



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

SECRETARÍA ACADÉMICA.

DIRECCIÓN DE DOCENCIA.

COORDINACIÓN DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

**LA SUPERVISIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE
PROMOCIÓN, ASESORÍA Y SERVICIOS DE ENSEÑANZA**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A N:

ERIKA LETICIA ESTRADA CERÓN

SHARON LUENGAS TAPIA

ASESORA: PROFESORA PATRICIA LEDESMA VÁZQUEZ.

MÉXICO, D. F., MARZO DE 2008.

Agradecimientos.

Agradecemos a las siguientes personas su contribución a la realización de esta investigación, así como al proceso de titulación.

A nuestra directora de tesis, maestra Patricia Ledesma Vázquez. Quién con su asesoramiento académico nos dio la pauta en el desarrollo metodológico de nuestra investigación.

Al profesor Pedro Sánchez Gómez, por habernos apoyado en la realización de este proceso. Y de manera especial a nuestro compañero y amigo David Ricardo Gómez, que pese a su fallecimiento sigue estando presente en nuestro corazón.

Sin dejar de lado a nuestros familiares y amigos quienes nos apoyaron y brindaron sus conocimientos y su apoyo moral para culminar este proyecto.

Todo lo anterior no hubiera sido posible sin la bendición de Dios, quien nos brindo salud, paciencia y tolerancia para realizar este sueño.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINAS
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I Presentación del Sistema Abierto	
1.1 Generalidades y Servicios	2
1.2 Organigrama	5
1.3 Funciones	6
1.4 Descripción general de funciones	6
1.5 Sistema abierto	8
1.6 Aspirantes que provengan del extranjero	11
1.7 Credencial de Primer ingreso	12
1.8 Convenios	12
1.9 Acreditación de exámenes en el sistema abierto	13
1.10 Informe de resultados o calificaciones	17
1.11 Problematización; el reto	18
Capítulo II El Administrador Educativo como Supervisor y el Proceso Administrativo.	
2.1 Concepto de supervisión	24
2.2 El proceso administrativo y la supervisión	25
2.3 Planeación	26
2.4 Organización	26
2.5 Dirección	27
2.6 Control	27
2.7 Objetivos de la Supervisión	27
2.8 La Supervisión y el control dentro de la escuela	28
2.9 Características de la Supervisión Educativa	31
2.10 Principios de la Supervisión Educativa	31

2.11 Funciones de la Supervisión Educativa	31
2.12 Etapas de la supervisión	32
2.13 Métodos y Técnicas de supervisión	33
2.14 La supervisión escolar como un proceso de evolución crítica	34
2.15 Liderazgo en la supervisión	34
Capítulo III La Comunicación y el liderazgo en la supervisión administrativa de UPASE.	
3.1 Perspectiva de la supervisión como ámbito de mejoramiento de la calidad en los servicios de UPASE	36
3.2 Características para un nuevo modelo de supervisión administrativa en UPASE	38
3.3 Objetivos de la nueva supervisión administrativa de UPASE	40
3.4 Papel del nuevo supervisor administrativo en UPASE	40
3.5 Transformar recursos en resultados	42
CONCLUSIONES	44
BIBLIOGRAFÍA	50

INTRODUCCIÓN

El servicio educativo de Preparatoria abierta lo ofrece la Secretaría de Educación Pública en todo el país desde 1979. El modelo académico se desarrolló en 1973 conjuntamente por el Centro para el Estudio de Medios y Procedimientos avanzados de la Educación (CEMPAE) y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). En este proceso el ITESM desarrolló los contenidos de las asignaturas del plan de estudios y el CEMPAE realizó la instrumentación didáctica para la modalidad abierta.

Actualmente es coordinado por la Dirección General de Bachillerato y se ofrece a través de 121 oficinas de servicios, ubicadas en las 32 Entidades Federativas; en el Distrito Federal, en las Delegaciones Políticas mediante sus 12 oficinas.

El Sistema Educativo abierto fue creado para aquellas personas que desean iniciar o concluir sus estudios de secundaria o preparatoria de la forma más rápida y económica, sin demeritar la calidad académica y contando con una serie de elementos que favorezcan el aprendizaje y contribuyan al desarrollo integral de la persona.

Se basa fundamentalmente en generar en el estudiante el interés y las habilidades de aprender a través de la investigación y el estudio, contando con clases en una variedad de horarios, no existe límite de tiempo para cursar y terminar los estudios en el sistema semiescolarizado, cada persona puede ir avanzado de acuerdo con su propia disponibilidad de tiempo y su capacidad de asimilar, o bien integrarse a los grupos con clases programadas periódicamente.

El objetivo de este sistema es brindar una alternativa de tipo medio superior que permita iniciar, continuar y concluir sus estudios de Bachillerato o incorporarse en mejores condiciones al aparato productivo, a quienes por razones de trabajo, dispersión geográfica, restricciones normativas o limitaciones físicas no se tiene acceso a la educación escolarizada.

CAPÍTULO I

Presentación del sistema abierto

1.1 Generalidades y Servicios.

UPASE es una empresa que se dedica a dar asesorías para acreditar la secundaria, preparatoria abierta y cursos de admisión para ingresar a la UNAM, UAM, IPN; EXANI I y EXANI II.

Así como cursos de regularización para cualquier nivel. El sistema de planeación es cambiante ya que en cada una de las Instituciones maneja diferentes materias a impartir los cursos varían en horas y en sedes de aplicación de exámenes.

Empezaremos por mencionar que UPASE cuenta con un registro ante la Secretaria de Educación Pública en la cual valida a UPASE como un centro de asesoría es decir; que puede dar clases o asesorías dentro del marco normativo de la SEP.

Pero no reconoce que sus clases que tengan validez oficial esto se hace para evitar corrupción dentro del sistema por eso delega las funciones de aplicación y validación de exámenes a un agente externo esto dentro de un cuadro normativo que estipula la SEP.

La planeación como ya mencionamos es variada empezaremos por definir la planeación de los cursos de secundaria. Las clases son impartidas bajo la dirección del Instituto Nacional para la Educación de los adultos que es el organismo encargado de atender el problema de analfabetismo y promover la educación primaria y secundaria en nuestro país.

El INEA cuenta con Delegaciones Estatales en las capitales de toda la República y una coordinación de operaciones en el Distrito Federal. Estas delegaciones son las encargadas de organizar y elaborar el programa de educación básica.

En UPASE se ofrece el servicio de solicitud de exámenes en el plantel sin costo adicional con el único requisito de cubrir un 80% de asistencia.

Aprobados sus exámenes el INEA les otorgara su certificado con la misma validez oficial y los derechos que son obtenidos en el sistema escolarizado tradicional con validez a nivel nacional.

Para certificar la secundaria el alumno deberá acreditar 4 módulos diversificados y los 8 básicos de nivel avanzado. Si el alumno tiene cursado algún grado sin adeudo materias puede presentarlas antes de hacer cualquier evaluación porque equivalen por algunos módulos básicos.

Para la preparatoria se manejan 33 materias 17 de tronco común, 16 por especialidad las materias se programan con base a la demanda de los alumnos y con la calendarización de los exámenes ésta la emite la SEP cada 3 meses y decreta 2 períodos vacacionales.

El primero en diciembre y el otro en semana santa, los exámenes el alumno deberá solicitarlos con un mes de anticipación y los resultados son proporcionados un mes después de su aplicación.

Si los alumnos cuentan con otros estudios existe una opción de equivalencia la cual se entiende como la compatibilidad entre dos o más estudios del mismo tipo o nivel educativo y en su caso, la correspondencia relativa en el número de horas de estudios o sesiones de clase por tipo, grado o materia realizados en la República Mexicana y que forman parte del Sistema Educativo Nacional. Si los alumnos cursaron en el CONALEP, CBETIS, CECYT, CCH, PREPARATORIA-UNAM deberán realizar este trámite.

Definimos la revalidación de estudios, como la validez oficial que se otorga a los estudios realizados en el extranjero o en planteles que estando en México, no forman parte del Sistema Educativo Nacional al tener planes y programas de sistemas educativos extranjeros siempre y cuando exista un acuerdo entre el gobierno involucrado y la SEP.

Las materias por su grado de dificultad cuentan con horas asignadas en UPASE se estudian los planes de cada materia para capacitar a los profesores y de esta forma prepararen a los alumnos en temas específicos de cada materia.

El profesor debe de estar capacitado en preparar al alumno en los temas del examen y al finalizar del curso deben de realizar una auto evaluación para medir el desempeño de los alumnos y de ellos mismos.

Los cursos de admisión se planean de acuerdo a las horas de cada curso y pueden ser de 60, 80 ó 120 horas.

Para el curso de admisión para la UNAM, se le asignan 60 hrs. Esta institución otorga al aspirante una guía de estudio en la cuál UPASE se basa para programar la asignación de horas de acuerdo con su grado de dificultad de cada materia a las materias que se les brinda mayor prioridad por su complejidad son: Habilidad Verbal, Habilidad Matemática, Física, Química y Biología adicional a esto se le brinda al alumno una pequeña especialización de acuerdo al área que deseen ingresar.

Las áreas las dividimos de la siguiente manera:

- A) Físico- Matemáticas
- B) Químico – Biológicas
- C) Humanidades y Artes
- D) Administrativas y Sociales

Finalizando el curso se les aplica un examen simulación para que el alumno aclare sus dudas con el profesor si el alumno considera que debe prepararse más o que no le fue suficiente el curso puede programar horas adicionales con un costo extra.

UPASE conciente de que alguno de los alumnos ha dejado mucho tiempo de estudiar les proporciona un temario que se desarrollo de acuerdo a la especialidad requerida por el alumno para que así cuenten con los suficientes elementos de estudio dentro y fuera del aula.

El curso de la UAM y del IPN es más complejo ya que la UNAM les da un tronco común a sus alumnos y luego la especialidad de acuerdo a la carrera que elijan en el caso de la UAM y del IPN es diferente por que estas instituciones aplican el examen con base a la carrera elegida haciéndolo difícil por que como mencionamos trabajamos bajo la demanda de alumnos y no todos quieren la misma carrera.

Aquí es donde debemos tener cuidado para planear correctamente estos cursos para otorgarles plena satisfacción a nuestros alumnos una de las políticas de UPASE es que si no eres aceptado se te vuelve a impartir el curso sin costo alguno siempre y cuando se cumplan ciertos lineamientos como tener 80% de asistencia, cumplir con tareas y acreditar 2 exámenes con un promedio mínimo de 9 esto aplica para los cursos de admisión UNAM, IPN, UAM, EXANI I y EXANI II.

El curso de EXANI I; es de 80 horas y este curso va dirigido para los alumnos que pasan de secundaria a preparatoria este curso no es complejo lo que es difícil es mantener la atención del alumno ya que la mayoría de los jóvenes que asisten a estos cursos los mandan sus papas.

En general son los mismos lineamientos en este caso UPASE cuenta con un plantel central como su nombre lo dice centra a todos los alumnos posibles aquí para poder brindar cursos sabatinos y dominicales. A los alumnos de proporciona un temario para que pueden estudiar en su casa.

Se planean en este curso 80 horas de las cuales se les pone mayor énfasis a las siguientes materias Matemáticas, Español, Física, Química y Biología ya que por su grado de dificultad es mejor dedicarle más tiempo.

El curso de EXANI II es de 100 horas y va dirigido a jóvenes mayores de 21 años que no pudieron continuar sus estudios o también a los alumnos de CONALEP de carrera Técnica Terminal.

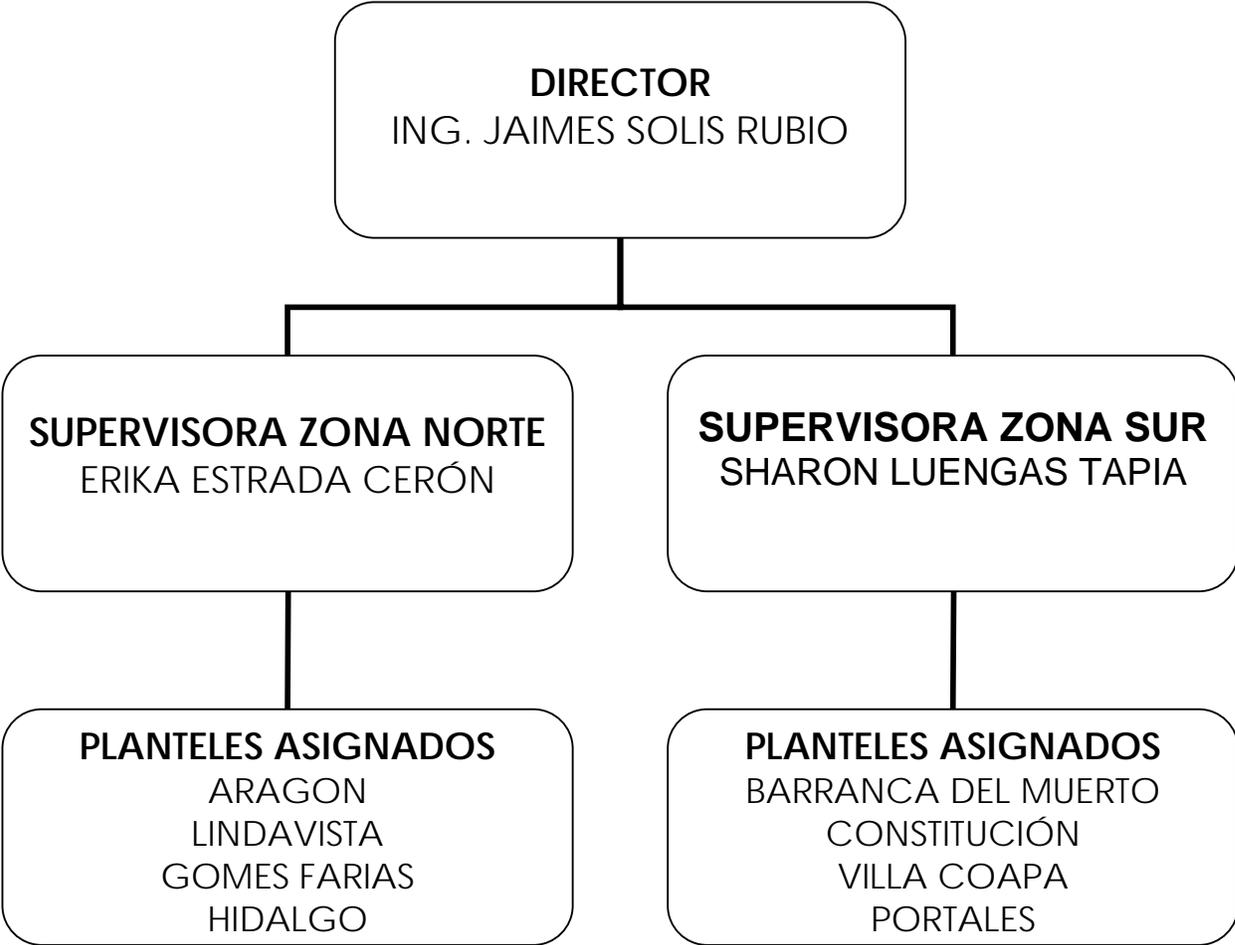
Este es el proceso mediante el cual la Secretaría de Educación Publica otorga reconocimiento académico formal a los conocimientos, habilidad y destrezas adquiridas de manera autodidacta, o a través de la experiencia por cualquier vía. Estas son equivalentes al bachillerato general.

El examen se divide en 2 etapas la primera de conocimientos disciplinarios: Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Matemáticas, Español, Mundo Contemporáneo y dos campos de habilidad intelectual: Razonamiento Verbal y Matemático.

La segunda etapa es la prueba de comprensión de textos y de habilidad en la expresión escrita y argumentativa que se realiza en 2 partes: la primera se refiere a la comprensión de textos que incluye preguntas abiertas sobre los textos y la segunda consiste en la elaboración de un comentario con base en un tema polémico.

1.2 Organigrama

UPASE esta compuesta de la siguiente manera:



1.3 Funciones

Director

- Dirige y representa a la Institución de manera general y legal.
- Coordina y vigila todas las actividades administrativas y académicas de la institución.
- Administra todos los recursos humanos y financieros.

Supervisor

- Planea las entradas y salidas de dinero así mismo es el responsable el reporte quincenal.
- Valida y autoriza la nómina.
- Verifica que el cobro de sus cuotas a los alumnos sea el correcto.
- Coordina al personal docente.
- Orienta al personal administrativo sobre el servicio de UPASE
- Lleva a cabo trámites ante la Dirección General de Bachillerato.
- Planeación y seguimiento de los planteles asignados.
- Verificación de gastos de cada plantel.
- Sistematizar cada uno de los procesos administrativos en el menor tiempo.

Asistente Administrativo

- Orienta al alumno sobre fechas de exámenes, cursos, etc.
- Recepción de documentos.
- Promotor de venta del servicio.
- Se encarga de cobrar todos los servicios que ofrece la institución.
- Realiza el pago de nómina a los docentes y personal de limpieza.
- Es el responsable directo del buen uso de las instalaciones.

1.4 Descripción de las funciones del Supervisor Administrativo

Las funciones básicas implican llevar la planeación en conjunto con los auxiliares administrativos. Dar seguimiento a cada uno de los planteles asignados, las entradas y salidas de dinero. Así como verificar que los alumnos hayan cubierto su cuota al momento de tomar la asesoría, curso, regularización, validar y autorizar la nómina de los profesores, personal de limpieza y asistentes administrativos.

De igual manera el supervisor es la persona que dirige la planta docente, es decir, es la que autoriza la salida de un profesor a otro plantel con el fin de cubrir alguna necesidad adicional. A éste se entregan cuentas de cada uno de los pagos emitidos por los alumnos así como de gastos de insumo para el plantel. (Papel de baño, productos de limpieza, entre otros gastos).

Esto se hace por medio de un reporte quincenal en el que se muestran todas las entradas y salidas de dinero por varios conceptos. Estos pueden ser por materia, curso, equivalencia o exámenes. También se lleva un control de efectivo el cuál debe cuadrar al momento de hacer el cierre y debe de comprobarse cada uno de los gastos, para verificar que ningún alumno entre a clases sin pagar se audita la lista del profesor y esto debe de coincidir al momento de pasar lista.

Es importante resaltar que cuando auditamos, si se encuentra algún caso en el que el alumno no haya cubierto su pago se llega a un acuerdo. De ninguna manera se le niega el servicio. Nuestra misión es hacerle saber al alumno el porque debe hacer sus pagos en tiempo y forma para brindarle un mejor servicio.

Los supervisores además de hacer la planeación, el reporte quincenal, las cuentas del dinero que ingresa al plantel, deben de orientar a los asistentes administrativos a que den correctamente la información sobre el servicio que brindamos ya sea de manera personal o vía telefónica.

El asistente administrativo se encarga de realizar el cobro de materias, cursos, equivalencias o exámenes según sea el caso. Además de mantener una estrecha comunicación con los supervisores, para planear de manera correcta los cursos a impartir. El asistente administrativo debe de estar capacitado para dar orientación a los alumnos, llevar correctamente la recepción de documentos para llevar los trámites correspondientes, ya sea por equivalencia ó para realizar altas de alumnos.

El asistente administrativo debe de entregarle a su Supervisor asignado la documentación ordenada con los formatos establecidos, para que este a su vez realice los trámites correspondientes ante la Dirección General de Bachillerato.

El supervisor lleva toda la documentación completa y ordenada para realizar los trámites correspondientes. En caso de los alumnos de nuevo ingreso presenta el supervisor su documentación para que la SEP avale que el alumno se integra al sistema abierto. Otra actividad que realiza el supervisor es el trámite de exámenes que a su vez y en conjunto con el asistente administrativo, dan aviso a los alumnos de las fechas de los exámenes para que los soliciten en tiempo y en forma.

Posteriormente el supervisor debe de recoger la solicitud de exámenes y las calificaciones. En el caso de las equivalencias el proceso es distinto puesto que solo se debe de acudir los días martes o jueves. Para que el alumno no espere, el supervisor esta obligado a darle un aproximado de las materias que le harán equivalentes para que pueda continuar o iniciar sus estudios.

La función básica es validar que cada uno de los procesos se realicen con el menor error y tiempo posible. Aunque se considere poco trabajo se debe ser cuidadosa la administración de cada uno de los planteles siendo la misma política para todos.

1.5 Sistema Abierto.

Aspectos Históricos.

Para conocer un poco más el sistema abierto es importante conocer como surge y como se lleva a cabo la reglamentación del Sistema Abierto y empezaremos preguntándonos ¿Como Surge el Sistema Abierto?

El esquema de preparatoria abierta se conforma en el periodo 1973-1976, durante el cual también es piloteado en cinco ciudades de tres entidades federativas. En 1979, contando con reconocimiento de validez oficial. Inicia formalmente su generalización hacia todo el país.

A partir de 1984, se logra la cobertura nacional. Desde entonces a la fecha el Sistema ha crecido en forma exponencial y de alrededor de 6,000 estudiantes que atendía en sus inicios actualmente presta servicio a más de 500,000 en toda la República de los cuales el 40% se ubican en el Distrito Federal.

Opera de la siguiente manera. En el mes de Mayo de 1992, se suscribe el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal, mediante el cual la Federación transfiere a los Estados las funciones educativas; así como la infraestructura física, normativa y administrativa correspondientes a este nivel educativo.

La preparatoria abierta como organismo publico de nivel bachillerato no se consideró en el acuerdo, sin embargo transfirió la responsabilidad de los estados como parte de la estructura administrativo-operativa; sin un sustento legal que lo formalizara.

A fin de normalizar esta situación en Noviembre de 1994, se propuso a los estados la figura jurídica de un convenio para su análisis y posterior firma.

Con la finalidad de brindar una educación de buena calidad a nivel bachillerato y un mejor servicio a los usuarios de preparatoria abierta, la Dirección General del Bachillerato inicia el proceso de certificación bajo la norma ISO 9001:2000 (ISO = Organización Internacional de Normalización) en el año 2002. Dicho proceso comienza en la Dirección de Sistemas Abiertos, la cual alcanza certificación el 11 de diciembre del mismo año y con base en la misión, visión y valores orientan sus acciones para el planteamiento de su política de calidad.

Operación del sistema abierto en la Dirección General de Bachillerato.

Para inscribirse al sistema abierto, el alumno debe asistir a una plática informativa que es un servicio del proceso de inscripción programado por la Dirección. Se busca informar a los aspirantes a ingresar a la preparatoria abierta de las características del sistema; sus aspectos académicos, administrativos y la operación del mismo. Así como las responsabilidades y derechos que adquieren si deciden inscribirse.

Objetivos

Los aspirantes a ingresar al sistema abierto deben conocer:

- ° La información básica necesaria sobre las características de la preparatoria abierta.
- ° La responsabilidad que implica el estudio autodidacta.
- ° Los elementos didácticos y académicos que la institución pone a disposición de los estudiantes, para facilitar los procesos de aprendizaje.
- ° Los trámites administrativos que debe realizar para inscribirse, solicitar exámenes y resolver diferentes problemas relacionados con los estudios.

Procedimiento.

Toda persona que aspire a acreditar sus estudios de educación media superior en la preparatoria abierta, deberá realizar lo siguiente:

1. Acudir a la oficina de preparatoria abierta más cercano a su domicilio o centro de trabajo (consultar Tríptico de "oficinas de preparatoria abierta") a informarse sobre lugares, fechas y horarios en que se impartirá la plática informativa.

2. Registrarse mostrando una identificación oficial vigente con fotografía (credencial del Instituto Federal Electoral, pasaporte, cartilla del servicio militar nacional y/o licencia para conducir); en caso de ser menor de edad deberá presentar el certificado de secundaria en original.

3. Recibir el "comprobante de registro y asistencia a la plática informativa" el cual deberá estar firmado por el responsable de la preinscripción (no se proporcionan duplicados).

4. Asistir puntualmente a tomar la plática informativa con el comprobante en el lugar, fecha y hora que se especifican en el mismo además de la identificación oficial con fotografía en original. En caso de los menores de edad presentar el certificado de secundaria original y acudir acompañado por alguno de sus padres o tutor quién deberá presentar identificación oficial vigente con fotografía en original.

Por razones de cupo sólo se permite el acceso al aspirante que cumpla con los requisitos establecidos y para los menores de edad con su padre o tutor (sin niños).

La plática tiene una duración de dos horas y es requisito Indispensable para inscribirse al sistema.

El aspirante no tendrá derecho a asistir a la plática informativa cuando:

- ° Se presente después del día y hora programados.
- ° No presente el comprobante para asistir a la plática informativa y la identificación oficial vigente con fotografía en original.
- ° El aspirante que después de haber asistido a la plática informativa que no se inscriba al sistema abierto en el término de un mes deberá tomar nuevamente dicha plática.
- ° No se permitirá la inscripción al sistema abierto durante seis meses al aspirante que sea suplantado en la plática informativa

5. Al concluir la plática informativa, el aspirante recibirá el "Comprobante de registro y asistencia a la plática informativa" firmado por el responsable de impartirla (no se emiten duplicados).

6. Con base en la información proporcionada en la plática tomar la decisión de inscribirse o no a preparatoria abierta; para ello cuenta con un plazo máximo de un mes ya que de no inscribirse durante ese período tendrá que tomar nuevamente la plática informativa.

El aspirante no tendrá derecho de asistir a la plática informativa cuando no presente el comprobante de registro y asistencia a la plática informativa y una identificación oficial vigente con fotografía.

Documentación para inscribirse al sistema abierto.

Para inscribirse al sistema abierto el alumno deberá de presentar la siguiente documentación:

- ° Comprobante de registro y asistencia a la plática informativa firmado por el responsable de impartirla.

- ° Identificación oficial vigente con fotografía

Cédula de inscripción con los datos completos y correctos (formato que se entregará en la oficina de preparatoria abierta).

Copia certificada del acta de nacimiento o documento legal equivalente en original.

Se entiende por documento legal equivalente del acta de nacimiento, el acta testimonial o el documento legal que presenten los aspirantes extranjeros como comprobante de nacionalidad, de nombre y fecha de nacimiento.

Certificado de terminación de estudios de educación secundaria en original.

Dos fotografías tamaño infantil, recientes e iguales, en blanco y negro o en color, de frente con el rostro descubierto y cabello recogido, con ropa clara, en terminado mate (no digitalizadas, ni escaneadas).

Cédula de datos de ingreso con la información completa (formato que se entregará en la oficina de preparatoria abierta).

Constancia de la clave única de registro de población (CURP) en original, en caso de contar con ella.

Resolución de equivalencias y/o revalidación de estudios.

Es requisito indispensable para la inscripción que los aspirantes que cursaron educación secundaria en algún sistema diferente al de la SEP presenten además en original la resolución de equivalencia de estudios. Expedida por la Secretaría de Educación u organismo público descentralizado en los estados o por la Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el Distrito Federal.

En el caso de los aspirantes que cursaron estudios de bachillerato en algún sistema diferente al de preparatoria abierta y deseen que se les reconozcan sus estudios, deben presentar además en original y copia legible:

De la resolución de equivalencia de estudios expedida por la Secretaría de Educación u organismo público descentralizado en los estados o por la Dirección General del Bachillerato en el Distrito Federal.

El documento de certificación que sirvió de antecedente para emitir dicha Resolución.

1.6 Aspirantes que provengan del extranjero.

Los aspirantes que provengan del extranjero tendrán que presentar los requisitos establecidos para el trámite además de:

Comprobante de estancia legal en el país expedido por la Secretaría de Gobernación en el que se especifique su calidad migratoria como residente o estudiante excepto en caso de menores de edad quienes teniendo calidad migratoria de visitantes podrán realizar estudios en el país siendo dependientes económicos de sus padres. (Original y copia)

Traducción del acta de nacimiento (en su caso). La traducción de los documentos en el caso de extranjeros debe realizarla un perito autorizado una embajada o alguna institución educativa que forme parte del Sistema Educativo Nacional según corresponda al documento.

La resolución de revalidación de estudios expedida por la Secretaría de Educación u Organismo Público Descentralizado en los Estados o por la Dirección General del Bachillerato en el Distrito Federal en original y copia en caso de que hayan cursado estudios de Bachillerato en el extranjero.

Una vez que el estudiante entregue una resolución no podrá presentar una nueva que difiera en calificaciones y/o asignaturas amparadas excepto cuando éste solicite cambio de área.

El(los) documento(s) de certificación que sirvieron de antecedente para la emisión de la(s) resolución(es) con las traducciones correspondientes en su caso en original y copia.

Una vez que el estudiante se haya inscrito en preparatoria abierta se le asigna un número de matrícula y para mantenerse en condición de activo deberá realizar la solicitud y presentación de exámenes al menos de uno en un periodo de un año.

1.7 Credencial de Primer Ingreso.

Es un documento oficial que expide el sistema de preparatoria abierta a todos los estudiantes que ingresan a él tiene vigencia de dos años y es válida a nivel nacional e internacional.

La importancia de la credencial radica en que ésta identifica al estudiante como usuario de preparatoria abierta y es indispensable para solicitar cualquier trámite o servicio que preste el sistema; contiene el número de matrícula y datos particulares del usuario.

El trámite de esta credencial se realiza al momento de la inscripción de forma personal por lo que se entregará al usuario en un período máximo de dos días hábiles.

Duplicado de Credencial y/o actualización.

El sistema de preparatoria abierta expide este documento cuando una credencial ha perdido su vigencia (dos años) o cuando un usuario la ha extraviado.

Este trámite se solicita únicamente en: el Departamento de Incorporación, Revalidación y Equivalencias ubicado en José MA. Rico No. 221, esquina con calle Moras, colonia del valle, Delegación Benito Juárez, C. P. 03100.

1.8 Convenios

¿Cuáles son los convenios para la prestación de los servicios de Gestoría de Trámites y de asesoría para el aprendizaje de la Preparatoria Abierta?

El sistema de preparatoria abierta es una opción educativa que proporciona a través de la Dirección General del Bachillerato a quienes desean iniciar, continuar en la modalidad escolar o concluir sus estudios de este nivel y no pueden cumplir con los requisitos de tiempo y espacio establecidos para el sistema escolarizado.

El modelo considera el servicio de asesoría, sin embargo, debido a que la Secretaría de Educación Pública no dispone de la infraestructura suficiente para satisfacer la demanda propició que aparecieran centros de asesoría de carácter particular.

Son instituciones privadas, grupos asociados que ofrecen a los estudiantes del sistema, los servicios de asesoría académica para el aprendizaje de preparatoria abierta y de gestoría de trámites administrativos. Por ello, cobran cuotas que ellos mismos establecen sin intervención alguna en este aspecto de la SEP.

Debido a que se carecía de mecanismos de control para regular los servicios que ofrecían la Dirección de Sistemas Abiertos de la Dirección General de Bachillerato. Inició un proceso de análisis y búsqueda de ordenamientos jurídicos para fundamentar un mecanismo de regulación y control de los centros de asesoría particulares. Lo cual se logró en el año de 1999, con la publicación del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública que abrió la posibilidad de que la Dirección General del Bachillerato suscribiera convenios de colaboración con los centros que cubrieran los requisitos.

Así tenemos que hasta la fecha la Dirección General del Bachillerato ha suscrito 93 convenios con centros de asesoría particulares y 119 con centros de carácter social.

Los centros de servicios de preparatoria abierta en las delegaciones políticas representan para la Dirección General del Bachillerato el logro de un proyecto. Su propósito fue ampliar la cobertura de atención en el Distrito Federal. También beneficiar a un importante número de usuarios para que no tengan que desplazarse grandes distancias para estudiar en otros centros.

Las delegaciones en las que se pretende instalar estos centros son Iztapalapa y Venustiano Carranza. Las que ya operan son: Cuajimalpa, Miguel Hidalgo, Milpa Alta, Álvaro Obregón y Magdalena Contreras, entre otras.

Se espera que la operación de los centros muestre significativos avances en todos los ámbitos de su esfera. Además de tener aceptación positiva entre la comunidad estudiantil.

Estos Centros de Servicios brindan el servicio de manera integral en un sólo lugar contando con áreas de atención administrativa y académica representando un beneficio social para la población de bajos recursos al recibir apoyo académico gratuito en un espacio cercano a su domicilio y/o trabajo.

1.9 Acreditación de Exámenes en el Sistema Abierto.

En el proceso de Acreditación del Sistema de Preparatoria abierta se encuentra comprendido el servicio de solicitud y presentación de exámenes.

La solicitud y presentación de exámenes puede realizarse en dos tipos de calendario:

- 1) Exámenes Ordinarios
- 2) Exámenes Extemporáneos

Ambos son emitidos cuatrimestralmente por la Dirección de Sistemas Abiertos y están programados por etapas y fases. En el caso del calendario ordinario los exámenes se solicitan y se presentan en etapas quincenales y en el extemporáneo las solicitudes se realizan y se presentan en fases semanales.

Para solicitar exámenes del Calendario Ordinario debes cubrir los siguientes requisitos:

- ° Presentar la credencial vigente.
- ° Llenar la solicitud de examen o proporcionar los datos necesarios cuando este servicio se opere de forma automatizada.
- ° La firma en ésta debe coincidir con la que aparece en la credencial de preparatoria abierta.
- ° Cubrir el pago de derechos por cada examen solicitado depositando en el Banco HSBC al número de cuenta 4021863345 a nombre de AFIRME S.A. FID. 5144-3. (El costo es \$ 44.00)

Los trámites de Solicitud de Exámenes sólo podrá realizarlos el estudiante. En caso de estar imposibilitado por cuestiones de salud o laborales podrás ser representado por alguno de los padres, tutor o familiar cercano quien deberá cubrir los siguientes requisitos:

- a) Identificación oficial vigente del padre, tutor o familiar cercano (Credencial del IFE, Pasaporte, Cartilla del Servicio Militar Nacional) en original.
- b) Carta poder (cuyo periodo de vigencia no exceda de 6 meses).
- c) Credencial de Preparatoria abierta vigente del estudiante, original.
- d) Comprobante de pago por derecho a examen.

Nota: En el formato de carta poder se deberá señalar él o los trámite(s) que se van a realizar además de incluir el nombre completo y firmas de la persona que acepta el poder el otorgante así como de los testigos; y presentar identificación oficial en original y copia de la persona que acepta el poder y de los testigos únicamente se presentará copia fotostática.

Los estudiantes que hayan presentado asignaturas del Sistema en otra entidad y deseen solicitar examen en el Distrito Federal deberán entregar además:

- a) Certificado de Estudios Parcial de la Entidad de origen en original.
- b) Cédula de la Clave Única de Registro de Población (CURP), si se cuenta con ella (original y copia).
- c) Dos fotografías tamaño infantil, en blanco y negro o en color, de frente y con el rostro descubierto con ropa clara y en terminado mate, recientes e iguales. (No digitalizadas, ni escaneadas).

d) Cédula de inscripción con los datos correctos y completos, que le entregarán en la oficina donde realice el trámite, cuando así proceda en el caso de algunas oficinas.

e) Credencial de preparatoria abierta de la entidad de origen.

Es requisito indispensable que los estudiantes que cursaron estudios de bachillerato en algún sistema diferente al de preparatoria abierta presenten además:

f) Resolución de equivalencia o revalidación de estudios de educación media superior, en caso de tener (original y copia legible por ambos lados).

g) Documento de certificación parcial que sirvió de antecedente para su emisión (original y copia legible).

Los estudiantes que vayan a realizar examen por primera vez sólo podrán solicitar dos asignaturas como máximo. En caso de que no hayan cursado estudios de tipo medio superior en otros Sistemas las asignaturas solicitadas deberán ser del primer semestre (consultar calendario de solicitud para exámenes ordinarios).

Cabe mencionar que el número de oportunidades para que el estudiante acredite cada asignatura es ilimitado en el calendario ordinario. Sin embargo, deberá efectuarse un seguimiento del número de intentos que realiza un estudiante para acreditar una misma asignatura. En caso de identificar un máximo de cuatro se realizarán actividades académicas y administrativas.

¿Quiénes pueden utilizar el proceso de exámenes extemporáneos?

Quiénes tengan acreditadas 25 ó más asignaturas del área correspondiente.

Quiénes hayan realizado Renuncia de Calificaciones Aprobatorias.

Quiénes tengan alguna discapacidad.

Sean personal adscrito al área responsable de la operación del servicio de Preparatoria abierta (la aplicación extemporánea es la única forma de presentar exámenes).

Requisitos para presentar exámenes extemporáneos:

° Acudir a la sede de aplicación 15 minutos antes del horario establecido.

° Llevar la solicitud de examen y la credencial de Preparatoria Abierta.

° Llevar lápiz del núm. 2 ó 2 1/2, bolígrafo de tinta negra y una goma.

El material que se les proporcionará para la presentación del examen está integrado por:

- Un cuadernillo de preguntas.
- Una hoja de respuestas.

Cuentan con un tiempo máximo de 2 horas con 30 minutos para realizar el examen.

Acreditación

- Se cancelará (n) en el (los) examen (es) cuando:
 - Presente los exámenes de asignaturas ya acreditadas sin haber solicitado el trámite de renuncia de calificaciones aprobatorias o sin tener derecho a ella.
 - Presente la misma asignatura en calendario ordinario y extemporáneo.
 - Se equivoque al codificar la hoja de respuestas en alguno de los apartados de matrícula clave de la asignatura, oficina y/o sede.
 - Altere la disciplina del grupo o de la sede durante la aplicación del examen.
 - Se comunique con otros estudiantes durante la aplicación del examen.
 - Utilice material no autorizado para la resolución del examen (cuadernos, libros, apuntes, resúmenes, guías, calculadoras, etc.).
 - Firme la hoja de respuestas o solicitud de examen en forma diferente a su credencial.
 - No haya firmado su hoja de respuestas y/o solicitud de examen.
 - Sea sorprendido copiando.
 - El estudiante no tendrá derecho a presentar examen cuando:
 - No se presente en el día y hora señalada para la aplicación del examen.
 - No presente el comprobante de la solicitud de examen y su credencial de Preparatoria Abierta.
 - La Solicitud de Examen presente alteraciones, enmendaduras o no esté debidamente autorizada.
 - El estudiante se presente al examen en estado inconveniente o muestre una conducta inadecuada o agresiva hacia los participantes en la aplicación de exámenes o hacia otros estudiantes.

- Se cancelará el examen y se suspenderán los servicios del Sistema en todo el país durante 24 meses al estudiante cuando:

- Reincida en cualquiera de las anomalías que se señalaron con anterioridad, a excepción de las cuatro primeras.

- Se cancelará el examen y suspenderán los servicios del Sistema en todo el país durante 12 meses al estudiante cuando:

- Reincida en cualquiera de las anomalías que ameritan sanción por seis meses.

- Sustraiga material de examen.

1.10 Informes de resultados de calificaciones.

Los informes de calificación se entregan en la Oficina y/o Centro de Servicios donde se solicitó el examen presentando:

- Solicitud de Examen (Ordinario o extemporáneo, según sea el caso).

- Credencial del Sistema de Preparatoria abierta para exámenes Ordinario o Extemporáneo (según el caso).

En el calendario ordinario los resultados son emitidos a los 15 días hábiles después de presentar el examen.

En el caso de los exámenes extemporáneos se emiten a los cinco días hábiles después de haber realizado el examen (en este calendario se especifica la fecha en que se entregarán los resultados).

Es importante señalar que se debe de conservar y cuidar todos los informes de calificaciones así como la copia de las solicitudes de examen debido a que éstos se requerirán para realizar algunos trámites y no se otorgan duplicados de los mismos.

Motivos de cancelación de examen.

- Codificar equivocadamente en la hoja de respuestas la matrícula, la clave de la asignatura, la Etapa, Oficina y/o sede.

- Maltratar la hoja de respuestas; tener borrones o rayones.

- La asignatura presentada fue Acreditada Previamente (AP).

- ° Solicitar examen en dos o más oficinas.
- ° Presentar la misma asignatura en Calendario Ordinario y Extemporáneo.
- ° El examen se canceló por alguna irregularidad que se cometió en la aplicación.
- ° Tener problemas con el número de matrícula.
- ° No utilizar lápiz del número 2 ó 2 1/2 al llenar la hoja de respuestas.

Resolución del problema.

La Dirección de Sistemas Abiertos proporciona el servicio de aclaración de resultados por: Omisión de calificaciones.

Se tiene un plazo máximo de 3 meses después de haber realizado el examen para solicitar este servicio.

1.11 Problematización: el reto

Para que la función administrativa en UPASE garantice en la práctica el éxito de la tarea supervisora en lo particular y la tarea educativa en lo general. Es necesario reconceptualizar la administración educativa como supervisora de las funciones administrativas problematizando en sus implicaciones a través del análisis de las dimensiones que la definen así como delimitando sus funciones básicas.

Haciendo énfasis en las repercusiones que se generan sobre la importancia del contexto y la misión institucional como también en la formación de los supervisores.

Si reflexionamos en la importancia del contexto educativo y la misión institucional que UPASE tiene en la función administrativa. Estamos en la posibilidad de afirmar que aunque las nuevas tendencias en la administración indican que para ejercer la tarea de supervisión no es necesario ser especialista en el contenido de lo administrado; sí es indispensable que se posea un alto nivel de conocimiento y dominio de esa área.

Por otra parte ya hemos mencionado que en una organización educativa se aplican los mismos principios y funciones administrativas de cualquier otra organización por lo cual se requiere que el supervisor en UPASE los conozca y maneje para llevarlos a su aplicación.

Esto lleva implícito que los supervisores encargados de la administración deben conocer, manejar e implementar los principios y elementos básicos de la administración en general. Pero al mismo tiempo tener bien clara la naturaleza y misión de la institución a fin de que lleven estos principios al contexto educativo dando así aplicación a la práctica a la definición del Administrador Educativo como supervisor de las funciones administrativas de UPASE.

Por otra parte, afirmamos que el supervisor necesita conocer, adiestrarse y aplicar las funciones básicas de la administración en el terreno educativo. Esto implica que debe ser formado o al menos capacitado teórica y metodológicamente.

El problema no es lineal como para pensar que sólo se requiere de un cambio en la actitud o disposición del supervisor. Es muy común considerar a la administración como una tarea eminentemente burocrática en el sentido de vigilar el cumplimiento de una normatividad o reglamento, llenar y entregar una documentación a veces excesiva.

De ahí que la Administración Educativa responde a los mismos principios que contempla las mismas funciones que la administración en general. Sin embargo, es el contexto y el acto educativo en sí mismos los que dan significado y aportan el sello que la distinguen. Es necesario entonces entender la Administración Educativa como un proceso de integración entre lo educativo y lo administrativo.

Como administradores vemos algunas deficiencias administrativas ya que aunque los procesos son los mismos algunos asistentes no comprenden lo importante que es la planeación y la supervisión en estos procesos.

Lo que se propone es llevar un mejor control en todos los procesos. Por ello nos preguntamos ¿Cuál es la función básica de un supervisor? y pensamos que los cambios sociales, éticos, políticos y sobre todo económicos van transformando la estructura social.

El crecimiento constante de la matrícula y las carencias presupuestarias restan espacio para tratamientos de cuestiones de fondo. La formación de un supervisor con criterio prospectivo de políticas adecuadas para la búsqueda de un consenso, coordinación de ideas y de objetivos comunes que a veces se quedan en el intento pero que revelan todas las inquietudes que abruma a los docentes y directivos.

Si se acepta que la educación se vincula con la creación, distribución y socialización del capital cultural y que las instituciones educativas constituyen uno de los espacios públicos donde lo público se construye. Se debe convenir que todo el sistema educativo debe operar con un dinamismo que le permita acomodar su paso al del cambio social respondiendo además a sus requerimientos.

El supervisor con visión docente presupone el conocimiento real, efectivo y concreto de todas las actividades, técnicas, administrativas, sociales, culturales, profesionales y de la problemática de las unidades operativas (escuelas). También debe conocer con precisión lo instituido.

A lo largo del siglo XIX, las funciones administrativas han evolucionado conforme a las necesidades de las organizaciones. Con esto se ha tratado de mejorar la forma en que se llevan a cabo los procedimientos administrativos.

Las organizaciones bien capacitadas en los procesos administrativos crean un grupo de seguidores fieles, crecen y prosperan. La modernización educativa en nuestro país ha generado cambios importantes entre los que resaltan la reformulación de los contenidos y materiales de los procedimientos administrativos. La promoción de la participación y el impulso a la actualización y supervisión de los funcionarios en servicio.

Un aspecto clave en el crecimiento y permanencia de las organizaciones es la colocación y promoción del personal tanto operativo como directivo. Este es punto clave para el futuro de la organización. Por tanto, cuando se concede a una persona el puesto de supervisor es conveniente seleccionar dentro de lo posible a una persona que reúna y tenga cualidades para poder supervisar.

Dentro de una jerarquía administrativa es necesario reconocer la importancia que guarda el administrador educativo como supervisor administrativo para facilitar el buen funcionamiento de la misma a fin de que se cumplan los objetivos establecidos.

Por sus funciones y responsabilidades el supervisor se encuentra al nivel de los mandos medios punto clave en la organización ya que enlaza los escalones superiores con los subordinados asimismo, es el nivel más adecuado para evaluar y controlar el rendimiento del personal identificando problemas potenciales tomando decisiones y medidas correctivas.

Este trabajo de investigación tiene por objeto mostrar que el Administrador Educativo como supervisor esta presente en todo momento en cualquier actividad que conduzca hacia los objetivos institucionales de cualquier organización estructural y funcional de todos los niveles educativos, ¿Porque la necesidad del Administrador Educativo como supervisor de una institución escolar?

Ya que actualmente al Administrador Educativo debe atender a ciertas necesidades tales como la participación conjunta de la planeación, la organización de las actividades escolares y administrativas de tal manera que pueda dirigir proyectos que permitan la optima utilización de los recursos materiales y financieros.

Consideramos que lo expuesto a lo largo del presente trabajo es el estudio y aplicación de un modelo de supervisión que permita demostrar que cualquier procedimiento basado en la práctica o rutina aportara no solo soluciones sino mecanismos para prever situaciones problemáticas.

Desde una posición realista consideramos que la supervisión será factible si se cuenta con personal especializado para la consultoría en la atención de problemas administrativos es menester actualizar al personal técnico y docente en los avances del conocimiento administrativo con el fin de apoyar la función administrativa y cumplir cabalmente con el servicio educativo.

Siendo por medio de la comunicación el informar, enseñar, aprender y concientizar a las instituciones educativas para que puedan influir en la conducta de los demás de acuerdo con las políticas fijadas en la situación educativa.

Los objetivos generales que nos planteamos son los siguientes:

- Aumentar la eficacia y eficiencia de la UPASE
- Propiciar y mantener nuevas formas de organización como también de metas, toma de decisiones y de comunicación.

- Analizar experiencias pasadas y esbozarlas para crear mecanismos de acción que permitan la resolución de problemas a futuro.
- Demostrar la importancia del Administrador Educativo como supervisor de las funciones administrativas de una institución escolar.
- Determinar el perfil actual del supervisor dentro de una institución escolar y contrastarlo con el perfil ideal que se propone.
- Proponer una línea de comunicación que permita el libre desarrollo de las funciones supervisoras dentro de una institución escolar.
- Determinar las características de liderazgo de los supervisores educativos dentro de una institución escolar.

Nos plantearemos los siguientes objetivos específicos en términos teóricos:

- Relacionar el proceso Administrativo con la función de supervisión Administrativa.
- Sistematizar la gama de conceptos de la Supervisión.
- Sistematizar la gama de tipos de Supervisión.
- Establecer las funciones de Supervisión.
- Determinar el papel del liderazgo en la Supervisión.
- Establecer la importancia del liderazgo en la Supervisión.

Desde que el Estado existe como organismo de dominio control o medición ha funcionado la supervisión en una u otra forma pronto se descubrió que la escuela es uno de los mejores vehículos para conservar las tradiciones y defender los intereses de la cultura.

La supervisión que actualmente se realiza en UPASE pretende realizarse bajo los lineamientos de Manuales de Procedimientos y normatividad oficialmente establecidos. Los cuales se emitieron durante la década de los ochentas sin que hasta la fecha se hayan reformado o actualizado. Lo que establece contradicciones entre los fundamentos teóricos de la mencionada normatividad la práctica educativa de los supervisores y los nuevos enfoques.

Bajo los lineamientos de la normatividad oficial la supervisión, tiene como propósito prioritario observar el cumplimiento de la reglamentación administrativa oficial y verificar el correcto desempeño de las labores administrativas. De esta manera en la práctica el supervisor se instituye como un experto ubicado jerárquicamente en la parte superior de la estructura operativa del sistema supuestamente más conocedor de la problemática de las escuelas que quienes la viven propiamente.

Esta posición jerárquica se manifiesta al definirlo como un agente capaz de emitir juicios de valor sobre las prácticas cotidianas de un plantel con base en la calidad de formas y documentos administrativamente requeridos.

Otro punto que resaltamos es que la normatividad establece que el supervisor debe ser un medio de comunicación entre las autoridades educativas y las escuelas pero es necesario señalar que en la realidad casi siempre el supervisor funge sólo como vía de información del centro a la periferia.

En cuanto a los instrumentos para llevar a cabo la supervisión algunos supervisores en esfuerzos voluntariosos e individuales se han dado a la tarea de tratar de elaborar mejores instrumentos con el fin de evaluar los resultados de algún proceso y en lugar de crear los instrumentos más eficaces más bien “miden” dichos resultados.

Con estas reflexiones nos atrevemos a afirmar que existe incongruencia de lo que es la supervisión o inspección y las acciones que se anteponen en su operación; mientras los lineamientos manifiestan que la inspección debe ser “entendida como base fundamental para encontrar las mejores alternativas de solución y los medios óptimos para subsanar las deficiencias en un marco de labor constructiva” y la labor cotidiana de los supervisores se centra en “verificar que se cumplan con los procedimientos administrativos de la dirección central y como servir como medio de información”.

Con el afán de que los supervisores cumplan con sus funciones dentro del sector educativo se le debe de proporcionar elementos teóricos, prácticos y metodológicos para abordar de manera participativa su función y generar una cultura de conocimientos, habilidades y conductas de profesionales de calidad.

Mejorar la supervisión se ha convertido hoy día en una tarea desafiante ya que nos hemos percatado de que se requiere examinar como las estructuras y la gestión de la supervisión puede reformar de manera sustancial el alto potencial que tiene para el mejoramiento de la calidad administrativa de este tipo de escuelas.

Las lecturas disponibles acerca de la supervisión tratan asuntos referidos a su estructura administrativa, a los modelos de funcionamiento y a la profesionalización de los supervisores estos puntos mencionados pueden resumirse en ¿qué instrumentos deberían estar disponibles para que los supervisores realicen de manera eficaz sus tareas?

Generalmente las propuestas de reforma de la supervisión se dirigen a un solo componente la comunicación, que si bien es importante por sí mismo no garantiza la transformación necesaria. Para acercar la supervisión a las escuelas el principio más aceptado es el de un sistema en que la concentración del personal en el cuál la cabeza de la institución sea más ligera y más fuerte en la base para posibilitar que el personal de supervisión se concentre en el apoyo a las escuelas es necesario que este sea un foco de atención claramente presente.

En resumen podemos decir, que contar con una supervisión que dinamice, oriente, promueva y defina las particularidades de los procesos administrativos púes es conveniente para mejorar la eficacia de la escuela para que esto suceda se requiere de varios factores uno de ellos es el de contar con un nuevo ejercicio de la función supervisora.

CAPÍTULO II (Marco Teórico)

2.1 Concepto de Supervisión.

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.

La supervisión según la etimología significa "mirar desde lo alto" lo cual induce la idea de una visión global. Por otra parte en su concepto más propio supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes.

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 escuela.

2.2 El proceso administrativo y la supervisión.

Es imperativo reflexionar en el impacto que las dimensiones de la administración generan en los elementos teóricos, epistemológicos y sociales que permiten la reconceptualización de la tarea administrativa en UPASE. Para poder estar en la posibilidad de esbozar algunas consideraciones acerca de las cuáles serían los principales aspectos que la supervisión debe tomar en cuenta para ser más efectiva.

La administración educativa como disciplina, es un campo de investigación relativamente reciente. De ahí que aún no exista suficiente consenso que unifique los criterios así como a la delimitación de los elementos que la conforman; sin embargo, la mayoría de los estudios que comparten la idea de que una organización educativa responde a los mismos principios de cualquier otra organización. Por lo cual se deduce que esto se hace extensivo también, a los principios referidos a la administración.

Existen diversos conceptos sobre proceso y control; estas se han convertido en piedras angulares para la conservación de los procesos y las funciones básicas.

Funciones básicas del proceso administrativo Para:

Para Luther Gulick	Ernest Dale	Koontz y O'Donnell	Agustín Reyes Ponce	José Antonio Fernández Arena
El proceso lo divide en 7 procesos básicos: planeación, organización, dotación, dirección, coordinación, información y presupuesto.	Los dividió en: organización, asesoría, dirección, control, innovación y representación.	Las describen de la manera siguiente: planeación, organización, e integración, dirección y control.	Las describe de la siguiente manera para un mejor funcionamiento organizacional: prevención, planeación, organización, integración, dirección y control.	Solo las describe en tres funciones básicas que son: planeación, implementación y control.

2.3 Planeación.

La planeación dentro de la supervisión incluye la selección de misiones, objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones.¹

Podemos decir que la planeación dentro de la supervisión es la selección y relación de hechos así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización de las actividades propuestas que se cree necesarias para alcanzar los resultados deseados.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo. La secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.²

La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema. Se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.³

Dado que las organizaciones existen para alcanzar un propósito alguien debe definirlo, así como los medios para alcanzarlo. El supervisor es ese alguien la función de planeación requiere de la definición de las metas de una organización el establecimiento de una estrategia general para alcanzar dichas metas y la elaboración de una estructura de planes para integrar y coordinar las actividades.

2.4 Organización.

Organizar es agrupar las actividades para alcanzar ciertos objetivos asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar toda estructura de la empresa.⁴

Organización son las relaciones que deben existir entre las funciones niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social para lograr la máxima eficacia dentro de los planes y objetivos señalados.⁵

Organización es la coordinación de las actividades de personal que integra una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la empresa persigue.⁶

Los supervisores también son responsables de diseñar la estructura de una organización. Llamamos organización a esta función, la cual comprende determinar que tareas hay que realizar, quién debe hacerlas, cómo deben agruparse, quién se reporta con quién y a qué nivel deben tomarse las decisiones.

¹ Koonntz, Harold y Wehrich, Heinz. *Administración una perspectiva global*, pág. 98.

² Reyes Ponce, Agustín. *Administración*, pág. 43.

³ Fernández Arena, José. *Administración de Empresas*, pág. 72.

⁴ Koontz, Harold. *Op. Cit.*, Pág. 112.

⁵ Reyes Ponce, Agustín. *Op. Cit.* pág. 57.

⁶ Guzmán Valdivia, Isaac. *La actividad administrativa*. 7ª.

2.5 Dirección.

La dirección consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y de grupo se refiere predominante a los aspectos interpersonales de la administración.¹

La dirección consiste en dar instrucciones indicar los planes a los responsables de su ejecución y establecer la relación personal diaria de los jefes y subordinados. La dirección contiene; órdenes, relaciones personales, jerarquías y toma de decisiones.²

Toda organización incluye gente y la obligación del supervisor es dirigir y coordinar a estas personas. Cuando los supervisores motivan a sus subordinados selecciona el mejor canal de comunicación o resuelven conflictos entre sus miembros.

2.6 Control.

Control es verificar todo de acuerdo al plan con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos señalando las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.³

Control es la comparación de resultados de la acción con la planeación pero no tan solo importa señalar las diferencias que se presentan; sino también sus causas lo anterior sirve de información para aplicar acciones correctivas en futuros planes.⁴

La última de las funciones que desarrollan los supervisores es controlar una vez que las metas han sido establecidas (función de planeación) que se han elaborado los planes que los arreglos estructurales han sido delineados. Se contara con personal entrenado y motivado (función de dirección) para garantizar que las cosas vayan como deben ser el supervisor tiene que observar el desempeño de la organización.

El desempeño real debe ser comparado con las metas previamente establecidas si hay alguna desviación importante es obligación del supervisor ver que la organización vuelva al camino correcto. Este proceso de observar, comparar y corregir es lo que llamamos la función de control.

2.7 Objetivos de la Supervisión.

- ° Mejorar la productividad de los empleados
- ° Desarrollar un uso óptimo de los recursos
- ° Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
- ° Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
- ° Monitorear las actitudes de los subordinados
- ° Contribuir a mejorar las condiciones laborales

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. El

¹ *Op. Cit.* Harold Koontz Pág. 127

² Larís Casillas, Francisco. *La ciencia de la administración*. 3ª. Edic., Editorial Themis, México 1999.

³ *Op. Cit.* Koontz, Harold. Pág. 142

⁴ *Op. Cit.* Fernández Arenas, José. Pág. 83

éxito del supervisor en el desempeño de sus deberes determina el éxito o el fracaso de los programas y objetivos de la escuela.

El individuo sólo puede llegar a ser buen supervisor a través de una gran dedicación a tan difícil trabajo, 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. 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.

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. 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.

2.8 La supervisión y el control dentro de la escuela.

Son todas las actividades que se realicen para operar y controlar el esfuerzo de los hombres con el objeto de que éstos en grupo o individualmente cumplan con las funciones o tareas que le han sido asignadas.

Los supervisores actúan como jueces y como solucionadores de problemas en el proceso de control en una organización. Los supervisores cumplen 2 funciones: en el primer rol, actúan como un juez observando lo que sucede en el departamento para ver si las actitudes condiciones y resultados se llevan a cabo como se esperaba. En el segundo rol actúan al solucionar problemas y tomar decisiones. Esto se hace con el fin de averiguar porque no salió bien algo y luego decidir que hacer al respecto.

En su rol de juez los supervisores observan lo que sucede a través del proceso de conversión y luego compara estas observaciones con los estándares de lo esperado.

Estos estándares se derivan de las metas que se establecieron durante el proceso de planeación o pueden ser las mismas metas.

En el rol de solucionadores de problemas y de tomadores de decisiones los supervisores no solo no deben averiguar porque las condiciones o resultados están por debajo de los estándares sino también corregir esas condiciones y lograr los resultados esperados.

La planeación y el control son inseparables: los gemelos siameses de la administración. La acción no planeada no puede controlarse. Porque el control requiere mantener encauzadas las actividades corrigiendo las desviaciones de los planes iniciales. Cualquier intento por controlar sin planes no tendría sentido puesto que no se podría saber si se va a donde se desea ir la tarea del control a menos que se sepa de antemano a donde se quiere ir la tarea de la planeación. Los planes proporcionan por tanto los estándares de control.

Los objetivos tienen que ser la finalidad de la actividad de trabajo y esta, 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.

Son de gran importancia las técnicas de supervisión, algunos de sus principios son la dirección y supervisión. No pueden separarse ni establecerse indistintamente una de la otra. Son funciones coordinadas complementarias y mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización.

La dirección se ocupa de condiciones y operaciones en general por lo común; esta última se ocupa de mejorar un trabajo o una labor en particular.

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.

La supervisión respetará la personalidad y las diferencias individuales y buscará proporcionar oportunidades para la mejor expresión creatividad de cada personalidad.

La supervisión proporcionará plenas oportunidades para la formación conjunta de políticas, planes, utilizando la libre expresión y las aportaciones de todos los interesados.

La supervisión plantea estimular la confianza y la responsabilidad de cada persona en desempeño de sus obligaciones. La supervisión parte del supuesto de que los trabajadores pueden mejorar.

Tendrá que aceptar idiosincrasias a renuencia, colaborar y el antagonismo como características humanas, exactamente del mismo modo que acepta lo razonable. (Cooperación y una actividad enérgica)

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 dinámico 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.

Para cualquier persona con responsabilidades de dirigir grupos de individuos dentro de una empresa el talento en materia técnica y de supervisión indispensable para lograr un mejor desempeño de una organización. Realmente los individuos esperan mucho de sus supervisores, los supervisores también esperan mucho de los componentes de su grupo.

Ser pues supervisor con capacidad para satisfacer las necesidades emocionales, sentimentales y materiales de aquellos que lo necesiten son cualidades esenciales en todo liderato.

Cuando un individuo se le llama para desarrollar actividades supervisoras ese solo talento no es suficiente para asegurar el éxito como supervisor. Este también debe poseer habilidad para fijar y lograr objetivos establecer prioridades y planes de acción tomar decisiones, organizar las tareas motivar a sus colaboradores controlar el curso de las acciones y retroalimentar a su personal. En otras palabras debe saber manejar los recursos con que se dispone para lograr los objetivos y metas establecidas.

Su función de enlace entre las altas autoridades de éste y directores de escuelas y docentes de grupo dentro de su jurisdicción otorga a los supervisores condiciones para tener acceso a distintos grupos de sujetos sociales así como para intervenir en diversos procesos educativos.

En un sentido pueden ejercer influencia en la toma de decisiones pues, su cercanía a las autoridades institucionales les permite dar a éstas la información sobre las necesidades diarias de los estudiantes. Además de las de los docentes y de las escuelas y pueden hacer extensas a mayor número de ellas las prácticas pedagógicas que han probado arrojar buenos resultados.

En otro sentido, está en sus manos promover el trabajo educativo en las escuelas ya que junto con directores, maestros y resto de participantes definen el rumbo que éstas toman.

Sus actitudes hacia el trabajo y hacia las tareas propiamente académico, administrativas sus estilos de trabajo sus intereses, así como sus posiciones de poder, han servido para impulsar las tareas y las innovaciones educativas en las escuelas. Pero también para lograr objetivos de otra índole

No obstante, su importancia esta situación estratégica de los supervisores no ha ido acompañada de condiciones que les permitan ejercer adecuadamente sus funciones. Los servicios de supervisión escolar tradicionalmente han sido parte de un sistema reproductor de prácticas burocráticas y autoritarias que día con día deterioran más los resultados de la educación y del propio proceso administrativo de la institución.

En la práctica los supervisores siguen distinguiéndose más por sus estilos autoritarios y por funciones exclusivamente de inspección. Es decir, sus funciones administrativas de vigilancia y de verificación ya que ha sido entendida más como una medida instrumental y/o programática basada en criterios técnicos de eficiencia, eficacia, competitividad y menos por sus funciones de supervisión que implicaría el ofrecimiento de asesoría y guía administrativa a los directores y personal administrativo.

En la práctica las funciones que los supervisores realizan y las acciones que llevan a cabo a diario más que responder a un deber ser y a una normatividad oficial. Responden a tradiciones de usos y costumbres a toda una cultura que se ha construido a lo largo del tiempo y a una complejidad de factores que se presentan en la manera inmediata a su realidad.

2.9 Características de la Supervisión Educativa.

Las principales características de la supervisión son:

- Atender los fines de la educación y orientar el aprendizaje al perfeccionamiento de los mismos.
- El objetivo principal es el aprendizaje y todas las personas que en él trabajan.
- Planifica todo aquello que realiza.
- Es democrática.
- Es cooperativa: todos los actores participan en el proceso.
- Integra a todos los responsables realizan una labor de integración de sus labores.
- Es científica: estructurarse reflexivamente teniendo como base el control del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Es flexible: debe estar abierta a los cambios a fin de adaptarse, a la evolución social, necesidades de sus alumnos, docentes, etc.
- Es permanente: debe ser constante.

2.10 Principios de la supervisión administrativa.

Los principios más importantes son los siguientes

- Debe ser adoptada por un sistema educativo.
- Actuar democráticamente todos los que participan tienen libertad de opinión.
- Ser inclusiva todos los actores del proceso de enseñanza aprendizaje reciben orientación y asistencia de la supervisión.
- Ser cooperativa, todos participan.
- Ser constructivista.
- Ser objetiva.
- Ser científica.
- Ser permanente.

2.11 Funciones de la supervisión administrativa.

1. Ejercer un liderazgo de carácter democrático en las siguientes formas: promoviendo el perfeccionamiento profesional de la escuela y sus actividades; procurando establecer relaciones de cooperación.

2. Establecer fuertes lazos morales entre los maestros en cuanto a su trabajo de modo que obren en estrecha cooperación para alcanzar los mismos fines generales
3. Identificar el tipo de trabajo más adecuado distribuyendo las tareas pero en forma que cada uno pueda desarrollar sus capacidades.
4. Ayudar a adquirir mayor competencia didáctica.
5. Orientar a los maestros principiantes para que se adapten a su profesión.
6. Evaluar los resultados de los esfuerzos de acuerdo con el desarrollo alcanzado por los alumnos según los objetivos establecidos

Las funciones de la supervisión administrativa son múltiples y significativas.

Se puede afirmar que la función básica de la supervisión es la de lograr el mejoramiento de los resultados del proceso administrativo o dicho en otras palabras lograr que se mejore cada vez más la calidad del producto final del mencionado proceso. No olvidando que se intenta incrementar la iniciativa y habilidades para que progresivamente sean mejores y puedan emplearse más creativa y productivamente en el logro de mayores niveles de desarrollo técnico y profesional.

De la función básica de la supervisión se desprenderán los propósitos y objetivos que se aspira lograr con ella. Los propósitos son expresados en forma de aspiraciones; son tareas que nos proponemos realizar con un fin determinado. El concepto de objetivo es menos extenso. Es la identificación o definición de una meta que ha sido aceptada como el producto final de una actividad.

En el caso de la supervisión existen dos tipos de objetivos los primarios que son los establecidos para todo el proceso educativo. Los objetivos secundarios responden a ciertas características que sirven de guía para la acción del trabajo del supervisor es decir, los que están íntimamente relacionados con su tarea de supervisión y con las metas que él aspira lograr.

En conclusión, el aspecto más importante de la supervisión es sin lugar a duda, trabajar para que se logren los objetivos previamente establecidos percibiendo a la supervisión, como una actividad que constituye una continuación de la educación.

2.12 Etapas de la Supervisión.

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

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

Seguimiento.- Es la segunda etapa en la labor de la supervisión durante la cual no sólo se sigue el desarrollo de las propias actividades si no también el de todo el cuerpo docente. El seguimiento es una labor que se desarrolla durante todo el periodo activo a fin de efectuar nuevas planificaciones cuando sean necesarias; con base a los datos recogidos y evaluados durante el desarrollo de las actividades escolares el seguimiento se preocupa por hacer que todos los planes se ejecuten con eficiencia.

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

Siguiendo estas tres etapas tendremos un trabajo de supervisión que será sistemático y planificado que podrá llevarse a feliz término cuando el elemento humano que tendrá a su cargo la realización del mismo se halla plenamente identificado con él por haber tomado parte de alguna manera en su elaboración no olvidemos que la supervisión es un trabajo esencialmente de equipo realizado por un grupo de personas involucradas en la tarea.

El trabajo de conjunto comienza con la planificación o elaboración del programa y continúa con la organización y la realización de las actividades.

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

2.13 Métodos y Técnicas de Supervisión.

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

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

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

Los principales métodos de supervisión son:

- * Método científico
- * De facetas múltiples
- * De ayuda mutua
- * Clínico

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

Técnicas indirectas de supervisión.- Son aquellas que suministran a la supervisión datos para estudio los cuales no son recogidos directamente de la observación del Proceso Administrativo o del contacto con las personas comprometidas en el mismo si no que son obtenidos en forma indirecta y pueden suministrar material de estudio.

Son en realidad estudios de documentos o de situaciones de los cuales se obtendrán informaciones que aportarán valiosos datos al desarrollo del modelo de supervisión.

2.14 La supervisión administrativa como un proceso de evaluación crítica.

Si bien es cierto que entre las labores del supervisor administrativo debe de figurar la de la evaluación del funcionamiento de las escuelas y por ende de la calidad del servicio educativo que prestan esta evaluación no debe ser entendida en términos de pretender "medir" el rendimiento de directivos sino como un proceso en el que se tienen que tomar en consideración los múltiples factores que convergen en el fenómeno educativo; en este sentido se tienen que reconsiderar los fines que la evaluación pretende como parte de la labor de la supervisión administrativa.

En la actualidad la supervisión recurre a la evaluación o mejor dicho a la calificación más como a un medio de control que como un proceso cualitativo que permita evidenciar y comprender cómo se lleva a cabo la labor educativa en los planteles y por qué convirtiéndolo en un momento propicio para reorientar el trabajo en pro de mejorar.

Retomando la naturaleza participativa sobre la que ya tratamos como elemento importante del quehacer educativo, se deriva lógicamente que el proceso de evaluación visto desde esta perspectiva "es el inter juego de la evaluación individual y la evaluación grupal"; es un proceso que permite al participante reflexionar sobre su propio quehacer para confrontarlo con los demás miembros del grupo.

De esta manera se tendería a propiciar en el sujeto la autoconciencia de su labor. Así pues la evaluación participante permitiría que el individuo y el grupo reflexionen sobre lo que se alcanzó en un ciclo y lo que no se pudo lograr así como las causas que puedan explicar esta situación y sobre todo qué se puede hacer para lo futuro.

Es importante volver a resaltar el valor educativo que tiene este tipo de actividades dado que en la medida que se lleven a cabo los participantes estarán en posibilidades de integrarse responsable y conscientemente a la labor conjunta.

2.15 Liderazgo en la supervisión.

Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de las metas grupales.

Componentes del Liderazgo.

Todo grupo de personas que brinde el máximo rendimiento posible tendrá una persona al frente que les otorgue alguna habilidad al dirigirlos. Esta habilidad esta compuesta por cuatro factores que son:

a) La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.

b) La habilidad de comprender que todos los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación, según las ocasiones y las situaciones.

c) La habilidad de inspirar.

d) La habilidad de actuar de manera tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas.

Estilos de Liderazgo.

El liderazgo se clasifica de acuerdo con el uso de autoridad en:

a) Autócrata. Es aquel que ordena y espera el cumplimiento es dogmática y firme y que dirige mediante la habilidad de negar o dar recompensas o castigos.

b) Demócrata o participativo. Consulta con los subordinados en torno a acciones y decisiones propuestas y alienta su participación.

c) Liberal. Utiliza muy poco su poder si es que lo usa y concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.

CAPÍTULO III

La comunicación y el liderazgo en la supervisión administrativa de UPASE

3.1 Perspectiva de la supervisión como ámbito de mejoramiento de la calidad en UPASE

El siglo XX, se caracterizó por un gran desarrollo tecnológico e industrial y consecuentemente por la consolidación de la administración.

En la administración de fines de siglo el centro de atención es lograr los mayores niveles de competitividad realizar planificación y empezar a valerse de herramientas avanzadas de ahí que el personal docente y administrativo debe de trabajar en equipo con el supervisor primero realizando un diagnóstico de la situación actual en UPASE.

Para que esto conlleve al supervisor a comprometerlo con su labor asumir su rol con responsabilidad y ética profesional para alcanzar el principal objetivo la calidad de la educación y su impacto en la sociedad.

Por buenos e inmejorables que puedan ser las instalaciones por excelentes que sean sus planes de estudio sus programas; por superior que sea la preparación cultural y profesional de los docentes; en suma por bien organizado y bien conducido que esté el servicio escolar los planteles de UPASE detendrán su marcha y comenzarán a retroceder si carecen de la inspiración y del estímulo de la supervisión.

La supervisión de UPASE es algo mas que su simple inspección. Inspeccionarlo es cuidar y velar ya no por su avance sino por que conserve su eficiencia actual cualquiera que ella pueda ser; supervisar es no sólo cuidar de que conserve su eficiencia sino además trabajar por aumentarla, mejorando y perfeccionando constantemente las normas conforme a las cuales ha sido edificada y aquellas con que esté siendo conducido dicho sistema. Inspeccionar es ejercer un papel fiscalizador estático y pasivo en tanto que supervisar es ejercer un papel dinámico y constructor.

De acuerdo a las definiciones anteriores la supervisión la pueden llevar a cabo todas aquellas personas que dirigen las actividades de otros sin importar el nivel de la administración en el cual se encuentre sin embargo el término supervisor se ha vuelto costumbre aplicarlo sólo a las personas que se encuentran en los niveles inferiores de la jerarquía administrativa es decir, en el nivel administrativo más cercano al trabajador operativo.

A pesar de encontrarse en los niveles inferiores el supervisor tiene el reconocimiento y la aceptación de la dirección y se le considera como miembro esencial e integrado del grupo administrativo y a asumir todas las responsabilidades de un gerente completo.

El tiene la responsabilidad de guiar al asistente administrativo para ver que los objetivos de la administración sean realizados a plenitud con el mínimo de tensión y el máximo de buena voluntad y armonía.

Al supervisor se le considera como el eslabón de enlace entre los miembros de la dirección y los miembros que no pertenecen a ella es decir, los trabajadores, por lo tanto pertenece a dos grupos de la organización; es superior en un grupo y es un subordinado en otro.

Es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias opuestas unas a otras. Por un lado representa la autoridad de la dirección y por el otro representa las demandas de los empleados en otras palabras se encuentra en una constante encrucijada de conflictos por lo tanto debe aprender a trabajar con y a través de otros.

El supervisor actual debe ser un enérgico dirigente de hombres un planeador eficaz y lleno de ingenio una buena fuente de conocimientos técnicos y un mediador hábil entre la administración y los trabajadores en general.

De las funciones anteriormente descritas y de la posición que guarda el supervisor se desprende que las principales responsabilidades que él tiene se extienden en cinco direcciones y le obligan a desempeñar eficientemente al menos cinco papeles diferentes:

1.- Adiestrador de sus empleados.

El desarrollo de las capacidades de los empleados y la motivación para que las utilicen requieren que el supervisor sea persuasivo y firme al establecer directrices.

2.- Aplicador de ideas.

El supervisor es el filo de corte para los métodos, las técnicas y los mejoramientos que generan él mismo o bien otros miembros de la administración o especialistas del personal.

3.- Colaborador con otros supervisores.

El supervisor es el miembro de un grupo de pares y muchos de sus éxitos y fracasos dependen del modo en que puede influir o verse afectado por sus colegas.

4.- Subordinado ante su propio jefe.

El supervisor no sólo debe saber dirigir sino también seguir las indicaciones de quienes ocupan una posición superior a la suya en la organización.

5.- Mediador para las necesidades de los empleados.

Al nivel de las quejas el supervisor representa a los empleados en las negociaciones con la administración y a la administración ante los representantes de los empleados.

Como se puede ver se requiere una gran capacidad mucha dedicación y una considerable energía para que el supervisor desempeñe estos diversos papeles al afrontar sus numerosas funciones lejos de ser una tarea educativa específica.

La supervisión escolar es un proceso articulado con otros que se construye a partir de los sujetos y en espacios históricamente determinados pretender su transformación implica un reto.

Esta supervisión puede propiciar la plataforma educativa en el diseño de estrategias pertinentes, relevantes y adecuadas y en la definición de acciones concretas para generar nuevas alternativas que coadyuven a resolver de manera específica en cada plantel los grandes y ancestrales problemas que generalmente se conocen en forma abstracta a manera de estadísticas: el incremento de la retención escolar el abatimiento del rezago escolar la disminución de los índices de deserción y reprobación.

3.2 Características para un nuevo modelo de supervisión administrativa en UPASE

La supervisión es una función del sistema educativo ejercida por distintas instancias de los niveles de su estructura organizativa. El supervisor es un factor fundamental de la calidad de la organización pues colabora en la articulación entre el nivel macro sistémico representado por las oficinas centrales del sistema educativo con el nivel institucional que se refiere a UPASE en singular.

- El objetivo es vigilar y cuidar los aspectos pedagógicos y administrativos que inciden en la calidad del servicio en términos de asegurar el acceso, permanencia, aprendizaje y egreso oportuno de cada joven y así garantizar el derecho a la educación comprendiendo como el derecho a aprender y a tener oportunidades de desarrollo humano.
- Finalidades: invertir en la planeación estratégica garantizar la normalidad mínima en nuevas formas de organización para transitar de una supervisión solitaria y aislada a una colectiva y colegiada. En distintas partes del mundo un componente esencial de la reforma de la supervisión es su organización tanto en la dimensión territorial como en la forma de realizarla. El énfasis ahora está colocado en el trabajo en equipo el cual permite entre otras cosas la complementariedad de competencias.
- Énfasis en el control de apoyo. Este principio es básico y significa un salto cualitativo en la concepción del control. El control para el apoyo el uno sin el otro carecen de sentido. Un control fundamentado en la información y en la evaluación de resultados de cada plantel con el fin de orientar la mejor intervención para el mejoramiento de la eficacia en UPASE.
- Principios de acción: animación detección de logros y dificultades; resolución de problemas y canalización. La presencia del supervisor en los planteles ha de ser para orientar y animar el trabajo de todos los días es un componente necesario para lograr las metas de UPASE.
- Sistema de trabajo colegiado en el cual las decisiones son tomadas por consenso. La delicada tarea de los supervisores exigen un ordenamiento una estructura y una organización colegiada.
- Modalidades de animación, monitoreo y evaluación. La modalidad de animación está vinculada al asesoramiento y presencia del supervisor en los planteles; el monitoreo es una forma de evaluación permanente que requiere el desarrollo de mecanismos eficaces para realizarlo y la evaluación se refiere principalmente al diagnóstico anual sobre los resultados de cada plantel

- medidos por sus índices de eficiencia equidad y aprovechamiento de la cual se deriven las propuestas de innovación e intervención específicas.
- Apoyos profesionales. Las nuevas exigencias a la supervisión deberán ir acompañadas de apoyos profesionales tanto por lo que a capacitación y actualización se refiere así como a disponer de asesoramiento con el fin de que el trabajo de los supervisores sea eficaz y efectivo.

El funcionamiento de UPASE es asegurar el mejoramiento continuo. La supervisión es fundamental para que los distintos procesos administrativos se realicen con un sentido de realismo y coherencia en la medida en que los supervisores estén realmente comprometidos con su trabajo.

Conocimiento del Trabajo: Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa las características de los materiales, la calidad deseada, costos esperados, y 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.

De manera muy general se puede decir que todo supervisor tiene cuatro (3) 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.

3.3 Objetivos de la nueva Supervisión Administrativa en UPASE

- Mejorar la productividad de los empleados
- Desarrollar un uso óptimo de los recursos
- Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
- Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
- Monitorear las actitudes de los subordinados
- Contribuir a mejorar las condiciones laborales

3.4 Papel nuevo supervisor administrativo en UPASE

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 de cada unidad.

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.

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.

Cabe recordar que el objetivo es transformar la administración de los planteles promoviendo la construcción de un modelo de autogestión basado en una capacidad de toma de decisiones fortalecida un liderazgo compartido un trabajo en equipo una participación social responsable unas prácticas más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos; una gestión basada también en la evaluación para la mejora continua y la planeación participativa.

Tanto la evaluación como la planeación son estrategias y métodos de trabajo que el director y los supervisores de los planteles pueden utilizar para transformar la administración escolar.

Estas estrategias son pertinentes para el proceso de cambio en tanto ofrecen –como resultados lineamientos y oportunidades para crear, desarrollar o fortalecer las capacidades de gestión de los actores escolares.

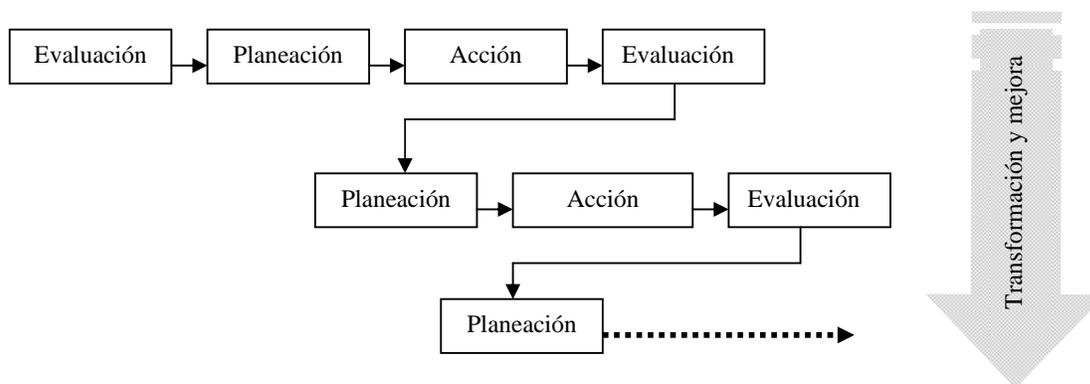
Al mismo tiempo el uso sistemático y pertinente de esas estrategias exige desarrollar –como procesos – nuevas formas de liderazgo trabajar en equipo para tomar decisiones y actuar.

La evaluación y la planeación proveen un conjunto herramientas que apoyan la labor del director y de los docentes para transformar sus prácticas escolares, de modo que aprender a utilizarlas y mejorar progresivamente su aplicación es también parte sustantiva del proceso de transformación de la administración escolar.

La transformación de la administración escolar es una serie de acciones relacionadas entre sí, que en conjunto constituyen un proceso sistemático de cambio diseñado y conducido por el director y el equipo administrativo de una escuela.

Dicho proceso parte de acciones dedicadas a la evaluación avanza hacia la planeación continúa con la realización de acciones de mejora planificadas; prosigue con la evaluación de los resultados y logros alcanzados procede a tomar decisiones para la mejora y se reanuda el proceso como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 1:



En la medida que la supervisión se constituya en un real proceso democrático, participativo y cooperativo propiciará el desarrollo de grupos de trabajo sanos. Grupo sano es aquel que promueve la salud y estimula el crecimiento personal de sus miembros alienta los aspectos positivos del individuo potenciando su creatividad y pensamiento libre.

En el grupo sano prevalece un clima de solidaridad, la cohesión se produce por factores afectivos de signo positivo. Es el grupo donde la gente siente que puede ser “ella misma”.

En estos grupos prevalece un clima de confirmación y aceptación de sus miembros la persona no se ve obligada a estar “a la defensiva” o abriéndose camino en medio de un clima hostil. Prevalece un clima de cooperación antes que un clima de competencia.

Estos grupos sanos se sustentan en una matriz comunicacional solidaria, caracterizada por el predominio de una actitud de apoyo mutuo en la búsqueda mancomunada de objetivos conjuntos. Esa matriz permite que todos los miembros resulten simultánea y parejamente confirmados.

La supervisión administrativa ofrece los recursos que permiten a los trabajadores realizar su trabajo con eficacia, ayuda a mantener profesionalización y a consolidar la identidad profesional.

Como resultado de la supervisión administrativa el trabajador está en una mejor posición de hacer una auto evaluación de sus actuaciones. Aprende cuál es la diferencia entre la práctica adecuada y la no adecuada, y es capaz de hacer una autocrítica.

El supervisor tiene la responsabilidad de crear un ambiente que favorezca el aprendizaje saber qué es lo que el trabajador ha de aprender y cómo enseñarlo.

Funciones que se identifican con este tipo de supervisión son:

- ° Enseñar.
- ° Facilitar el aprendizaje.
- ° Entrenamiento en técnicas concretas.
- ° Compartir experiencias y conocimientos.
- ° Informar.
- ° Clarificar.
- ° Guiar-conducir.
- ° Ayudar a los trabajadores a encontrar soluciones.
- ° Contribuir a la mejora profesional.
- ° Aconsejar.
- ° Sugerir.
- ° Ayudar a los trabajadores a resolver problemas.

Globalmente la supervisión permite un proceso de maduración del profesional o del estudiante. Por otro lado las supervisiones son una forma de transmitir conocimientos determinados y una determinada ideología.

Es importante partir de esta realidad ya que es cierto que mediante la supervisión se pueden transmitir unos contenidos y una forma de actuar muy diferenciadas según sea el marco teórico e ideológico de referencia. Éste es un factor clave a tener en cuenta especialmente en la supervisión educativa.

3.5 Transformar recursos en resultados

El comportamiento del supervisor se mide de acuerdo a cómo administra los recursos y cuáles son los resultados que obtiene de ellos.

¿Qué tarea se perfilan como las más importantes?

° Cumplir con los programas de producción o de operación. La tarea básica del supervisor es “sacar adelante la producción”.

° Mantener los costos de operación dentro de los límites. En simples palabras los supervisores deben hacer algo más que sacar la producción.

También deben lograr eficientemente los objetivos de operación. Deben mantener sus gastos dentro de los límites permitidos o presupuestados.

◦ Mantener actitudes cooperativas con los trabajadores. Hacer que sus trabajadores den vuelta a la manivela cuando deben hacerlo, como deben hacerlo y tan rápido como deben es el problema fundamental de los supervisores.

¿Cómo mide la dirección el desempeño del supervisor?

◦ Cuán bien administra los diferentes recursos disponibles para la realización del trabajo.

◦ Cuán bueno son los resultados obtenidos.

Los recursos son los que colocan a alguien como supervisor esto son:

- Instalación
- Energía, potencia y servicio.
- Materiales y provisiones.
- Recursos humanos.
- Información.
- Dinero.

Logro de resultados. De lo anterior se desprende que si el supervisor administra bien los recursos disponibles podrá alcanzar esto tres objetivos:

- Producción.
- Calidad y destreza de sus trabajadores.
- Control de costo y presupuestos.

¿Cuáles son las principales aptitudes laborales requeridas a un supervisor?

¿Dónde están ubicados los supervisores dentro del proceso administrativo?

Son parte esencial del mismo. Los supervisores realizan exactamente las mismas funciones que los demás de su organización incluyendo al director general.

◦ Planeación: determinación de metas y establecimiento de planes y procedimientos para alcanzarla.

◦ Organización: ordenación del trabajo por realizar de tal forma que sea mas efectivo.

◦ Integración: selección y colocación del número apropiado de personas en los puestos adecuados.

◦ Dirección: motivación, comunicación y liderazgo.

◦ Control: regulación del proceso, su costo y la persona que lo lleva a cabo.

¿En qué se diferencia los roles de supervisor de los otros niveles administrativos?

Se diferencia en:

Habilidad técnica: el conocimiento del trabajo, conocimiento de la industria y su proceso, maquinaria y problemas.

Habilidades Administrativas: conocimiento de todas las organizaciones y de cómo están coordinadas, conocimiento de su sistema de información y de sus registros y capacidad de planear y controlar el trabajo.

Habilidad para las relaciones humanas: Conocimiento del comportamiento humano y capacidad de trabajar eficientemente con individuos y grupos, compañeros superiores y subordinados.

El responsable de la supervisión debe ser un verdadero líder, y basar su acción en este liderazgo más que en la autoridad formal que le es dada por su “status” dentro de la organización. En esta medida la supervisión será aceptada con agrado, reconocida en su naturaleza amable y convincente, e interpretada como una oportunidad para la perfección y la dignificación del trabajo.

Conclusiones

Podemos decir que el tipo de administración que buscamos en UPASE es una actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona que dirige el trabajo de un grupo de personas con el fin de lograr de ellas su máxima eficacia y satisfacción mutua.

Se trata como lo ha definido José Aguilar de un “proceso sistemático de control y seguimiento evaluación, orientación, asesoramiento y formación de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras sobre las cuales tiene cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios.

Y por añadir algún aspecto más tenemos que la supervisión es un método secundario o auxiliar al tratarse de un procedimiento estrechamente ligado al ejercicio profesional habiéndose convertido en las últimas décadas en un pilar de la acción profesional.

Consiste efectivamente en “mirar desde arriba” es decir, se trata de una actividad por la cual alguien “mira” el trabajo de otra persona sobre la que tiene una responsabilidad. Esta acepción sugiere la idea de control y evaluación.

Por otro lado es necesario indicar qué objetivos nos proponemos con este método secundario. En primer lugar tengo que señalar que los objetivos específicos de la supervisión pueden variar según se trata de un tipo u otro de supervisión y que más adelante se definen.

No obstante tiene unos generales comunes que se atribuyen al perfeccionamiento de la práctica profesional y a una mejor satisfacción en el ejercicio de la profesión.

Los cuatro objetivos básicos de la supervisión que pretendemos son:

- a. Ofrecimiento de servicios de calidad.
- b. Enseñanza y formación permanentes.
- c. Elevar el nivel teórico y práctico de las actuaciones.
- d. Socialización del profesional.

Lo que sí es importante al iniciar una supervisión es que se ha de definir claramente lo que se pretende hacer y cuáles son los objetivos prioritarios que se quieren conseguir a través de una supervisión concreta.

Por lo general al iniciarse una supervisión tanto las organizaciones como los trabajadores se plantean la consecución de unos objetivos básicos de un tipo determinado y según sean dichos objetivos la supervisión puede quedar delimitada en uno u otro grupo.

La clasificación facilita una visión de cada uno de los aspectos básicos que podemos encontrar en una supervisión y permite identificar, cuando se está cumpliendo una función u otra tanto los aspectos administrativos como los educativos o los de apoyo.

La existencia de una clasificación ayuda al supervisor a saber cuáles son sus funciones y cuáles los objetivos prioritarios que se intentan conseguir y al supervisado qué es lo que puede obtener de la supervisión y qué es lo que se pretende con su participación en ella.

La supervisión administrativa está directamente relacionada con una técnica de gestión. Esta supervisión se da siempre en el marco de una organización con el objetivo prioritario de que se cumplan los objetivos de dicha organización.

La aplicación de esta supervisión está contemplada normalmente dentro del organigrama de la organización. El supervisor tiene un puesto concreto en el centro o lugar de trabajo donde se aplica.

En la supervisión administrativa la demanda de supervisión procede de la organización. En la planificación de un servicio se considera necesario que se supervise a su personal. La supervisión forma parte del conjunto de la aplicación de un determinado programa teniendo en cuenta que al supervisor en este caso se le atribuye unas funciones específicas y se le piden unos resultados que siempre están relacionados con la mejora de los servicios que se ofrecen a sus usuarios.

La demanda de supervisión viene determinada desde arriba. Los supervisados no demandan explícitamente una supervisión ya que se la encuentran formando parte de la propia organización en la que están trabajando o van a trabajar.

Funciones de la supervisión administrativa son:

- ° Selección y contratación del trabajador.
- ° Colocación del trabajador en un puesto de trabajo concreto.
- ° Planificación del trabajo.
- ° Distribución del trabajo.
- ° Delegación del trabajo.
- ° Dirigir, revisar y evaluar el trabajo.
- ° Coordinación.
- ° Distribución de la información.
- ° Introducir cambios y nuevas ideas.
- ° Rebajar tensiones.

Como puede verse aquí el supervisor tiene que cumplir unas funciones eminentemente jerárquicas que generalmente en nuestras organizaciones suelen atribuirse a los jefes.

Según este modelo existe un director del programa o servicio por encima del supervisor a quien éste ha de rendir cuentas de su trabajo.

A través de la supervisión administrativa los trabajadores más expertos se conciencian continuamente de cuáles son los límites que les pone la institución o el entorno donde trabaja.

En los lugares donde el trabajo a realizar es interdisciplinario el supervisor suele tener la atribución de negociar las posiciones y funciones de los trabajadores.

Otra responsabilidad del supervisor es la de facilitar la organización adecuada suministrando información personal auxiliar dando facilidades diversas y material. El supervisor da la información que los trabajadores deben conocer sobre planes e intenciones que afecten al centro o servicio.

Los supervisores han de transmitir la política de la institución aunque no estén de acuerdo con ésta en todos sus aspectos. También han de tener en cuenta las quejas y sugerencias de los supervisados sobre la política de funcionamiento y sobre los planes de actuación para proponer cambios y alternativas a la dirección.

Se ha de tener en cuenta que en este tipo de supervisión al supervisor se le atribuye un poder, ya que se le ha transmitido una autoridad desde la dirección de la organización. No obstante, para que el poder que se le otorga sea realmente eficaz es preciso que se complemente con la autoridad que da el hecho de que sea un buen conocedor del trabajo y que sea un experto en la materia que ha de supervisar.

Si el supervisor es realmente un experto este hecho le confiere una posición de liderazgo, si al supervisado le gusta su supervisor y le admira su autoridad será reconocida libremente y no por imposición jerárquica.

Entonces podemos decir que para realizar la tarea de supervisor se deben tener conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes que permitan orientar a otros dentro del propio campo profesional. La labor de supervisor respecto del público es casi siempre indirecta; dentro de la profesión recomiendan que el supervisor tenga una acción directa con el mismo público a fin de que teniendo conocimiento de la realidad pueda hacer recomendaciones, sugerencias y orientaciones más realistas.

A partir de esta definición vamos a traer aquí las algunas características y perfil de los supervisores que Josefina Fernández nos presenta en su libro.

La tarea de supervisar requiere una serie de habilidades y unas características personales que faciliten el ejercicio de esta función.

Ya hemos ido diciendo que la supervisión es un acto complejo mediante el cual el supervisado analiza el trabajo que está realizando y reflexiona sobre sus consecuencias; en su proceso sabe que está sometido a la crítica constructiva del supervisor de otros compañeros si la supervisión se realiza en grupo y lo que es más importante también él mismo hace su propia autocrítica una vez analizadas sus actuaciones.

Es evidente que el marco desde donde se realiza la supervisión ha de ser adecuado tal y como se ha manifestado anteriormente y también se hace evidente la necesidad de que el supervisor reúna una serie de condiciones para hacerse acreedor a la confianza que los supervisados y la organización que le contrata en el caso de que ésta exista han depositado en él.

Las críticas que se han hecho a la supervisión en muchas ocasiones se deben a la poca habilidad de los supervisores al manejar un proceso tan delicado y también a la falta de la suficiente experiencia profesional para cubrir la función de supervisores de una forma adecuada.

Debe procurarse siempre que cuando un profesional inicie una tarea como supervisor sea suficientemente consciente de la complejidad de las funciones que le corresponderá realizar y que se preocupe de conseguir la preparación necesaria para llevar a cabo la supervisión de la forma más efectiva posible.

Veamos a continuación algunas características y rasgos que se proponen para definir el perfil de un supervisor.

A) John Longres al definir las cualidades y características que han de reunir los supervisores hace hincapié en las siguientes que como puede verse son útiles en la mayoría de las aplicaciones de la supervisión:

- Conocimiento específico del trabajo y del campo donde de está aplicando.
- Haber sido supervisado.
- Capacidad de comunicación: saber escuchar.
- Tener conocimientos en dinámicas de grupos.
- Saber transmitir una capacidad de análisis, autocrítica y autonomía.
- Saber proponer las pautas adecuadas para que se consigan los objetivos de la supervisión.
- Capacidad receptiva y segura, aceptando las dudas.
- Agilidad mental y analítica. Capacidad de análisis y de síntesis.
- Capacidad de empatía.
- Capacidad de autocrítica.
- Interés por la docencia.
- Capacidad de exigir motivando un nivel de autoexigencia en los supervisados.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Saber transmitir una concepción amplia del trabajo.
- Tener sentido del humor.

B) Alfred Kadushin al definir cuáles son las condiciones del supervisor eficaz cita una serie de características que conviene tener en cuenta. Podría considerarse como el decálogo del supervisor (con la diferencia de que en lugar de diez mandamientos en este caso son dieciocho) las condiciones que ha de reunir un supervisor según este autor son:

1 Establecer una comunicación plena y libre con el supervisado en un ambiente que permite la expresión de sentimiento y que incluso anima para que estos sentimientos se expresen.

2 Proyecta una actitud de confianza hacia el supervisado que facilita la optimización de la autonomía y la discreción del supervisado.

3 Posee una orientación resolutoria de los problemas con los que se enfrenta la institución, basada en el consentimiento y la cooperación derivada de la participación democrática. Nunca deben aplicarse técnicas autoritarias ni impositivas.

4 Valora el establecimiento de una relación de consulta hacia él y rechaza una relación del tipo supervisor-subordinado.

5 Establece relaciones positivas con los supervisados caracterizadas por un sentido de seguridad: el supervisor es tolerante, cálido, empático, respetuoso, interesado, flexible y genuino.

6 Dispone de una gran competencia profesional al ayudar al supervisado en su trabajo. Es capaz también de establecer unas buenas relaciones interpersonales con los supervisados.

7 Sus esfuerzos se dirigen de forma activa a ser capaz de integrar las necesidades de productividad de la institución con las necesidades socio emocionales de los trabajadores. Es capaz de nivelar el cumplimiento de los objetivos de la institución con los ánimos de los trabajadores.

8 Sabe imponer de una forma poco autoritaria la autoridad administrativa que le otorga su posición. Acepta no obstante la autoridad que le ha sido asignada y se siente suficientemente cómodo como para ejercerla de forma democrática.

9 Es capaz de proporcionar procedimientos estructurados a los trabajadores en relación con su trabajo en la institución o centro y con su práctica asistencial también sabe realizar una devolución constructiva sobre la forma de trabajar del supervisado.

10 Sabe nivelar las necesidades de estabilidad de la institución con las necesidades de cambio y se muestra dispuesto a dar apoyo a las iniciativas que promuevan cambios en la institución de una forma válida.

11 Se comunica efectivamente con la escala jerárquica tanto a nivel ascendente como descendente y es capaz de transmitir los mensajes de los trabajadores para que sean tomados en consideración por los órganos gestores de la institución.

12 Generalmente es accesible para que se le realicen consultas.

13 No establece supervisiones coercitivas de forma que los supervisados reciben la supervisión sin sentirse coaccionados.

14 Prepara las sesiones de supervisión. La preparación implica una revisión de los conocimientos de los supervisados así como el conocimiento de los contenidos a transmitir.

15 Está siempre dispuesto a compartir su experiencia a enseñar su práctica de manera que facilite un aprendizaje óptimo. Compartir significa ser capaz de mostrarse tal y como es.

16 Es tolerante con las críticas constructivas y no se defiende contra ellas. Es capaz de examinar sus mecanismos de contra transferencia.

17 Se esfuerza continuamente en mejorar sus capacidades y conocimientos profesionales y en ampliar los conocimientos sobre el ámbito específico de trabajo.

18 Tiene un sentimiento positivo hacia el trabajo; es una persona comprometida y solidaria con la profesión y transmite los valores que está en su conducta.

Bibliografía

Anzola Tojas Servula, *Administración de las pequeñas empresas*, editorial Mc Graw Hill. México, 1993.

Aparicio, Luís. *Supervisión de la Educación*. Sao Paulo. Textos de administración de la educación. 1972. Argentina, 1986.

Assis, Marisa. *Mercado de trabajo*. Boston: Nacional.1996.

Boccalando, Efraín. *Reclutamiento y Selección*. Hoyler. Sao Paulo: Pionera.2000.

Cautela, Alciney L; Polloni, Enrico. *Sistemas de Supervisión en las empresas*. Filadelfia: Atlas. 1999.

Chiavenato, Idalberto. *Administración, proceso administrativo*. México: McGraw-Hill 2001. Interamericana de México, S.A.

Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de administración*. Brasil: McGraw-Hill.1986.

Chiavenato, Adalberto. *Administración de Recursos Humanos*.Brasil: MacGraw-Hill.2002.

Colunga D. Carlos. *La administración del tercer milenio*. Diccionario temático, Primera edición. Editorial Panorama. México, 1996.

Dalton, Genew; Lawrece, Paul. *Motivación y control en la organización*. Homewood: Dorsey. 1973.

David K. Berlo. *El proceso de Comunicación*. New York: Rinehart. 2001.

Edgar Blucher. *Desarrollo organizacional su naturaleza, origen y perspectivas*. New York: Prentice. 1992.

Filippo, Edwin B; *Principios de Administración de Personal*. Argentina: Atlas. 1990.

Gardner, James E. *El entrenamiento del Supervisor*. Toronto: Prentice. 1999.

- Hacon, Richard. *Personal y la organización efectiva*. Londres: McGraw- Hill. 1995.
- Harold Koontz Cyril O'Donell. *Principios de los gerentes*. New York: McGraw- Hill. 1985.
- Imedeo G. Nerici. *Introducción a la supervisión escolar*. México: Kapelusz. 1985.
- Jong S. Storm. William. *Las organizaciones del mañana*. California: Glenview. 1993.
- Kast, Fremont E. 1988. *Administración en las organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias*. (4^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Koontz, Harold. *Administración una perspectiva global*. México: McGraw - Hill Interamericana de México. 1996.
- Linda Smircich. *Conceptos de cultura organización y análisis administrativo*. Madrid: Prentice Hall.1983.
- Litterer, Joseph A. *Introducción a la supervisión*. New York: John Wiler. 1998.
- Malferrari, José Carlos. *Métodos y fases de la supervisión*. Revista de administración de empresas. Rio de Janeiro, V. 10, n.2 Jul- Sept. 2001.
- Mc Donough, Adrian M; Grrett, Lonard J. *Sistemas Administrativo: teoría y práctica*. Chicago: Zahar, 2002.
- Nérics, Imideo G.; "*Introducción a la Supervisión Escolar*", Editorial Kapelusz,
- OsGood, C.E; Suci, G.J. y Tannenbaum, P; *Medición de actitudes*. México: Trillas 1976.
- Portilla, M; y Solorzano, M.A. *Mensajes de información y motivación en la supervisión*. Tesis de licenciatura, Escuela de Ciencias de la Comunicación, Universidad Anahuac.
- Postic, M. *La relación educativa*. Madrid: Narcea. 1992.
- Postic, M. y Ketele, J.M. *Observar las situaciones educativas*. Madrid: Narcea. 1996.
- Reyes P. Agustín. *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*. Segunda parte. Edición tercera. Editorial Limusa. México, D. F. 1998.

Robbins, Stephen P. *Administración teoría y práctica*. México: Prentice - Hall Hispanoamericana.1994.

Rodríguez Dieguez, J.L. *La función de control en la educación*. Madrid, Instituto de Pedagogía S. José de Calasanz. 1993.

Rodríguez Sanmartín. *Fundamento y estructura de la supervisión educativa*. Madrid: Anaya.1998.

Rodríguez Valencia J., *Como administrar pequeñas y medianas empresas*. Tercera edición. Editorial Ecasa. México, 1994.

Sancho Gil, J.M. *Entre pasillos y clases*. Barcelona: Sendai. 1997.

Somek H.B. *Métodos de triangulación en la acción: un ejemplo práctico, en técnicas y métodos de investigación en la escuela*. Málaga, Seminario 2002.

StenHouse, L. *La conducta, análisis y relato del estudio, investigación y evaluación en lo relativo a supervisión*, Calling Education. The open University 2004.

Stoner, James A .F. *Administración*. México:Prentice - Hall Hispanoamericana.1996.

Werther, William B. *Administración de personal y recursos humanos*. (4^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Wiles, K. *Técnicas de supervisión para mejores escuelas*. México: Trillas.1995.

Woods. P. *La escuela por dentro*. Madrid: Paidós. 1997.