



REICE. Revista Iberoamericana sobre  
Calidad, Eficacia y Cambio en Educación

E-ISSN: 1696-4713

RINACE@uam.es

Red Iberoamericana de Investigación Sobre  
Cambio y Eficacia Escolar  
España

Ramos, Yamelhi Karina; Vega, Martín Ramón  
GESTIÓN DEL SUPERVISOR ESCOLAR EN EL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD EN  
SONORA: DEL DISCURSO A LA PRÁCTICA  
REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 7, núm. 3, 2009,  
pp. 171-188  
Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar  
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55114063011>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



## GESTIÓN DEL SUPERVISOR ESCOLAR EN EL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD EN SONORA: DEL DISCURSO A LA PRÁCTICA

*Yamelhí Karina Ramos y Martín Ramón Vega*

Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación  
(2009) - Volumen 7, Número 3

<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num3/art10.pdf>

Fecha de recepción: 6 de enero de 2009  
Fecha de dictaminación: 23 de marzo de 2009  
Fecha de aceptación: 17 de abril de 2009



*Todos los males de la vida son maestros que nos enseñan a reglar nuestras acciones y a mejorar nuestro modo de vivir. Ello es cierto que malos maestros pueden dar buenas lecciones... pero la experiencia de ellas debía hacernos sacar frutos dulces de sus mismas amargas raíces. ¿Y qué mejor fruto podíamos sacar de estas dolorosas experiencias, que el escarmiento para gobernarnos en el futuro?*

*Periquillo Sarmiento*

**L**a supervisión educativa está sufriendo importantes transformaciones en su rol y en la forma en que los supervisores deben gestionar su accionar. Es importante destacar que los resultados que han arrojado las evaluaciones no dan buenas cuentas del trabajo que se hace en nuestras escuelas y con ello tampoco hablan bien del trabajo de los supervisores escolares y de la estructura educativa en general. Muñoz (2005) señala a México con 385.22 puntos en la evaluación de pisa 2003, situándose solamente por encima de Indonesia, Túnez y Brasil, en esencia estos resultados implican que el conjunto de nuestros alumnos están menos preparados que los de otros países con los que ahora después de la firma del Tratado de Libre Comercio y de la globalización nos vemos obligados a competir.

Así, el autor hace la siguiente pregunta ¿qué sentido tiene el seguir invirtiendo recursos en mantener a los niños y jóvenes en escuelas cuyos rendimientos académicos son deficientes, y en dedicar recursos adicionales a las propias escuelas, sin haber diseñado estrategias que aseguren el adecuado aprovechamiento de los mismos?

Otros aspectos estarían explicando esta situación, como el que la supervisión educativa ha establecido un nexo débil con los objetivos planteados en la política educativa y en las acciones y los resultados de las escuelas. No se ha modificado sustancialmente el funcionamiento de las instituciones escolares a pesar de las reformas. Una cosa es la política educativa y otra la realidad.

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) firmado el 18 de mayo de 1992 originó una serie de acciones que en conjunto concretaron una ambiciosa reforma educativa, cuya finalidad principal era el logro de la calidad educativa. Algunos aspectos relevantes son la modificación de planes y programas de estudio, la creación de Consejos de Participación social, un fuerte programa de capacitación, un programa de incentivos como es Carrera Magisterial, un esquema de descentralización y de cambio de mecanismos de financiamiento.

Estos temas de hecho se venían discutiendo desde hacia tiempo en la Secretaría de Educación Pública, también algunos de ellos eran tocados en los procesos de negociación con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), se reconoce entonces la participación que tuvo dicha organización sindical en el impulso, firma y puesta en marcha del mismo (Latapí, 2006).

Uno de estos asuntos importantes en el seno de la educación básica era la necesidad de devolverle a la escuela su importancia, como el espacio donde se desarrollaban directamente los procesos de enseñanza y aprendizaje; por ello desde la administración de Miguel Limón Rojas al frente de la secretaría de educación pública (SEP), se concibió a la escuela como unidad central del sistema educativo, a la que debían acompañar el liderazgo del director, la buena organización, el trabajo de los docentes, la participación de los padres, así como la planeación y la evaluación, es así como surge el proyecto de gestión escolar, un antecedente inmediato del Programa Escuelas de Calidad (PEC). (Latapí, 2006).

De este acuerdo se desprendieron algunas acciones de política Educativa presentados como proyectos o programas educativos. Una de estas líneas tiene que ver con la gestión, primero como el proyecto "La gestión en la escuela Primaria" y después como el "Programa Escuelas de Calidad", el cual se convirtió en un programa estratégico en la administración 2000-2006 y ha perdurado hasta la administración vigente.

Con esta investigación se devela el mal pedagógico presente en las prácticas del Supervisor Escolar de Educación Primaria del Estado de Sonora y en las nuevas líneas de Política Educativa Federal enmarcadas en el Programa Escuelas de Calidad. Asimismo, el presente informe pretende entregar un diagnóstico y una orientación sobre los cursos de acción y las condiciones en las que labora el supervisor ya que es parte importante en esta estructura educativa.

## 1. CONFLICTO

La reforma educativa de los noventa forma parte del modelo de la Nueva Gestión Pública y los conceptos de calidad y gestión se instalan en los discursos, mas no en las prácticas. Los intentos de la política educativa por impulsar cambios en la supervisión escolar se han caracterizado por una incorporación marginal y parcial del supervisor escolar. Asimismo, ante los conflictos y dificultades generadas con la desconfianza y exclusión del supervisor escolar, se ha fortalecido el liderazgo de los directores de la escuela.

También ante esta indefinición de la política educativa el supervisor escolar ha tenido que enfrentar en los últimos años una realidad en la que, sin tener que dejar de cumplir con sus tareas tradicionales de supervisión escolar tiene, a la vez, que participar en actividades en torno al Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) que le exige nuevas competencias de formación profesional.

Para dar una definición de lo que en este documento denominamos como políticas educativas, citaremos a Picardo (2002, s/f.) "Es un proceso, el curso de acción deliberadamente diseñado y efectivamente seguido, para implementar leyes, reglamentos y programas considerados en su conjunto estratégicos y beneficiosos para el sector educativo" (p. 3). La política de Estado que define Latapí (2004) no difiere de las políticas educativas que define Picardo ya que los dos advierten que es el resultado de un colectivo que incide en el sector educativo, y que se deben de llevar a cabo los acuerdos deseables para prevenir y solucionar conflictos.

La concepción del Programa Escuelas de Calidad gira en torno a un mejoramiento paulatino y constante de los niveles educativos, a través de un modelo de gestión escolar con enfoque estratégico, el cual sitúa a la escuela pública de educación básica como una unidad de cambio y aseguramiento de la calidad educativa, reconociendo la capacidad de los alumnos, docentes, directivos y padres de familia, para lograr una transformación del centro escolar, aún en condiciones poco favorables para cumplir su misión y alcanzar su visión.

Para que una escuela pueda participar en el PEC, necesita elaborar el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), que es un documento donde se concentra la metodología para el diseño de la planeación estratégica escolar y en él, se consideran todos aquellos aspectos relevantes para el centro, utilizando como ejes de análisis las cuatro dimensiones de los centros educativos: pedagógica, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria. También debe elaborar el Programa Anual de

Trabajo (PAT), donde se concentra las metas y actividades que se llevarán a la práctica en un ciclo escolar y con las cuales se tratará de dar cumplimiento a los objetivos, a la misión y a la visión.

Hernández (2007) comenta al respecto acerca del Programa Escuelas de Calidad "Aumentan las cargas de los maestros y directivos y una mayor presión en los alumnos y padres de familia (...) no hay una compensación salarial y se ven afectados derechos laborales fundamentales al existir mayor presión, alargamiento de la jornada, carga administrativa" (p. 3). Él hace una crítica al programa del PEC por considerarlo selectivo y discriminatorio ya que atiende solo el 1 % de escuelas de educación de todo el país y no resuelve la falta de recursos de las escuelas para infraestructura y la necesidad de una mayor inversión a educación pública.

Uno de los objetivos que tiene el plan sectorial de educación 2007-2012 es fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones en dónde se toma en cuenta el número de los directores de primaria y secundaria del Programa Escuelas de Calidad capacitados en gestión estratégica, los cuales en el 2006 eran 29,935 y la para el 2012 es de 40,000. Pero aquí no se está tomando en cuenta el número de supervisores a capacitar.

## 2. EL SUPERVISOR ESCOLAR Y EL PEC

Es en el sexenio del presidente Fox cuando se crea el Programa Escuelas de Calidad el cual plantea la filosofía de reconocimiento de la importancia de la escuela como unidad central del Sistema Educativo, pero que además impulsa la planeación estratégica y que conlleva recursos (Latapí, 2006).

En este nuevo escenario de implementación de una nueva política pública, el supervisor Escolar pasa de ser un mero espectador de la llegada de esta política educativa a las escuelas a contar cada vez con mayor presencia en la operación y en el seguimiento dentro del Programa.

Pero ¿qué tanta disposición tiene el supervisor escolar para encabezar una cruzada hacia la búsqueda de la mejoría de la Calidad Educativa? En esencia se trata de un actor importante en la práctica tradicional del sistema educativo y político. Es indudable que la figura del supervisor escolar se ha ligado en los últimos años a la organización sindical y esto ha marcado su tendencia a desviar el interés de su trabajo para aspectos que no se relacionan directamente con su trabajo.

En el período de Robles Martínez en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, se eliminó la rama nacional de especialidad de los inspectores escolares, con lo cual se integraron a las delegaciones sindicales respectivas, junto con sus subordinados: directores y maestros y cerca también, de sus contrapartes sindicales, este hecho ocasionó que tuvieran un mayor acercamiento y control de la dirigencia sindical y con ello mayor participación en la dirigencia y en las actividades sindicales. Arnaut (2004).

¿Será esta una señal de un mal pedagógico en torno al supervisor escolar? Un personaje central en la tarea educativa y en el asunto que nos ocupa: su participación en el Programa Escuelas de Calidad, buscaremos en este proceso develar hasta dónde se refleja esta tendencia en el devenir del quehacer del supervisor escolar.

Sichere (1996) se plantea el problema del mal en el presente desde una perspectiva holística en nuestro mundo contemporáneo, se aleja de lo tradicional con la siguiente reflexión:

Pensar hoy en el mal supone tener en cuenta tres discursos que se exponen principalmente para afrontar su insistencia: la política, el psicoanálisis y la literatura. También se enuncia aquí que la literatura es la palabra irremplazable que se interroga sobre el enigma del mal en la intersección del lazo social y de los dramas singulares de la subjetividad. (...) Si digo que la solución del problema está en la rebelión, parece que justifico lo que la ley llama delincuencia o delito, pero lo cierto es que la ley está mal hecha, o mal pensada, o mal aplicada, que se obstina en general en reprimir individualmente lo que la política no puede transformar colectivamente y, por fin, que la legalidad cesa donde comienza la rebelión legítima. (Pp.199-216)

Desde la perspectiva de quienes en algún momento detentaron el poder político en nuestro país, el utilizar a los supervisores como agentes de control político y no tanto como responsables de la conducción educativa, quizás estaban justificando este mal pedagógico con lo que se ha denominado como el fin justifica los medios. Lorenzo (2001) nos señala al respecto " (...) el conflicto es interpretado siempre en términos de catástrofe social y criminalizado en términos morales" (p. 5).

### 3. CONTEXTO

El sistema educativo en Sonora atiende en educación básica a 615,132 alumnos a través de 23,824 docentes en 4,226 escuelas; la educación primaria atiende a 332,734 alumnos con 12,073 docentes en 1,818 escuelas.

Algunos indicadores de la educación primaria dan cuenta de buenas posiciones a nivel nacional, estos son la deserción en el ciclo escolar 2005-2006 fue de 0.9 con un 14 lugar a nivel nacional, un 93.4 de eficiencia terminal que lo ubica en el lugar 12 y un 2.2 de reprobación que lo ubica en el lugar 4 nacional. Asimismo los resultados de enlace señalan que el estado de Sonora se ubica en el 4 lugar nacional en español y matemáticas.

La estructura educativa en el nivel de primarias se compone de un director general de educación primaria, dos direcciones de área: una de primaria federalizada y otra de primarias estatales, tres subdirecciones de área, 11 jefaturas de sector federalizadas, ahora se incorporan 6 jefaturas de sector estatales, además 97 supervisiones federalizadas y 35 supervisiones estatales.

Partiendo de un análisis de datos bibliográficos, se encontró un estudio que busca conocer las perspectivas de la supervisión en el ámbito de la calidad y la equidad. Zorrilla (2002) señala tres cuestiones a definir en este marco ¿Cómo se debe estructurar la supervisión de manera que pueda ofrecer apoyo real a las escuelas? Además del apoyo mencionado ¿Cuáles deberían ser las tareas centrales de la supervisión? Y ¿Qué instrumentos deberían estar disponibles para que los supervisores realicen de manera eficaz sus tareas?

Zorrilla encuentra algunos elementos que son dignos de tomarse en cuenta en el tema de la supervisión escolar: el tema del acceso y permanencia en el puesto de la supervisión, el asunto de la profesionalización de los supervisores y ante un esquema de desconcentración de los servicios educativos que se apoye en la supervisión o en otro tipo de estructura intermedia reclama una definición muy clara de los márgenes de autonomía para tomar decisiones educativas, administrativas y laborales, en estas últimas incorporando la dimensión sindical.

Del Castillo (2007) investiga en torno a la problemática de la supervisión y del supervisor de las escuelas primarias del Distrito Federal, con el propósito de construir un diagnóstico sobre la formación, trayectoria laboral y funciones de los supervisores ya referidos, el fin último de esta investigación es identificar

problemas que conduzcan a ofrecer evidencias de los mismos, así como también recomendaciones de política pública para ayudar a solucionarlos.

Tapia (2004) plantea que a través de la reforma educativa de los noventa, el gobierno mexicano ha desplegado una amplia gama de políticas, programas y proyectos para la mejora de la calidad de la educación básica en México. Sin embargo, señala que se ha puesto muy escasa atención en los actores y procesos ubicados en el nivel intermedio de la organización jerárquica de la administración educativa, sobre todo en los supervisores educativos.

Con su investigación Tapia refiere al cómo participa y colabora la Supervisión Escolar en la implantación de las políticas educativas de reforma orientadas a la mejora de la calidad de la educación.

Sobre el papel de los supervisores escolares en las reformas educativas de los noventa, el autor señala que los gobiernos estatales responsables de la operación de los sistemas educativos locales, se enfrentan a las exigencias, a las lógicas y a los modos de implantación de las distintas reformas e innovaciones promovidas por el gobierno federal, enfrentándose a la pesada estructura de las tradicionales formas de gestión y control del servicio educativo provistas por la supervisión escolar heredada.

Ezpeleta (2003) hace una reseña de un texto sobre la supervisión escolar escrito por Beatriz Calvo y otros; enuncia que el discurso de la reforma educativa en la última década señala el papel activo de los contextos institucionales en los aprendizajes que puede producir la escuela, y que la supervisión es un aspecto importante ahí y sin embargo que muy poco ha sido tocado y analizado con investigaciones serias.

Calvo (2002), reconoce que la supervisión escolar de la educación básica ocupa una posición estratégica dentro del sistema educativo, debido a su función de enlace entre las altas autoridades educativas con los directores de las escuelas y los docentes de grupo; por lo cual afirma que una nueva política oficial de supervisión, debe orientarse al mejoramiento de la estructura del sistema educativo y del sistema de supervisión en especial, así como a generar y consolidar una nueva cultura de supervisión.

Con base al contexto anterior, se plantearon las siguientes interrogantes con el fin de encontrar respuestas a este mal pedagógico: ¿Las prácticas centrales del supervisor de educación primaria del estado de Sonora son las que plantea la política de gestión enmarcada en el Programa Escuelas de Calidad? ¿Estas prácticas contribuyen a elevar la calidad educativa en Sonora? ¿Cuáles son las características del supervisor de educación primaria en el Estado de Sonora? ¿Cuáles son las alternativas de capacitación que tiene actualmente el supervisor de educación primaria en el Estado de Sonora?

El objetivo principal de este análisis fue develar cuáles son las prácticas centrales del supervisor de educación primaria del estado de Sonora en la política de gestión enmarcada en el Programa Escuelas de Calidad, y si éstas cumplen con el objetivo de este programa.

La hipótesis que se planteó es que los supervisores escolares de educación primaria en el estado de Sonora han accedido al cargo con el mecanismo tradicional, sin haber recibido una preparación específica para el cargo y ante la nueva realidad educativa posterior a la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, enfrentan nuevos desafíos y nuevas competencias que le demanda la política educativa de gestión escolar y particularmente el Programa Escuelas de Calidad, para lo cual no han sido debidamente preparados y por lo tanto no se está cumpliendo con dicha política.



## 4. METODOLOGÍA

La metodología que se aplicó fue de enfoque mixto, esto es, se utilizaron los métodos cuantitativo y cualitativo. Se utilizó el enfoque cuantitativo al realizar una investigación documental acerca de la formación y trayectoria laboral del supervisor así como de las tradicionales formas de gestión que ha tenido en las políticas públicas; el trabajo de campo se llevó a cabo mediante cuestionarios aplicados a los supervisores en donde se busca develar las prácticas reales en la realización de su trabajo y la relación de éstas con las políticas que demanda el Programa Escuelas de Calidad. El aspecto cualitativo determinó la veracidad de los cuestionarios escritos, al utilizar una entrevista a profundidad con los supervisores basada en los aspectos más específicos de las preguntas planteadas en los cuestionarios.

### 4.1. Diseño del instrumento

El instrumento consistió en un cuestionario adaptado del utilizado por Del Castillo Gloria (2007) para identificar las funciones de los supervisores en su práctica laboral en el Estado de Sonora. Los ejes problemáticos que se indagaron alrededor de las prácticas del supervisor fueron las siguientes:

- a) El perfil profesional (características: sexo, edad, antigüedad en el servicio, antigüedad en el cargo, formación profesional, mecanismos de acceso al cargo)
- b) Recursos del supervisor para realizar su trabajo (Condiciones: vehículo, apoyos económicos, apoyo técnico pedagógico, apoyo técnico administrativo)
- c) Funciones tradicionales desempeñadas
- d) Papel del supervisor en la política de gestión
- e) Esquemas y ofertas de formación, capacitación y actualización
- f) Funciones demandadas por la nueva política de gestión del PEC.

En el cuadro 1 se puede apreciar las dos categorías que abarca la investigación: la supervisión escolar como actividad, ello implica la política, y el supervisor escolar como la persona que se encarga de desarrollarla, lo cual representa la práctica. En cada una se toman en cuenta las variables que se investigaron y los instrumentos que se utilizaron.

CUADRO 1. CATEGORÍAS QUE ABARCA LA INVESTIGACIÓN

La supervisión escolar	Funciones tradicionales desempeñadas.	Investigación documental, encuesta.
	Esquemas y ofertas de formación, capacitación y actualización.	Investigación documental, encuesta.
	Funciones que demanda la nueva política de gestión.	Investigación documental, encuesta.
	Mecanismos de acceso al cargo.	Investigación documental, encuesta.
El Supervisor escolar	Características: edad, antigüedad en el servicio, antigüedad en el cargo, formación profesional, nivel de carrera.	Aplicación de encuesta, acceso a bases de datos del nivel, carrera magisterial y escalafón.
	Condiciones: Vehículo, apoyos económicos, apoyo técnico pedagógico, apoyo técnico administrativo.	Aplicación de encuesta, bases de datos del nivel, bases de datos de planeación.
	Papel del supervisor en la política de gestión.	Encuestas.



## 4.2. Participantes

Se encuestó a supervisores de educación primaria de Hermosillo, Sonora (12 mujeres y 12 hombres). La edad osciló entre los 44 y 63 años, lo cual indica una media de 50 años. En lo que respecta a la antigüedad osciló entre los 25 y 43 años con una media de 29 años. La antigüedad que tienen en el cargo de supervisor es de una media de 6 años, lo que nos indica que son relativamente nuevos en esta función. La edad de inicio a la actividad supervisora tuvo una mínima de 30 años y una máxima de 54, colocándose la media en los 45 años.

Con relación a los estudios de los supervisores 1 tiene estudios de normal básica, 5 de licenciatura en educación, 11 de maestría y 7 de doctorado. Con relación al tipo de plaza que tienen, 21 tienen plaza dictaminada y 3 son comisionados.

## 4.3. Instrumentos y procedimientos

Para efectos de este trabajo se aplicó en plan de piloteo un cuestionario a 24 supervisores de la región de Hermosillo, por estar ellos más cercanos y la facilidad de aplicar el dicho instrumento, asimismo con la finalidad de tener información más amplia, se aplicaron entrevistas a profundidad a 5 de ellos de esta misma región, quienes ya habían contestado el cuestionario mencionado anteriormente.

# 5. RESULTADOS

## 5.1. Resultados de la investigación cuantitativa

Se aplicó el cuestionario conforme a los ejes que se mencionaron con anterioridad y se llevo a cabo el análisis cuantitativo considerando la hipótesis a demostrar.

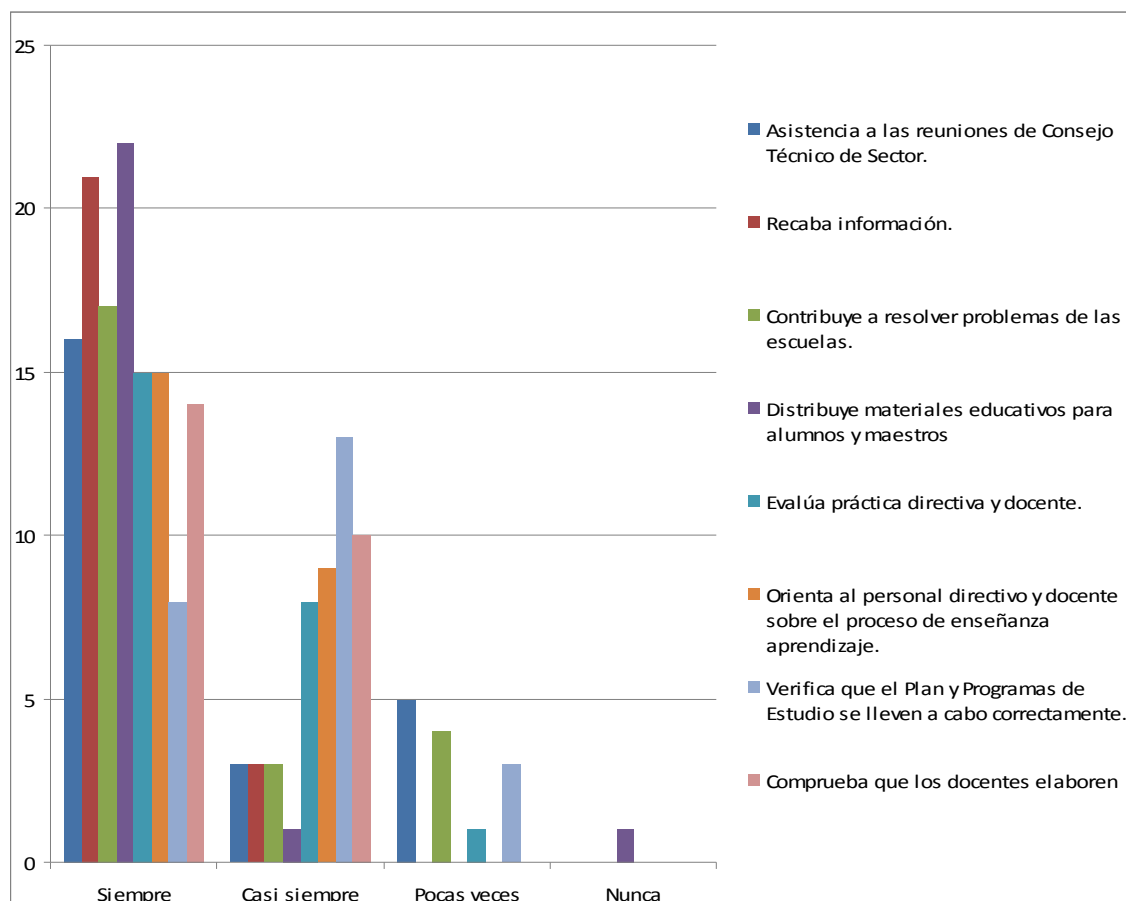
Se quiso indagar primero si los supervisores cuentan con los recursos materiales y humanos para la realización de su trabajo y se encontró lo siguiente: Sólo el 4% (1) cuenta con vehículo oficial, y el 13% no cuenta con vehículo propio. El 29% cuenta con un apoyo mensual fijo para gastos de oficina, de los cuales el 45% manifestó que no era suficiente este apoyo; los supervisores tienen en promedio de uno a dos auxiliares técnico pedagógico y una secretaria.

Zorrilla (2002) comenta al respecto que algunos estados han generado acciones de reforma o apoyo a la supervisión, pero precisa algunos aspectos que dan cuenta de porque los supervisores no tienen las condiciones para el desarrollo de una tarea eficaz: la ausencia de un curso de introducción, inducción o formación en servicio, la falta de prestigio del escalafón, la escasez, irrelevancia u obsolescencia de materiales y directrices de Supervisión, así como la pobreza e incluso carencia total de bases de datos que ayuden en su labor.

### 5.1.1. Funciones tradicionales desempeñadas

Se les preguntó a los supervisores sobre la frecuencia con la que realizan las actividades básicas se pudo apreciar claramente como la mayor parte de los supervisores se dedican a distribuir materiales educativos para alumnos y maestros y a recabar información, seguido de contribuir a resolver los problemas de las escuelas y asistir a las reuniones de consejo técnico de sector. Es mínimo el porcentaje de supervisores que no realizan estas tareas con frecuencia (Gráfica 1).

GRÁFICA 1. FRECUENCIA CON LA QUE LOS SUPERVISORES REALIZAN LAS ACTIVIDADES EN SU PRÁCTICA

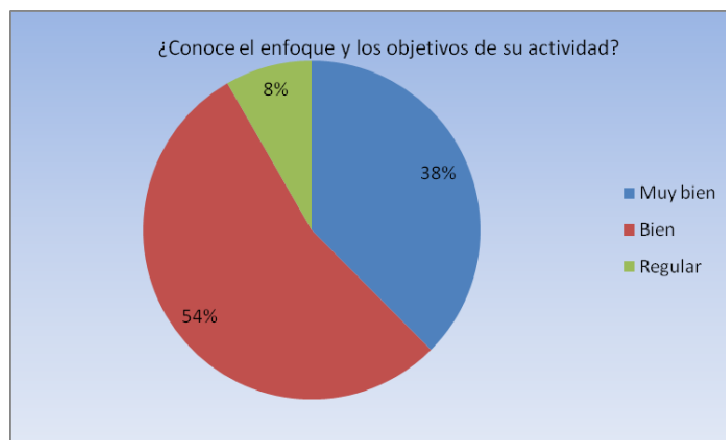


La figura del supervisor escolar ha tenido su vigencia histórica muy ligado a la conformación y evolución del Sistema Educativo Nacional, para Castañeda (1938) la tarea del supervisor era conducir las escuelas hacia la realización eficaz de las finalidades para las que fueron creadas, debían convertirse entonces en fuente de inspiración y estímulo; señala tres tareas capitales para el supervisor escolar: mejorar día tras día las escuelas bajo su encargo, mejorar también constantemente la preparación cultural profesional de los maestros que prestan sus servicios en las escuelas de su zona y promover y conducir el bienestar y progreso de todas las comunidades de la comarca que supervisa.

### 5.1.2. Papel del supervisor en la política de gestión

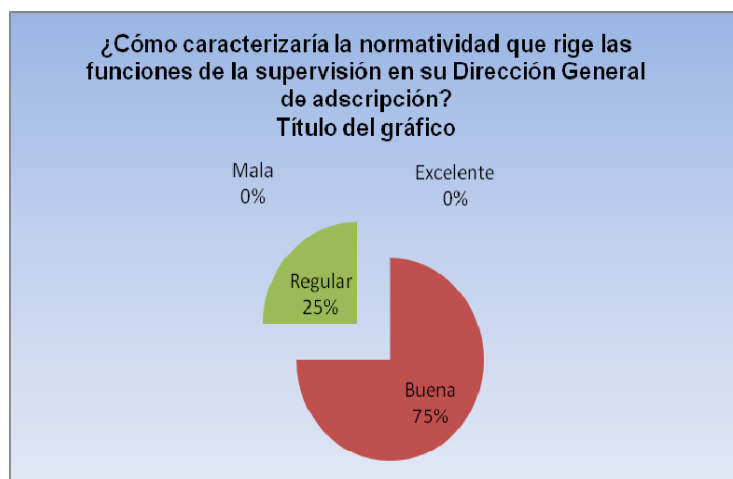
El 38% de los supervisores califica conocer *muy bien* el enfoque y los objetivos de su actividad, el 54% *bien* y el 8% *regular* (Gráfica 2). Por lo que se puede afirmar que no conocen bien las políticas educativas que rigen su trabajo.

GRÁFICA 2.



El 75% califica como *buena* la normatividad que rige las funciones de la supervisión en su dirección general de adscripción, y el 25% restante como regular. Ningún supervisor la calificó de excelente o de mala (Gráfica 3).

GRÁFICA 3.

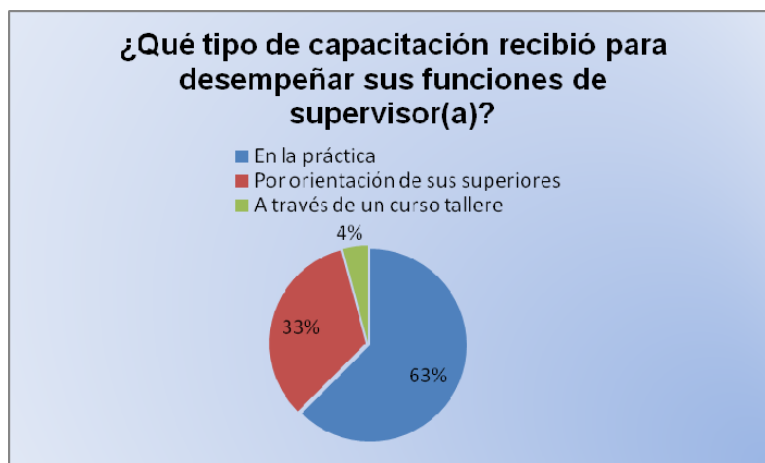


El 4% no aplica la normatividad que se establece en los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica en el Estado de Sonora. Con esto se comprueba que el supervisor en muchas ocasiones no está de acuerdo en el funcionamiento de las normas de su quehacer.

### 5.1.3. Capacitación de los supervisores en su función

El 88% no recibió capacitación formal cuando fue nombrado supervisor; de este porcentaje, el 63% aprendió de la práctica, el 33% por orientación de sus superiores y el 4% a través de un curso o taller (Gráfica 4).

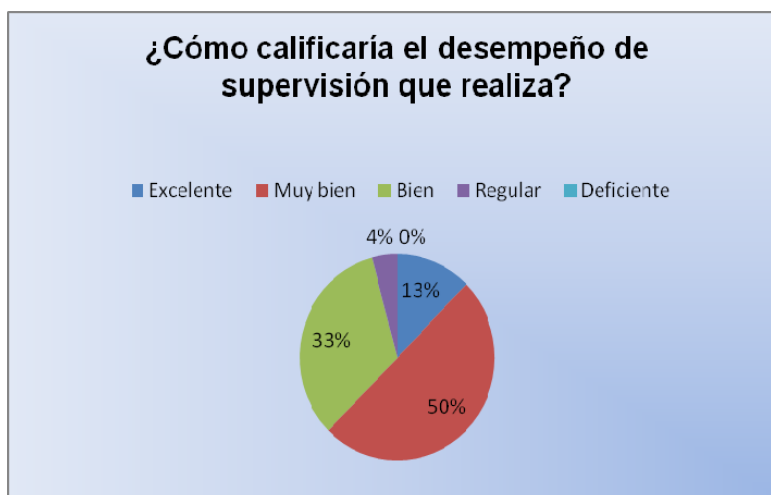
GRÁFICA 4.



Del 12% de los que si recibieron capacitación para desempeñar su labor como supervisor, el 70% fue a través de los asesores técnicos del programa y el 30% restante mediante cursos y talleres que la propia Secretaría de Educación ha impartido.

Respecto a cómo ellos autoevalúan su labor se obtuvo lo siguiente: 13% de ellos lo califican de *excelente*, 50% como *muy bueno*, 33% como *bueno* y 4% como *regular*. Ninguno de ellos evaluó su labor como deficiente (Gráfica 5).

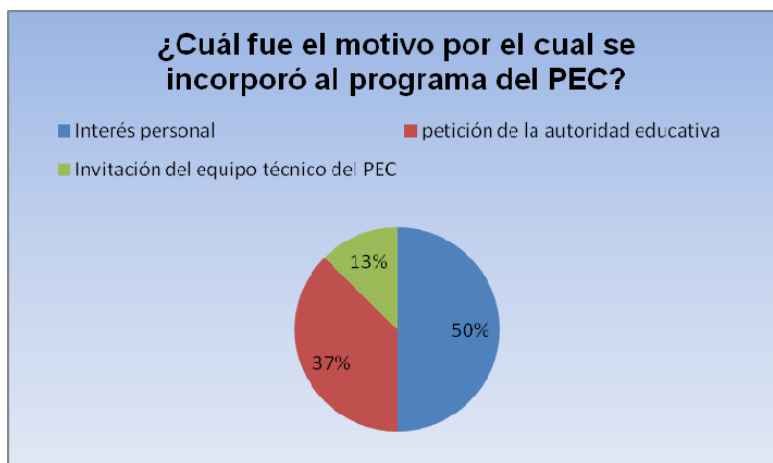
GRÁFICA 5.



#### 5.1.4. Capacitación de los supervisores en el Programa PEC

El 87% supervisa escuelas inscritas al programa del PEC. Los motivos por los cuales se incorporaron a este programa fueron los siguientes: el 50% por interés personal, 37% por petición de la autoridad educativa, el 13% restante por invitación del equipo técnico del PEC (Gráfica 6).

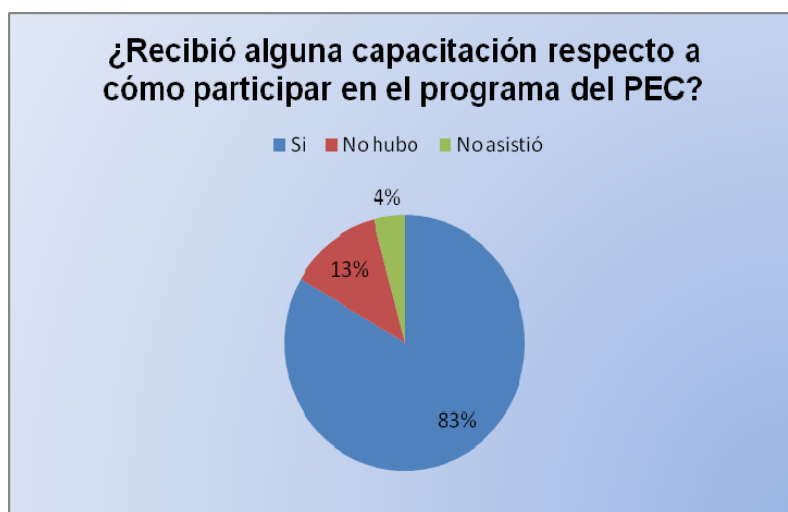
GRÁFICA 6.



El 70% ha participado solicitando los datos necesarios para la operación del programa del PEC en las escuelas. El 30% asiste a los consejos de participación social. Sólo el 37% ha participado en la creación de redes de escuelas de calidad para el intercambio de experiencias y prácticas.

El 83% recibió capacitación respecto a cómo participar en el programa del PEC, el 13% dijo que no hubo y el 4% no asistió (Gráfica 7).

GRÁFICA 7.



Del 83% que recibió la capacitación para la puesta en marcha del PEC, 50% de los supervisores afirmaron que la duración que tuvo fue de 4 a 8 horas, el 10% de 8 horas, 20% de más de 8 horas y otro 20% de 1 a 4 horas.

Moreno y Santillán (2002), analizan a la supervisión ante la gestión escolar y los procesos de cambio y concluyen que existe un proceso de democratización en el acceso al cargo de los supervisores, sin embargo falta consolidar este proceso en las estructuras institucionales del magisterio, los supervisores tienen un proceso de aprendizaje asistemático y no hay una política nacional de actualización basada en

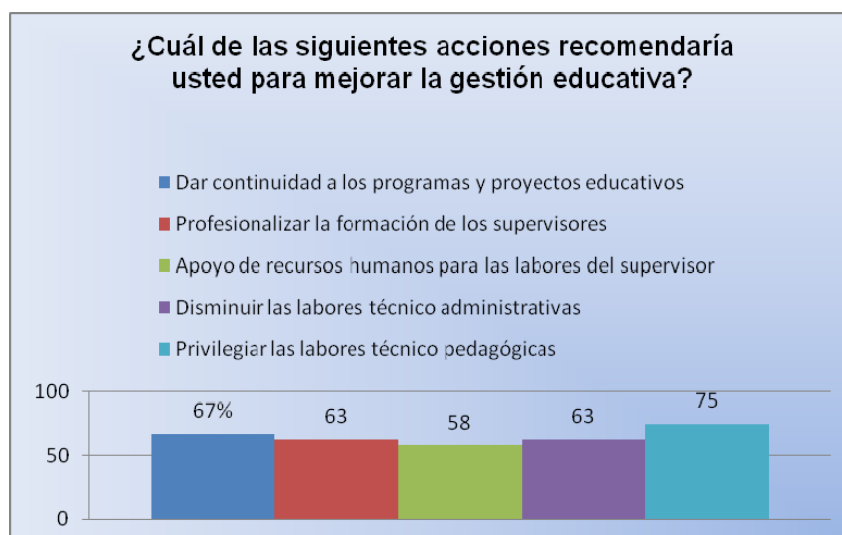
un diagnóstico nacional de la supervisión y los principales obstáculos de la supervisión se concentran en la propia estructura educativa o con la parte sindical.

#### 5.1.5. Funciones que demandan la nueva política de gestión del PEC

Del Castillo (2007) dice que el modelo de la Nueva Gestión Pública ha sido exitoso en países desarrollados, pero no tanto en países como México, la reforma educativa de los noventa forma parte de este modelo y los conceptos de calidad y gestión se instalan en los discursos, mas no en las prácticas; este modelo privilegia lo pedagógico sobre lo administrativo y ahí cobra la importancia la supervisión en el proceso de acompañamiento a las escuelas, también la escuela se reconoce como el espacio generador de la calidad educativa; por tanto se reconoce que la supervisión escolar es una condición indispensable para el logro de la autonomía escolar.

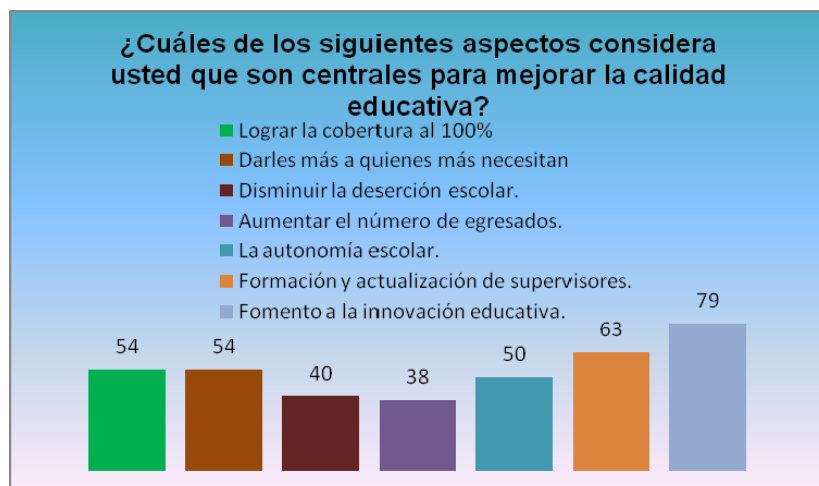
Los supervisores recomendaron las siguientes acciones para mejorar la gestión educativa: 67% dar continuidad a los programas y proyectos educativos, 63% profesionalizar la formación de los supervisores, 58% apoyo de recursos humanos para las labores del supervisor, 63% disminuir las labores técnico administrativas, privilegiar las labores técnico-pedagógicas 75% (Gráfica 8).

GRÁFICA 8.



Asimismo al preguntarles cuáles son los aspectos que considera son centrales para mejorar la calidad educativa, el porcentaje de sus respuestas fueron las siguientes: lograr la cobertura al 100% 54%, darles más a quienes más necesitan 54%, disminuir la deserción escolar 54%, aumentar el número de egresados 38%, autonomía escolar 50%, formación y actualización de los supervisores 63%, fomento a la innovación educativa 79% (Gráfica 9).

GRÁFICA 9.



## 5.2. Resultados de la investigación cuantitativa

### 5.2.1. Las voces

Con miras a profundizar en la percepción que tienen los supervisores de educación primaria sobre esta temática se aplicaron algunas entrevistas a profundidad a algunos supervisores de la misma región, el propósito fundamental era percibir sus voces en el marco del conflicto entre lo que les demanda la nueva política educativa y la formación y experiencia que ellos poseen.

Sobre la capacitación recibida para el cargo de supervisor, el supervisor "A" señala:

*la capacitación para supervisor era el desempeño de uno, tu te auto formabas para supervisor... sin embargo, estando ya en el puesto he recibido algunas capacitaciones, cursos, talleres de liderazgo, de la función directiva, son talleres...*

El supervisor "B" dice al respecto:

*estuvimos tres días en un hotel, ahí nos estuvieron dando capacitación de la Secretaría de Educación...*

Con ello se confirmó que no existe un programa de formación o capacitación para ser supervisor y entonces cada quien tiene que buscar sus propias alternativas, además de las acciones que la propia Secretaría les brinda que en su mayoría se reducen a cursos breves sobre una temática específica.

Con respecto a las competencias que les demanda la nueva política educativa y particularmente el PEC, el supervisor "A" señala:

*"la disposición del tiempo para poder atender cada una de las necesidades de las escuelas, 8 escuelas para un solo supervisor o diez o seis ya son muchas para atender en el PEC a las necesidades de cada una, para estarles llevando el seguimiento de cada una de ellas en forma individual... con apoyo técnico pedagógico a la mejor se aliviana un poquito..."*

Por su parte el supervisor "B" señala en esta misma cuestión:

*"Ser abiertos al trabajo, que tengamos disposición, porque el PEC necesita de mucho trabajo, de mucho esfuerzo, y aparte de eso tenemos que trabajar horas extras, si nosotros los supervisores no vamos a dar de nuestro tiempo libre va a ser más difícil el trabajo del PEC, una de las competencias que debemos de*



*tener es la responsabilidad, no debemos de buscar los beneficios personales. Una de las funciones del supervisor es vigilar que se cumplan con los consejos técnicos y se cumplan las estrategias pedagógicas que se propongan en el PEC.*

*Que se doten de los recursos humanos como ATP a la supervisión y que se asigne una cierta cuota para hacer las supervisiones como debe de ser enfocados a las escuelas de calidad, aparte de eso a los supervisores que inician que se les diera una información exclusivamente de escuelas de calidad con el fin de saber hacia dónde deben de ir."*

Con esta idea se infiere que los supervisores sienten que ha aumentado su carga de trabajo en la medida en que tienen mas escuelas participando en el programa, ello les demanda también contar con herramientas para el seguimiento, asimismo manifiestan la necesidad de contar con apoyo pedagógico para poder cumplir con estas nuevas demandas.

Un aspecto importante sobre el acceso al cargo del supervisor es mencionado por el supervisor "C", este enuncia su impresión sobre el escalafón vertical, el cual rige el mecanismo para acceder al cargo de director, supervisor o jefe de sector:

*"es bueno porque no se cae en aquello de que compañerismo, favoritismo y todo eso, por ese lado pues si ve uno hasta cierta transparencia lo deja conforme a uno, pero no es tan bueno porque no trae uno a veces la preparación que se necesita para tal o cual puesto o el perfil que se requiere para el puesto..."*

Existe buena impresión sobre el escalafón porque se reconoce que ha marcado respeto a los derechos laborales, sin embargo se advierte también la impresión sobre la falta de garantía de que quien acceda a esos cargos tenga los perfiles o reúna las competencias para desempeñar un buen trabajo.

Se les preguntó también a los supervisores acerca de la normatividad que rige su función en general a lo que el supervisor "D" respondió:

*"La normatividad que tenemos está hasta cierta forma en desuso que es el manual del supervisor que nos decía cuál era la función de cada uno de los puestos, que se debe de cubrir en diferentes ámbitos, por ejemplo con respecto a la planeación que es lo que se debe de hacer, en recursos humanos, a recursos financieros, siento yo que ese manual está en desuso completamente, primera por los tiempos que estamos viviendo, por los cambios que ha habido con respecto a lo administrativo... muchas veces no hace uno la labor pedagógica en las escuelas por estar atendiendo las problemáticas que se dan en las escuelas.*

Con lo anterior se infiere que las nuevas políticas educativas no han considerado plantear estos cambios a nivel de documento, se han llevado a cabo estos procesos sin una definición concreta del papel del supervisor ante el programa del PEC.

Por otra parte, el seguimiento que se le ha brindado a los programas de PAT y PETES de las escuelas por parte del supervisor no se han llevado a cabo de la manera que lo marca el programa.

*"Los supervisores debemos darle seguimiento a todas las actividades planeadas en los PETES de las escuelas, la visita constante y el apoyo constante a los directores en lo que es lo técnico pedagógico, lo administrativo y lo material, si se nos sale un poquito a veces, si sugerimos nosotros pero no nos involucramos directamente, si es cierto que lo que deberíamos de hacer es, agarrar los PETES de ellos y ver qué es lo que traen para trabajar y darles seguimiento a esas metas que ellos tienen consideradas. Eventualmente estar trabajando con ellos a ver qué logros llevan, que problemática han tenido y ver que podríamos sugerir nosotros para retomar el cumplimiento de la meta." (Supervisor E)*

## 6. CONCLUSIONES

*"Aquí viene una palabra que yavé dirigió a Jeremías: Levántate y baja a la casa del que trabaja la greda; allí te haré oír mis palabras.*

*Bajé pues, donde el alfarero que estaba haciendo un trabajo al torno. Pero el cántaro que estaba haciendo le salió mal, mientras amoldaba la greda. Lo volvió entonces a empezar, transformándolo en otro cántaro a su gusto.*

*Yavé, entonces, me dirigió esta palabra: yo puedo hacer lo mismo contigo, pueblo de Israel; como el barro en la mano del alfarero, así eres tu en mi mano"*

*Jeremías 18*

En una nueva realidad educativa que privilegia la búsqueda de la calidad educativa, utilizando con mayor frecuencia estrategias de evaluación de los aprendizajes de los alumnos, con acciones de política educativa que enfatizan la gestión escolar y que privilegian a la escuela como centro sustantivo de las acciones del sistema educativo; es importante conocer con mayor precisión las características del supervisor y saber el nuevo papel que le toca desempeñar.

Con las siguientes conclusiones se responden las interrogantes que se plantearon en esta investigación, se cumple con el objetivo de la misma y se comprueba la hipótesis propuesta.

- El papel del supervisor ha resultado de suma importancia en el quehacer educativo de la educación básica, éste ha estado muy ligado al desarrollo de la sociedad misma, así sus funciones han dependido mucho de lo que ocurre en el entorno, principalmente el político.
- En este cambio que se da en la orientación de la función del papel del supervisor, en el cual se aleja de las actividades fundamentales enfocadas a la atención de las escuelas y con ello del apoyo hacia las cuestiones académicas ocupa una gran influencia el SNTE, el cual encauza el papel del supervisor hacia asuntos de orden político y sindical.
- Con respecto a los supervisores encuestados es notable que en su mayoría son relativamente jóvenes y además con poco tiempo en la función, tienen en términos generales estudios de posgrado y una amplia experiencia como docentes y directores; asimismo en su gran mayoría han accedido al cargo a través del escalafón.
- En la formación para el cargo de supervisor, ellos manifiestan que no han recibido mucha capacitación para desempeñarse como tales, les ha ayudado la experiencia y lo que han aprendido de los buenos ejemplos; si **consideran necesario que se cree una alternativa de formación** tanto para los de nuevo ingreso como los que ya están en servicio.
- Hay una **indefinición de políticas educativas**, ya que no se cuenta con una definición formal de las nuevas funciones de los supervisores en el marco de las nuevas políticas educativas y quedan entonces sujetos a las directrices que han ido definiéndose en cada programa, en el caso del PEC, han ido agregándose como funciones incluidas en las reglas de operación del propio programa.
- Se da entonces una problemática en el marco de la política educativa en cuanto al programa de escuelas de calidad, debido a que **los supervisores no han sido formados para realizar estas nuevas tareas**, así como por falta de tiempo, de conocimiento, de información o de personal de apoyo; en específico se les dificulta cumplir con el seguimiento de las acciones contempladas en el PETE y PAT.

- En términos generales todos tienen escuelas en el PEC, les ha tocado algunas capacitaciones del programa y consideran que éste les ha traído beneficios a las escuelas pero que requieren trascender más hacia lo académico.
- Reconocen que el PEC les ha demandado en primer lugar el tener que dedicarle más tiempo a la atención a las escuelas, esto para estar en posibilidades de darle seguimiento al PETE y PAT de las escuelas, también un mayor conocimiento de aspectos de orden administrativo y financiero para estar en posibilidades de apoyar a los directores en sus necesidades. Reconocen la necesidad de contar con más personal de apoyo técnico pedagógico que les ayude en el seguimiento y evaluación de dichos programas.
- Haciendo un análisis de los hallazgos que se encontraron en otras investigaciones citadas y discutidas en este documento y lo que se encontró en esta investigación, podemos concluir que los resultados son los mismos en cuanto a la indefinición de políticas para la función del supervisor ante el PEC y la necesidad de formación en el cargo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnaut A. (2004). El poder tras el trono en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. Extraído el 23 de Mayo de 2004 desde <http://wences.diiinoweb.com/files/SNTE%20Caj%F3n%20de%20sastre.WVM%20Arnaut%20Alberto%20COLMEX%20Poder%20tras%20el%20trono.pdf>
- Calvo P. (2002) La supervisión escolar: de la normatividad a la práctica. *Educación 2001*, 89, pp. 22-26.
- Del Castillo A. (2007) *Un diagnóstico sobre la formación, trayectoria y funciones de los supervisores escolares de primaria del Distrito Federal*. México: FLACSO.
- Ezpeleta (2003). La supervisión Escolar de la Educación Primaria en México: prácticas, desafíos y reformas de Beatriz calvo Pontón. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 018, pp. 567-57.
- Fernández, J. (1842). *El periquillo sarniento*. México: EMU.
- Farfán, M. (2006). Los valores de los formadores de educadoras. En López, R. (coord). *La cultura escolar en la educación pública*. Pomares: Barcelona
- Hernández, Pedro. (s/f). Estrategias para una educación de calidad en la Ciudad de México. *Memorias del primer congreso de educación pública de la ciudad de México*. Hacia una alternativa democrática. Extraído el 23 de Noviembre de 2008 desde <http://www.df.gob.mx/virtual/altedu/estrategias.html>
- Latapí S. (2004). *La SEP por dentro, Las políticas de la Secretaría de Educación Públicas comentadas por cuatro de sus Secretarios (1992-2004)*. México: FCE.
- Latapí, S. (2004). *La política educativa del Estado mexicano desde 1992*. [Versión electrónica]. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. Extraído el 18 de Noviembre de 2008 desde <http://redie.uabc.mx/vol6no2/contenido-latapi.html>
- Lorenzo, C. (2001). *Fundamentos teóricos del Conflicto Social*. Siglo XXI: España.
- Moreno y Santillán (2001). La supervisión ante la gestión escolar. *Educación 2001*, 89, pp. 26-34.

- Muñoz, I. (2005, Julio 13). Situación del Sistema Educativo Mexicano en el contexto Internacional. Extraído el 18 de Noviembre de 2008 desde [www.benavente.edu.mx/maestrias/foro/conferencias/Munoz.ppt](http://www.benavente.edu.mx/maestrias/foro/conferencias/Munoz.ppt)
- Picardo, J. (s/f). Taxonomía de las políticas educativas en Centroamérica: Aproximación conceptual y gestión. Extraído el 18 de Noviembre de 2008 desde <http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos/Julio02/taxonomia.html>
- Secretaría de Educación Pública (2007). *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*. México: SEP. Extraído el 18 de Noviembre de 2008 desde [http://u pepe.sep.gob.mx/prog\\_sec.pdf](http://u pepe.sep.gob.mx/prog_sec.pdf)
- Sichere, B. (1996). *Historias del mal*. Gedisa: España.
- Tapia G. (2004). *La supervisión escolar: perspectivas de reforma e innovación en el marco de la reforma educativa mexicana*. Tesis de grado de Maestría en Innovación Educativa, Universidad de Guanajuato, Instituto de investigaciones en educación, Guanajuato, México.
- Zorrilla F. (2002). Perspectivas de la supervisión escolar como ámbito de mejoramiento de la calidad y la equidad de la Educación Básica. *Visión Educativa, Revista Sonorense de Educación*, 2, 3-8. Extraído el 11 de diciembre de 2008, desde: <http://www.sec-sonora.gob.mx/peditorial/publicaciones/VISION/CD/v2.pdf>