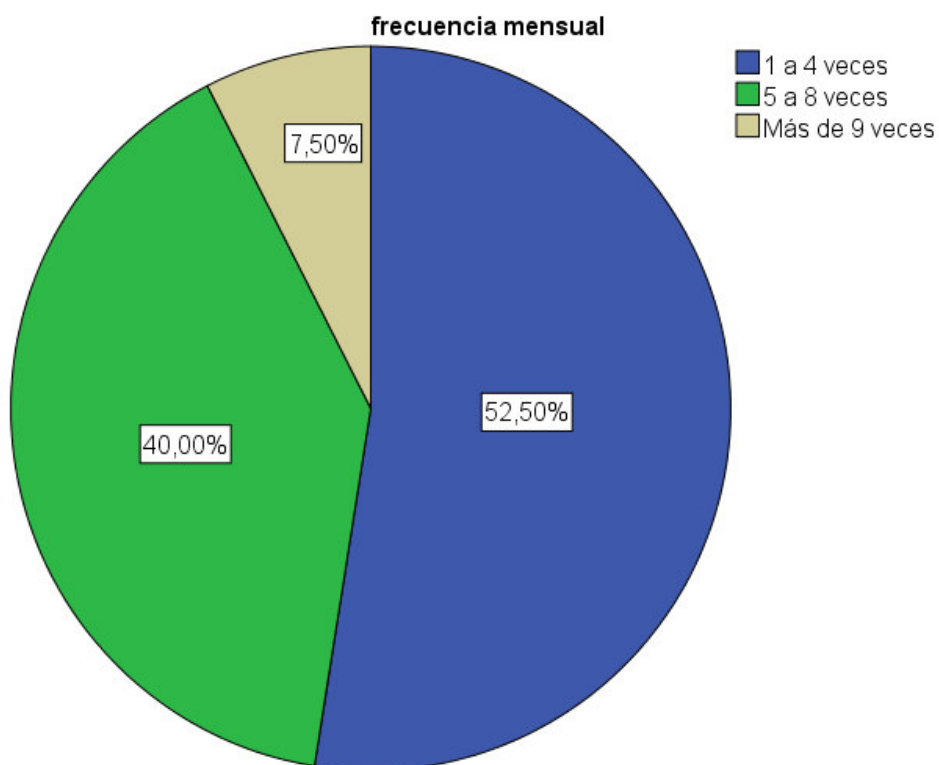


Figura 11: La frecuencia de supervisión

En la Tabla 11 se observa que el 52,5% de supervisión se aplica 1 a 4 veces al mes; el 40% de supervisión se aplica 5 a 8 veces mensual y el 7,5% de supervisión se aplica más de 9 veces.

Tabla 12. Participación en la elaboración de los instrumentos de gestión

		Instrumentos de gestión			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 instrumento	16	40,0	40,0	40,0
	2 instrumentos	10	25,0	25,0	65,0
	3 instrumentos	10	25,0	25,0	90,0
	4 instrumentos	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

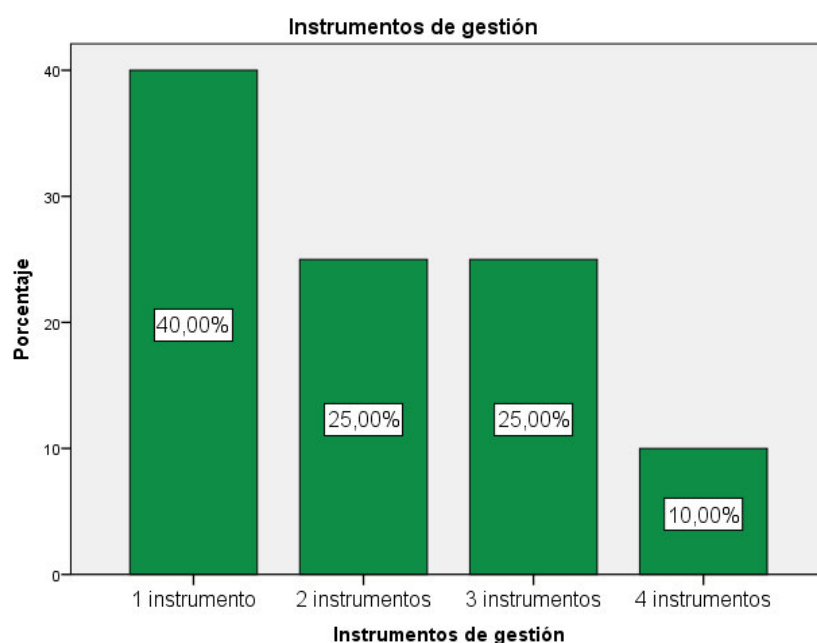


Figura 12: Participación en la elaboración de los instrumentos de gestión

En la Tabla 12 se observa que el 40% de las personas ha participado en la elaboración de los documentos de gestión; el 50% ha participado en la elaboración entre 2 y 3 documentos y sólo el 10% ha participado en la elaboración de los 4 documentos (PEI, PAT, PCI y sesión de aprendizaje).

Tabla 13. El Porcentaje de los objetivos alcanzados

	PEI		PAT		Sesión de aprendizaje	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Menos de 10%	1	2,5	0	0,0	0	0,0
Menos de 50%	2	5,0	0	0,0	0	0,0
Más de 50%	26	65,0	30	75,0	20	50,0
Más de 90%	11	27,5	10	25,0	20	50,0
Total	40	100,0	40	100,0	40	100,0

En la Tabla 13 se observa que en la Comunidad Educativa del Colegio Juan XXIII ha alcanzado más de 50% de los objetivos planteados en casi todos los instrumentos de gestión educativa (PEI, PAT y sesiones de aprendizaje). Incluso el 27,5% de personas ha cumplido más de 90% de los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional; el 25,0% de personas ha cumplido más de 90% de los objetivos establecidos en el Plan Anual de Trabajo; y el 50% de personas ha cumplido más de 90% de los objetivos establecidos en las sesiones de aprendizaje.

Tabla 14. La característica más importante de los objetivos

Características del objetivo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medibles	18	45,0	45,0	45,0
	Claros	4	10,0	10,0	55,0
	Desafiantes	0	0		
	Coherentes	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

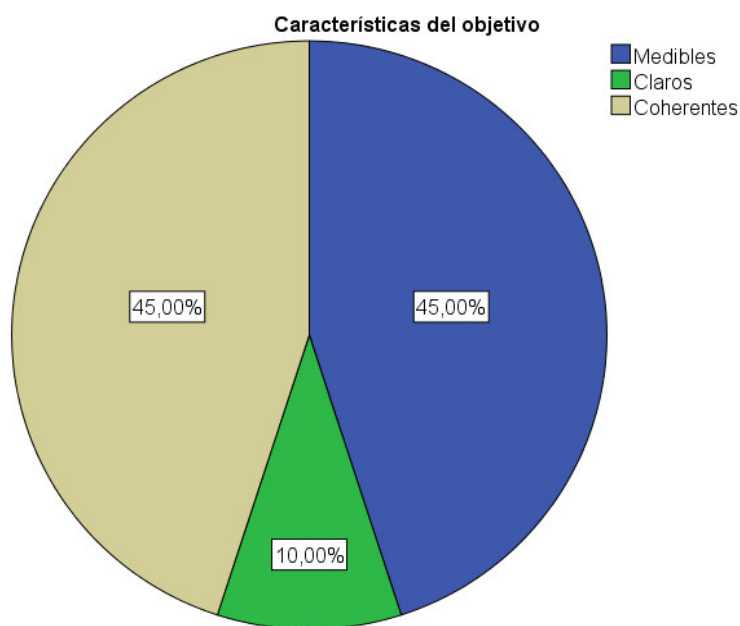


Figura 13: La característica más importante de los objetivos

En la Tabla 14 se observa que la Comunidad Educativa del Colegio Juan XXIII considera que las características “medible” y “coherente” tienen la misma importancia (45%), mientras que, a nadie le parece importante la característica “desafiante” (0%).

Tabla 15. La necesidad de los objetivos para la acreditación

Acreditación – Objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	40	100,0	100,0	100,0
	No	0	0,0		

El Colegio Peruano Chino Juan XXIII ha logrado la acreditación a través del Sistema de Acreditación de la Calidad Educativa de la Confederación Nacional de Escuelas Particulares y el Consorcio de Centros Educativos Católicos. Mediante la Tabla 15 se observa que toda la Comunidad Educativa

(100%) considera que para alcanzar la acreditación es fundamental el establecimiento de los objetivos.

5.2 PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para comprobar las hipótesis de la investigación se presentará los siguientes resultados de la encuesta.

Tabla 16. El principio de supervisión más importante

		Principio más importante			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De participación	28	70,0	70,0	70,0
	De diferencialidad	2	5,0	5,0	75,0
	De practicidad	8	20,0	20,0	95,0
	Científico	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Con el resultado recogido por la investigación ¿Existe diferencia significativa para afirmar que la proporción de los que considera que el principio más importante de supervisión es “de Participación” es mayor que los que no tiene la misma consideración? $\alpha = 0.05$

Paso 1. Se plantean las hipótesis

Se trata de un problema de inferencia estadística hacer de la comparación de las proporciones.

π_1 : La proporción de las personas que *considera que el principio más importante de supervisión es “de Participación”*.

π_2 : La proporción de las personas que *considera que el principio más importante de supervisión no es “de Participación”*.

Hipótesis nula: La proporción de las personas que *considera que el principio más importante de supervisión es “de Participación”* es igual que los que no tiene la misma consideración es decir:

$$H_0 : \pi_1 = \pi_2$$

Hipótesis alternativa: Se tiene la sospecha de que La proporción de las personas que *considera que el principio más importante de supervisión es “de Participación”* es mayor que los que no tienen la misma consideración. Es decir, la hipótesis alternativa es:

$$H_1 : \pi_1 > \pi_2$$

Paso 2. Se toma la muestra y calcular Z_c

Bajo el supuesto de que hipótesis nula es verdadera, la estadística de prueba toma el valor 3.577, es decir:

$$Z_c = \frac{(p_1 - p_2) - (\pi_1 - \pi_2)}{\sqrt{p(1-p)\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}} = \frac{(0.7 - 0.3)}{\sqrt{0.5(0.5)\left(\frac{1}{40} + \frac{1}{40}\right)}} = 3.577$$

$$p = \frac{n_1 p_1 + n_2 p_2}{n_1 + n_2} = \frac{0.7(40) + 0.3(40)}{40 + 40} = 0.5$$

p_1 : Es la proporción muestral de las personas que *considera que el principio más importante de supervisión es “de Participación”*: $\frac{28}{40} = 0.7$

p_2 : Es la proporción muestral de las personas que *considera que el principio más importante de supervisión no es “de Participación”*: $\frac{12}{40} = 0.3$

Paso 3. Se obtienen la región crítica

Para el nivel de significación $\alpha = 0.05$ y prueba unilateral del sentido mayor, se cumple que $P(Z > Z_{teorica}) = 0.05$. En la tabla para la distribución normal, el valor de $Z_{teorico}$ es: $Z_{teorico} = 1.645$. Luego, la región crítica es el intervalo $[1.645, +\infty)$.

Paso 4. Decisión

Se puede ver que el valor de $Z_c = 3.577$ cae en la región de rechazo de la hipótesis nula. Es decir: $Z_c = 3.577 > Z_{teorico} = 1.645$, por lo que la decisión es rechazar la hipótesis nula. Con un nivel de significación $\alpha = 0.05$, es posible afirmar que La proporción de las personas que considera que el principio más importante de supervisión es “de Participación” es mayor que los que no tienen la misma consideración.

Tabla 17. Cumplimiento de las condiciones de los objetivos

Cumplimiento de condiciones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	38	95,0	95,0	95,0
	De acuerdo	2	5,0	5,0	
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	
	En desacuerdo	0	0	0	
	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	
	Total	40	100,0	100,0	100,0

Con el resultado recogido por la investigación ¿Existe diferencia significativa para afirmar que la proporción de los que consideran que los objetivos pedagógico-institucionales cumplen con las condiciones es mayor que los que consideran que no cumplen las condiciones? $\alpha = 0.05$

Paso 1. Se plantean las hipótesis

Se trata de un problema de inferencia estadística hacer de la comparación de las proporciones.

π_1 : La proporción de los que consideran que los objetivos pedagógico-institucionales cumplen con las condiciones.

π_2 : La proporción de los que consideran que los objetivos pedagógico-institucionales no cumplen con las condiciones.

Hipótesis nula: La proporción de los que consideran que los objetivos pedagógico-institucionales cumplen con las condiciones es igual que los que consideran que no cumplen las condiciones, es decir:

$$H_0 : \pi_1 = \pi_2$$

Hipótesis alternativa: Se tiene la sospecha de que la proporción de los que consideran que los objetivos pedagógico-institucionales cumplen con las condiciones es mayor que los que consideran que no cumplen las condiciones. Es decir, la hipótesis alternativa es:

$$H_1 : \pi_1 > \pi_2$$

Paso 2. Se toma la muestra y calcular Z_c

Bajo el supuesto de que hipótesis nula es verdadera, la estadística de prueba toma el valor 8.049, es decir:

$$Z_c = \frac{(p_1 - p_2) - (\pi_1 - \pi_2)}{\sqrt{p(1-p)\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}} = \frac{(0.95 - 0.05)}{\sqrt{0.5(0.5)\left(\frac{1}{40} + \frac{1}{40}\right)}} = 8,049$$

$$p = \frac{n_1 p_1 + n_2 p_2}{n_1 + n_2} = \frac{0.95(40) + 0.05(40)}{40 + 40} = 0.5$$

p_1 : Es la proporción muestral de los que consideran que los objetivos pedagógico-institucionales cumplen con las condiciones: $\frac{38}{40} = 0.95$

p_2 : Es la proporción muestral de los que consideran que los objetivos pedagógico-institucionales no cumplen con las condiciones: $\frac{2}{40} = 0.05$

Paso 3. Se obtienen la región crítica

Para el nivel de significación $\alpha = 0.05$ y prueba unilateral del sentido mayor, se cumple que $P(Z > Z_{teorica}) = 0.05$. En la tabla para la distribución normal, el valor de $Z_{teorico}$ es: $Z_{teorico} = 1.645$. Luego, la región crítica es el intervalo $[1.645, +\infty)$.

Paso 4. Decisión

Se puede ver que el valor de $Z_c = 8.049$ cae en la región de rechazo de la hipótesis nula. Es decir: $Z_c = 8.049 > Z_{teorico} = 1.645$, por lo que la decisión es rechazar la hipótesis nula. Con un nivel de significación $\alpha = 0.05$, es posible afirmar que la proporción de los que consideran que los objetivos pedagógico-institucionales cumplen con las condiciones es mayor que los que consideran que no cumplen las condiciones.

Tabla 18. Contribución de la supervisión al logro de los objetivos

Objetivos – Supervisión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	39	97,5	97,0	97,5
De acuerdo	1	2,5	2,5	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	
En desacuerdo	0	0	0	
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	
Total	40	100,0	100,0	100,0

En la tabla 18 se observa que el 97,5% de la comunidad educativa del colegio Juan XXIII considera que para lograr los objetivos establecidos es necesaria la supervisión.

Tabla 19. Objetivos alcanzados según la eficiencia de la supervisión

Tabla cruzada Objetivos alcanzados en PEI*Eficiencia de Supervisión

Recuento

	Eficiencia de Supervisión			Total
	Es poco eficiente	Es eficiente	Es muy eficiente	
Objetivos alcanzados en PEI				
menos de 10%	1	0	0	1
menos de 50%	2	0	0	2
más de 50%	0	19	7	26
más de 90%	0	0	11	11
Total	3	19	18	40

Tabla 20. Correlación de Objetivos alcanzados y la eficiencia de la supervisión

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,795	,063	8,068
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,759	,079	7,197
N de casos válidos		40		

La hipótesis nula plantea la no relación entre la supervisión educativa y el logro de los objetivos pedagógicos e institucionales, mientras que la hipótesis alterna afirma tal relación. En la Tabla 20, el coeficiente de correlación $r_s = .795$ señala una relación positiva evidente. Por lo que se rechaza la hipótesis nula que afirma la no relación entre la supervisión educativa y el logro de los objetivos pedagógicos e institucionales en el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015.

5.3 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El propósito principal de este trabajo fue el confirmar la relación que existe, de acuerdo al estudio teórico realizado, entre la supervisión educativa y el logro de los objetivos pedagógico – institucional. Antonia Casanova (2005) escribe que “La experiencia me dice que la dirección y la supervisión constituyen dos elementos estratégicos decisivos para el buen funcionamiento de los centros. Conseguir modelos apropiados para el desarrollo y aplicación de las competencias de ambas, supone, en buena medida, garantizar la calidad del sistema educativo”. Esta situación concretamente es la realidad del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015. De acuerdo a los resultados obtenidos existe relación significativa, una correlación directa (positiva), entre la supervisión educativa y el logro de los objetivos pedagógico – institucional del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII.

Ante todo, se recalca que en el marco teórico se fundamenta positivamente esta relación. En el “Manual de Supervisión Pedagógica” publicado por la Dirección de Investigación, Supervisión y Documentación Educativa en el año 2009 indica: “Las acciones de supervisión, monitorea y acompañamiento forman parte fundamental para la aplicación de una política educativa integral que busca lograr los objetivos y metas previstas, en procura de que las grandes intenciones y lineamientos se concreten en el quehacer pedagógico cotidiano en las aulas e instituciones de enseñanza y, en consecuencia, en el mejoramiento del nivel de los logros de aprendizaje de los estudiantes.”

Por otro lado, la mayoría de las investigaciones realizadas sobre el tema documentan la presencia de la relación entre las variables de estudio. Por ejemplo, El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) indica en sus lineamientos generales que la evaluación de la calidad educativa busca la acreditación de instituciones, la certificación de competencias profesionales o laborales o la promoción de la

mejora de la calidad del Sistema Educativo. El colegio investigado en el año 2014 ha sido acreditado por la Confederación Nacional de Escuelas Particulares y El Consorcio de Centros Educativos Católicos afiliados a las Oficina Internacional de Educación Católica y a la Confederación Internacional de Educación Católica por haber alcanzado el cumplimiento de los estándares de Calidad Educativa. A través de esta investigación hemos comprobado también que para lograr la acreditación es indispensable la supervisión en todo el proceso de evaluación.

CONCLUSIONES

Como conclusión general, se expresa que se confirma la hipótesis general debido que hay presencia de relación significativa entre la supervisión educativa y el logro de los objetivos pedagógico institucionales del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015.

El principio más de la supervisión educativa en el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015 es “de participación”.

Los objetivos pedagógico-institucionales establecidos por el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015 cumplen con las condiciones.

El colegio, después de un proceso de sensibilización, capacitación y autoevaluación, que ha durado cerca de tres años, y de la visita de verificación externa (auditoría externa), recibió la grata noticia emitida por el Comité Dictaminador de la Confederación Nacional de Escuelas Particulares (CNEP-MEXICO), que confirma haber logrado la Acreditación Internacional de Calidad Educativa como escuela católica.

El logro de los objetivos pedagógico - institucionales en un colegio educativo se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Sobre todo, la supervisión educativa constituye un factor fundamental.

RECOMENDACIONES

Dado los resultados de la investigación, nos permitiremos dar las siguientes recomendaciones:

- Elaborar un plan estratégico de desarrollo de supervisión para la institución educativa, que oriente las actividades académicas y administrativas hacia propósitos claramente definidos y que respondan a la garantía de la continuidad de la calidad educativa.
- Promover actividades como seminarios, talleres, capacitaciones, entre otros, orientadas hacia una actualización permanente de los estándares de calidad educativa y de la supervisión en la educación.
- Promover entre los profesores y administrativos la formulación de los canales eficientes de comunicación, mediante las subdirecciones de la escuela.
- Gestionar la cooperación interescolar a nivel nacional e internacional, en la perspectiva de crear un sistema de permanente cooperación y capacitación de los profesores y administrativos del Colegio Juan XXIII.

La acreditación es un proceso que se ha iniciado en el país, la ley se creó hace muchos años, pero recién se está iniciando con las universidades y colegios nacionales y particulares. En el consorcio se pueden acreditar de dos maneras, a través de la Confederación Nacional de Escuelas Particulares (CNEP) de México, que acredita a colegios católicos; o por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), y el Colegio Peruano Chino Juan XXIII ha optado por el CNEP.

En el consorcio hay otros colegios que ya se han acreditado como el Santo Toribio y el de Santa María Reina que para alcanzar dicha acreditación tuvieron que cumplir las metas de los núcleos evaluados, como Curriculum, Programas Académicos e Institucionales, Procesos de Aprendizaje, Recursos Materiales, Planeación Institucional Administrativa y Vinculación y Proyección Social, etc.

REFERENCIAS

- Alvarado Oyarce, Otoniel. (1989). Supervisión Educativa, teoría y práctica. INIDE, Lima.
- Alvarado Oyarce, Otoniel. (2005). Gestión de proyectos educativos. UNMSM: Fondo editorial, Lima.
- Amundarain, Armando. (2007). La supervisión y la organización. Maturín, Estado Monagas.
- Arrien, Juan. (2001). Acerca de la calidad de la educación una reflexión pedagógica.
- Cambroner Marín, María Marta. (2002). Algunos factores de la supervisión educativa que influyen en la calidad del proceso enseñanza aprendizaje en la Escuela Jacinto Ávila Araya, Palmares, Alajuela.
- Casanova Rodríguez, María Antonia. (2005). Supervisión, evaluación y calidad educativa. Revista Avances en Supervisión Educativa, Madrid.
- Castro Guijarro, José Ignacio. (2009). Gestión de la calidad educativa. Zacatecas, México.
- Certo, Samuel C. (2001). Administración Moderna. Editorial Prentice-Hall, Colombia.
- Chacón Ch., Flor de María. (2002). Sistema de control de calidad. UNED, Costa Rica.
- Chiavenato, Idalberto. (2001). Administración, proceso administrativo. México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Comas Arnau, Domingo. (2000). La supervisión institucional. Instituto de la Juventud, Madrid.

- Confederación Nacional de Escuelas Particulares. (2006). Manual Descriptivo del Sistema de Acreditación de la Calidad Educativa para las Escuelas Particulares de Educación Básica y Media Superior de México. México.
- Crece Negocios. (2014). Los objetivos de una empresa. <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- De Welsch, Hilton & Gordón. (1990). El proceso administrativo. México.
- Dirección de Investigación, Supervisión y Documentación Educativa. (2009). Manual de Supervisión Pedagógica. Lima.
- Grünewald Ingrid, Mora Arturo. (2008). Implementación de plan estratégico institucional (PEI): control y gestión. Santiago.
- Kast, Fremont E. (1988). Administración en las organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias. México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Koontz, Harold y otros. (2008). Administración una Perspectiva Global. Mc Graw Hill, Viña Del Mar.
- Lafourcade, Moya y Bosco. (1996). La función de supervisión y asesoría en la calidad de la educación. SIMED. San José, Ministerio de Educación Pública.
- Lemaitre, María José. (2008). Mecanismo de aseguramiento de la calidad: respuesta a los desafíos del cambio en la educación superior. Santiago.
- López Cano Vieira, Carlos. (2001). Estrategia y dirección estratégica. La Universidad de Algarve, Portugal.
- López, Evelyn. (2008). Objetivos Organizacionales. <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>.
- Maderuelo Fernández, J.A. (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. Madrid.
- Mejía Mejía, Elías. (2005). Metodología de la Investigación Científica. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

- Mejía Mejía, Elías. (2008). Operacionalización de Variables Educativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Ministerio de Educación de Chile. (2005). Experiencias Internacionales en Supervisión Escolar. Chile.
- Ministerio de Educación. (2001). Informe del Primer Monitoreo de la ejecución de los 80 proyectos de innovación ganadores del primer concurso nacional de promoción de innovaciones educativas para CC.EE. Públicos. UDCREES.
- Miranda Castillo, Robert. (2008). Teoría Organizacional. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Miranda Martín, Enrique. (2002). La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación desarrollo y mejora de los centros. , Revista de currículum y formación del profesorado, Madrid.
- Mogollón de González, Amada. (2004). Modelo para la supervisión educativa en Venezuela. Revista Ciencias de la Educación, Valencia.
- Orden Jurídico Nacional. (2005). Manual de normas y procedimientos para la supervisión técnico-pedagógica. México.
- Pizano Chávez, Guillermina. (2002). Diseño curricular. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Ramírez Aisa, Elías. (2006). Reflexiones en torno al origen e historia de la inspección de educación. Revista Avances en Supervisión Educativa, Madrid.
- Ramírez Alegre, Lucía. (2007). Informe sobre supervisión educativa en Paraguay. Asunción.
- Ramírez Villacorta, Yolanda. (2004). Plan anual de trabajo. Universidad Nacional Mayo de San Marcos, Lima.
- Rimari Arias, Wilfredo. (1994). La Supervisión al servicio del mejoramiento de la Calidad Educativa. Revista Pedagógica «San Jerónimo», N° 9, Lima.

- Rimari Arias, Wilfredo. (2005). Supervisión de la educación. Suplemento Pedagógico, Lima.
- Robbins, Stephen P. (1994). Administración teoría y práctica. (4^a ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez de Torrealba, Ángela. (2008). Hacia una visión prospectiva de la gerencia y supervisión educativa. Investigación Y Postgrado, Madrid.
- Rodríguez, Alfredo. (2005). La supervisión educativa. Venezuela.
- Sandra Santamaría. (2003). Objetivos de la acción educativa. <http://www.monografias.com/trabajos16/objetivos-educacion/objetivos-educacion.shtml>.
- Solís Torres, Ana Marcela. (2006). Supervisión educativa y evaluación de desempeño. San José.
- Stoner, James A.F. (1996). Administración. México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Vallejo Martínez, Marco Iván y otros. (2005). La supervisión escolar como un proceso de gestión institucional participativa, evaluación crítica e investigación-acción. Educar: Revista de Educación.
- Werther, William B. (1995). Administración de personal y recursos humanos. (4^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Woodhouse, David. (2008). Desarrollo global del aseguramiento de la calidad. Wellington.

ANEXOS

Encuesta sobre supervisión educativa y los objetivos pedagógicos e institucionales

1. Edad _____ años	2. Género: M F	3. Estado Civil: Soltero Casado
4. Cargo: Administrativo Trabajador Docente		
5. Tiempo de Servicio: _____		
6. Grado académico actual: Técnico Bachiller Magíster Doctor		

INSTRUCCIONES GENERALES: Lea atentamente cada pregunta del cuadernillo y las opciones de respuesta. Para contestar deberá señalar claramente con una "X" la letra de la opción que elija como respuesta y escribir con letra legible.

1. ¿Quién supervisa los trabajos de usted?	a) Director b) Sub director c) Administrador d) Coordinador del área e) otros: _____
2. ¿Qué técnica de supervisión directa se emplea con más frecuencia?	a) Observación b) Entrevista c) Visita d) Reuniones e) otras: _____
3. ¿Qué técnica de supervisión indirecta se emplea con más frecuencia?	a) Análisis de documentos b) Investigación c) Observación de relaciones humanas d) otras: _____
4. ¿Qué instrumento de supervisión se emplea con más frecuencia?	a) Fichas de observación b) Hojas de verificación c) Encuestas d) Cuadros de seguimiento e) otros: _____
5. ¿Con qué frecuencia se aplica la supervisión? Considerando todas las técnicas.	a) 1 a 4 veces al mes b) 5 a 8 veces al mes c) más de 9 veces al mes d) ninguna vez

6. ¿Posee la supervisión aplicada las siguientes características? Puede Marcar más una alternativa.	a) Teleológica b) Sistemática c) Realimentadora d) Flexible
7. ¿Cuál es el principio más importante de la supervisión que considera usted?	a) De participación b) De diferencialidad c) De practicidad d) Científico
8. ¿Cuál es el estilo de supervisión aplicada?	a) Autocrático b) Democrático c) Liberal d) Individuos-Hostiles
9. ¿Cuáles son las características de su supervisor? Puede marcar más una alternativa.	a) Conocimiento del trabajo b) Conocimiento de sus responsabilidades c) Habilidad para instruir d) Habilidad para dirigir
10. ¿Cuál el perfil que posee su supervisor? Puede marcar más de una alternativa.	a) Líder democrático b) Actualizado c) Discreto d) Capacidad para comunicarse
11. ¿Cuáles son las funciones que cumple su supervisor? Puede marcar más de una alternativa.	a) Proyectar b) Dirigir c) Desarrollar d) Controlar
12. ¿Participó usted en la elaboración de alguno de los siguientes instrumentos de la institución? Puede marcar más una alternativa.	a) Proyecto Educativo Institucional b) Plan Anual de Trabajo c) Proyecto Curricular Institucional d) Sesión de Aprendizaje
13. ¿Cree usted que los objetivos establecidos cumplen las condiciones para ser alcanzados?	a) Totalmente de acuerdo. b) De acuerdo. c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo. d) En desacuerdo. e) Totalmente en desacuerdo.
14. ¿Cuál de las características de los objetivos considera usted que es la más importante?	a) Medibles b) Claros c) Desafiantes d) Coherentes
15. ¿Qué porcentaje de objetivos planteados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) cree usted que se ha alcanzado?	a) menos de 10% b) menos de 50% c) más de 50% d) más de 90%
16. ¿Qué porcentaje de objetivos planteados en el Plan Anual de Trabajo (PAT) cree usted que se ha alcanzado?	a) menos de 10% b) menos de 50% c) más de 50% d) más de 90%
17. ¿Qué porcentaje de objetivos de las sesiones de aprendizaje cree usted que se ha alcanzado?	a) menos de 10% b) menos de 50% c) más de 50% d) más de 90%

18. ¿Considera usted que para lograr la acreditación es necesario establecer los objetivos?	a) Totalmente de acuerdo. b) De acuerdo. c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo. d) En desacuerdo. e) Totalmente en desacuerdo.
19. ¿Considera usted que para lograr los objetivos establecidos es necesaria la supervisión?	a) Totalmente de acuerdo. b) De acuerdo. c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo. d) En desacuerdo. e) Totalmente en desacuerdo.
20. ¿Cree usted que la supervisión aplicada es eficiente?	a) No es eficiente b) Es poco eficiente c) Ni eficiente ni ineficiente. d) Es eficiente e) Es muy eficiente

CUADRO DE CONSISTENCIA

Contribución de la supervisión educativa al logro de los objetivos pedagógico-institucionales del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015

1. PROBLEMA	2. OBJETIVO	3. HIPÓTESIS	4. VARIABLES E INDICADORES
<p>problema General ¿En qué medida la supervisión educativa contribuye al logro de los objetivos pedagógico-institucionales del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015?</p> <p>Sub-problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida la supervisión educativa contribuye al logro de los objetivos pedagógicos del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015? • ¿En qué medida la supervisión educativa contribuye al logro de los objetivos institucionales del 	<p>Objetivo General Determinar el nivel de la contribución de la supervisión educativa al logro de los objetivos pedagógico-institucionales del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015.</p> <p>Sub-Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el nivel de la contribución de la supervisión educativa al logro de los objetivos pedagógicos del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015. • Analizar el nivel de la contribución de la supervisión educativa al logro de los 	<p>Hipótesis General La supervisión educativa contribuye significativamente al logro de los objetivos pedagógico-institucionales del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015.</p> <p>Sub-Hipótesis</p> <ul style="list-style-type: none"> • La supervisión educativa contribuye significativamente al logro de los objetivos pedagógicos del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015. • La supervisión educativa contribuye significativamente al logro de los objetivos institucionales del Colegio 	<p>Variable Independiente: La supervisión educativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • La supervisión educativa posee las características apropias. • Se establece adecuadamente los principios de la supervisión. • El estilo de supervisión que se aplica es apropiado. • Los supervisores poseen el perfil profesional adecuado. • Los supervisores cumplen con las funciones establecidas. • Los supervisores utilizan los instrumentos de supervisión.

<p>Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el principio más importante de la supervisión educativa en la Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII? • ¿Cumplen con las condiciones los objetivos pedagógicos establecidos por el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII? • ¿Cumplen con las condiciones los objetivos institucionales establecidos por el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII? 	<p>objetivos institucionales del Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el principio más importante de la supervisión educativa en el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII. • Analizar el cumplimiento de las condiciones los objetivos pedagógicos establecidos por el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII. • Analizar el cumplimiento de las condiciones los objetivos institucionales establecidos por el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII. 	<p>Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII del distrito de San Miguel en el año 2015.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El principio más de la supervisión educativa en el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII es “de participación”. • Los objetivos pedagógicos establecidos por el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII cumplen con las condiciones. • Los objetivos institucionales establecidos por el Colegio Educativo Particular Peruano Chino Juan XXIII cumplen con las condiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los supervisores dominan las diversas técnicas de supervisión. <p>Variable Dependiente: El logro de los objetivos pedagógico-institucionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los administrativos, docentes y trabajadores han participado la formulación de los objetivos pedagógicos del colegio. • Los administrativos, docentes y trabajadores han participados la formulación de los objetivos institucionales del colegio. • Los administrativos, docentes y trabajadores alcanzan los objetivos pedagógicos planteados por la comunidad del colegio. • Los administrativos, docentes y trabajadores alcanzan los objetivos institucionales
---	--	---	---

			<p>planteados por la comunidad del colegio.</p> <ul style="list-style-type: none">• Los objetivos pedagógicos trazados por la comunidad educativa cumplen con las condiciones adecuadas.• Los objetivos institucionales trazados por la comunidad educativa cumplen con las condiciones adecuadas.• En general el colegio logra los objetivos establecidos dentro del plazo fijado.• Los objetivos pedagógicos trazados por la comunidad educativa poseen características apropiadas.• Los objetivos institucionales trazados por la comunidad educativa poseen características apropiadas.
--	--	--	---