

IICA-CIDIA

**SECRETARIA DE RECURSOS NATURALES
PROYECTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
DE LAS AREAS RURALES FRONTERIZAS**

No. 2

"SUPERVISION DE LA CAPACITACION"

IICA
C00
347

IICA



Zone Norte

Oficina en Honduras

Honduras, Octubre 1977

1000
1000
1000
1000
1000

1000

1000
1000
1000
1000
1000

1000
1000
1000
1000
1000

TICA-CIDIA

**SECRETARIA DE RECURSOS NATURALES
PROYECTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
DE LAS AREAS RURALES FRONTERIZAS**

No. 2

"SUPERVISION DE LA CAPACITACION"

**IICA ZONA NORTE
 OFICINA EN HONDURAS**

Honduras, Octubre 1977

00002637

CONTENIDO

- 1.- Consideración Preliminar.**
- 2.- Algunos Antecedentes y Supuestos Básicos.**
- 3.- Algunas Definiciones Actuales de la Supervisión Educativa.**
- 4.- Diferencias entre Supervisión Tradicional y Moderna.**
- 5.- Relación entre Educación y Supervisión.**
- 6.- Algunas tendencias de la Educación Actual.**
- 7.- Intento de caracterización de la Supervisión en las formas escolarizadas y extraescolares (Tendencias).**
- 8.- Objetivos de la Supervisión.**
- 9.- Principios Generales de la Supervisión Educativa en Procesos de Capacitación.**
- 10.- Conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener un Supervisor Competente.**

Dominio de la doctrina y técnicas pedagógicas.

Dominio de la dirección.

Dominio de las Relaciones Humanas.

Dominio de las técnicas del trabajo en grupo.

Dominio de la Administración de Personal.

Dominio de la Evaluación.

- 11.- Funciones Generales de la Supervisión en procesos de capacitación.**
- 12.- Algunos procedimientos y técnicas de supervisión.**



P R E S E N T A C I O N

El presente folleto forma parte del Set de 5 folletos anunciados en el primero de ellos.

El tema que se ha desarrollado versa sobre "La Supervisión en la Capacitación".

Si bien la idea de la supervisión no es nueva, no obstante, existió la tendencia de reducirla en forma casi exclusiva a la educación formal, o sea la impartida en base a programas y curriculums elaborados previamente.

En el presente folleto, el tema es abordado desde una óptica más global. La idea que ha orientado la elaboración de este folleto fue la de proporcionar a los lectores elementos de discusión y análisis sobre la supervisión no sólo en su sentido restringido, sino también en sus componentes más amplios, por considerarse que el tema amerita una discusión más profunda por sus múltiples aplicaciones al campo de las relaciones humanas.

Por otra parte, un proceso de aprendizaje nunca termina, como así mismo la necesidad de realizar las indispensables rectificaciones sólo de las habilidades adquiridas, como de los conocimientos y actitudes asumidas ante los hombres y ante las cosas. De allí la necesidad de una permanente supervisión sobre el proceso de adopción de nuevas tecnologías y conocimientos, habilidades y actitudes que los capacitados y capacitadores vayan asumiendo a lo largo de su vivir y actuar.

Este folleto como los otros que serán publicados próximamente son fruto de una colaboración de Javier Herrera V., Consultor y Pascual V. Páez, Especialista en Empresas Comunitarias de la Oficina del IICA en Honduras. Pretende convertirse en un instrumento de trabajo para los que desarrollan programas y actividades de capacitación ya sea escolar, ya extrasecolar.

Finalmente, se vuelve a reiterar que este folleto, como los demás de la serie tiene un carácter meramente referencial. Por ello esta Oficina aceptaría con interés y agrado cualquier observación o crítica que los lectores tengan a bien formular para el perfeccionamiento de estos documentos de trabajo.

Tegucigalpa, Octubre de 1977.

**GERMAN URIBE
Director Oficina IICA en Honduras**

1. CONSIDERACION PRELIMINAR

- 1.1.** El presente folleto pertenece a la serie cuya elaboración está prevista para atender a todas y cada una de las fases que deben considerarse en la realización de un proceso completo de capacitación.
- 1.2.** Trascendiendo las acciones de sólo elaborar y emitir el mensaje que porta los contenidos de un determinado programa de capacitación, en la aludida serie se está insistiendo en la necesidad de ocuparse, además, de la forma en que se lleva a cabo la capacitación, en lo relativo a su eficiencia, y los sistemas de apoyo, control de calidad y mejoramiento que es imprescindible establecer.
- 1.3.** Desde tal óptica, se advierte la necesidad de contar con una función de supervisión que, en acción de apoyo y de guía técnica, opere para contribuir a mejorar la calidad de los procesos de capacitación y la de todos los factores que en ella intervienen.
- 1.4.** Este folleto está dedicado a la supervisión y propone un concepto operativo de ella, los principios que deben caracterizarla, las relaciones entre supervisión y capacitación, y las bases para organizar la función de supervisión. Así mismo incluye objetivos y funciones de la supervisión en el contexto de los procesos de capacitación.
- 1.5.** En consecuencia, las informaciones, los antecedentes y reflexiones que se expresan en las páginas siguientes constituyen un intento de configurar un marco de referencias teóricas de carácter amplio y general, que deben aplicarse, o implementarse en las situaciones específicas y concretas en que se den los procesos de capacitación.

Tegucigalpa, Agosto 1977

2. ALGUNOS ANTECEDENTES Y SUPUESTOS BASICOS.

- 2.1.** Como se expresa en el folleto titulado "Capacitación para el Desarrollo Rural", con el que se inició la serie de la que forma parte del presente folleto, parece que la supervisión de la educación constituye la referencia más próxima que se puede encontrar para configurar el establecimiento de la misma función de mejoramiento de la calidad en las acciones de capacitación.
- 2.2.** La relación indicada se percibe con mayor claridad, si se toma en cuenta los requerimientos de supervisión que plantean los niveles de educación de post-graduación, de universitaria y superior, y de secundaria y/o técnica profesional que, además de la educación extraescolar y de extensión, contemplan las líneas de acción y el enfoque del IICA en materia de educación.
- 2.3.** Por tanto resulta significativo realizar globalmente la evolución que ha experimentado la supervisión de la educación, desde sus orígenes hasta nuestros días, reflejándose en el perfeccionamiento de sus objetivos, alcances y métodos.
- 2.4.** Una rápida mirada retrospectiva permite advertir dichos cambios. En efecto, históricamente, desde que una Cédula Real nos habla, hacia 1370, de los "veedores de Ciencias y Conciencia" hasta los "Hermanos Mayores de los Gremios Educativos" — llamados también "Visitadores" — y los "Inspectores", con sus funciones administrativas y de vigilancia, de los siglos XVIII y XIX, respectivamente, puede observarse el desarrollo progresivo de la función técnica que nos preocupa, que ha evolucionado desde una actividad meramente empírica y de control hacia procedimientos cada vez más complejos y decisivos para asegurar la calidad de los procesos de formación del hombre.

3. ALGUNAS DEFINICIONES ACTUALES DE LA SUPERVISION EDUCACIONAL

3.1. Una sucinta visión de algunos de los conceptos actuales de la supervisión de la educación, parece útil para corroborar la evolución que ha experimentado el concepto en referencia y facilitar el estudio de su aplicación a los procesos de capacitación, tanto escolares como extraescolares, directamente vinculados al desarrollo rural.

3.2. De Kimball Wiles ("supervisión for Better Schools"):

"La supervisión es ayuda para mejorar. Ocorre cuando se ayuda a los maestros a dar un paso adelante. No puede imponerse. Sólo es eficaz cuando ha sido solicitada como ayuda. No está limitada a ninguna persona que lleve el título de supervisor, cualquier miembro de la escuela puede ayudar a los maestros para que actúen más eficazmente. La supervisión es ayuda en el desarrollo de un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje".

3.3. Del "Dictionary of Education" (Ed. Mc Graw-Hill, New York):

"Todos los esfuerzos de funcionarios de la educación destinados a servir de guía en el terreno de la educación a maestros y otras personas interesadas en el perfeccionamiento profesional y el desempeño del maestro, en la selección y revisión de los objetivos educacionales en la selección de material didáctico y métodos de enseñanza y en la evaluación de la enseñanza".

3.4. De A. S. Barr, William H. Burton y Leo S. Brueckner ("Supervisión Democratic Leadership in the Improvement of Learning").

"La supervisión es en general, tal como ha venido siendo considerada en los tiempos modernos, un servicio técnico principalmente interesado en el estudio y mejoramiento de las condiciones que rodean la enseñanza y el desarrollo del alumno. Todo en el sistema

escolar está dirigido, por supuesto, al objetivo final de estimular la enseñanza y el desarrollo del alumno. La supervisión está interesada en aquellos aspectos que, de una manera primordial y directa, condicionan la enseñanza y el desarrollo”.

- 3.5. De la Profa. Aída Parada (Apuntes de Clases. Escuela Normal Superior. Chile).

“Supervisión es una guía técnica para mejorar la enseñanza y los factores que en ella intervienen”.

- 3.6. De la “Asociación” for Supervision and Curriculum Improvement” de los Estados Unidos.

“La supervisión incluye todos los aspectos de la instrucción, tales como el aprendizaje de los alumnos, la organización del Currículum, la enseñanza y la evaluación. Incluye todas las personas relacionadas con el Programa Escolar y todos los esfuerzos para ayudar a estas personas a utilizar y desarrollar su capacidad creadora para fomentar y enriquecer dicho Programa”.

- 3.7. De André Barrés (Experto de la UNESCO)

“La supervisión es un conjunto de actividades educacionales destinadas a asesorar al profesorado en su tarea docente, estimulando su espíritu de iniciativa y su afán de perfeccionamiento; evaluar el proceso educativo para mejorar su calidad y cooperar en la realización de las normas de política educacional a fin de lograr un mejoramiento del sistema”.

4. DIFERENCIAS ENTRE SUPERVISION TRADICIONAL Y MODERNA

- 4.1. A la luz de los antecedentes expuestos y de otros estudios que existen sobre la materia, es posible advertir algunos rasgos relevantes que marcan una substancial diferencia entre la supervisión tradicional y la supervisión moderna, en el campo de la educación. De

entre ellos siguiendo al Prof. Samuel Guillén, seleccionaremos y sintetizaremos los siguientes:

- 4.1.1. La supervisión tradicional — tanto la de tipo *laissez - faire*, como la coercitiva — ha tenido como centro de sus preocupaciones al docente y a lo que ocurre en el aula. Estimando que los maestros necesitan, por su falta de preparación, de una constante dirección y adiestramiento, convirtió estas actividades en su preocupación fundamental. Visitas a las aulas, conferencias y reuniones, devinieron en su principal función y, en muchos casos, en un sinónimo de la supervisión.
- 4.1.2. La supervisión moderna es mucho más amplia y diversa. Sus principales características, según el autor citado, pueden resumirse en que:
 - 4.1.2.1. La supervisión escolar moderna dirige su atención hacia los fundamentos de la educación y orienta la instrucción y su progreso dentro del propósito general de la enseñanza;
 - 4.1.2.2. El propósito de la supervisión es el perfeccionamiento de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, la total organización para la instrucción más que el objetivo limitado y estrecho de perfeccionar al maestro en servicio;
 - 4.1.2.3. La atención se proyecta hacia una situación dada, a un contexto de aprendizaje, no a una persona o a un grupo de personas. Todos los individuos son considerados colaboradores, dirigiéndose todos hacia un fin común que es el mejoramiento de una situación. Un grupo que esté actuando para "mejorar" a otro no es por ello superior a éste, y
 - 4.1.2.4. Ya no se mantiene al maestro en la molesta posición de ser el centro de atención y ahora asume su puesto legítimo como un cooperador de un grupo interesado en el proceso educativo escolarizado.
- 4.2. Con el propósito de complementar la acción de comparar ambos tipos de superación, se incluye, extractado del libro "Supervisión Di-

reción Democrática para el mejoramiento de la enseñanza" de A. S. Barr, William H. Burton y Leo Brueckner, el siguiente conocido cuadro:

CONTRASTE DE SUPERVISION

Supervisión Tradicional	Supervisión Moderna
a) Inspección	a) Estudio y análisis
b) Interés concentrado en el maestro	b) Interés concentrado en objetivos, materiales, métodos, maestros, alumnos, ambientes.
c) Visitas y conferencias	c) Muchas funciones diversas.
d) Improvisación y eventualidad o un plan formal insuficiente.	d) Organización y planeamiento.
e) Impuesta y autoritaria	e) Derivada de la situación y cooperativa.
f) Una persona por lo regular.	f) Muchas personas.

5. RELACION ENTRE EDUCACION Y SUPERVISION

5.1. Los antecedentes y reflexiones expuestas, permiten percibir que la supervisión y la educación son dos funciones estrechamente vinculadas entre sí.

5.2. Como se ha visto, la supervisión constituida, en rigor, un programa organizado para mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje que implica la función educacional.

5.3. Lo anterior significa que el origen y el destino de la supervisión de la educación sólo se explican en razón de la educación. Por ello, no cabe separar estas funciones ya que ellas influyen recíprocamente. Cualquier cambio que ocurra en la educación, debe repercutir en la supervisión y ésta, a su vez, tiene que contribuir al perfeccionamiento de la educación.

5.4. Así, por ejemplo, a fines del siglo XIX, los "inspectores" desempeñaban, en casi todos los países, sólo actividades administrativas y

de vigilancia. Tal hecho, se debió a que la educación era considerada como un adiestramiento (leer, escribir, contar). El Inspector vigilaba a nivel de adiestramiento, sin atender a otros factores del proceso (métodos, materiales, planes y programas de estudio, etc.) dicho funcionamiento era elegido entre los viejos maestros, considerando su experiencia, aptitud para el mando, sumisión a las autoridades y otros requisitos alejados del carácter técnico-profesional de la función que debían cumplir.

5.5. Después de la Primera Guerra Mundial, con los avances de la psicología infantil (leyes del desarrollo del niño), los aportes de la sociología (rol de la escuela en el desarrollo de la comunidad), etc., se generan cambios profundos en los objetivos, contenidos y formas de la educación; esta situación a su vez, provocó cambios en la supervisión. Esta, requiere ser desempeñada por personal especializado y para constituirse en "un análisis permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje para perfeccionarlo".

5.6. Basta pensar en la secuencia evolutiva del concepto de educación — que va desde sólo "aprender a leer" (escribir y contar), para al "aprender a hacer", y llega al actual "aprender a ser". Ello implica que se hace cada vez más imprescindible contar con personal específicamente calificado para ejercer las funciones de supervisión.

5.7. Algunas de las relaciones más evidentes entre supervisión y educación se aprecian mejor aplicando el concepto, definido por la Profa. Aída Parada. Según ella la supervisión se ejerce analizando:

- Lo que se debe enseñar (contenidos);
- Cómo se debe realizar la comunicación educativa (sistemas de entrega y tecnologías);
- Cuándo se debe realizar el proceso de enseñanza-aprendizaje (calendarización);
- Dónde se debe efectuar el proceso de enseñanza-aprendizaje (contextos).
- A quién se enseña (grado de maduración,

de actitudes y destrezas).

- Quién enseña (correlación educando-educador, formas de aprendizaje)
- Con qué finalidad se enseña (fines de formación de un tipo de hombre y un tipo de sociedad en la cual viva dicho hombre, sin excluir la incorporación de un modo de ser social vigente.

5.8. Además del enfoque, el contenido y alcances que se han mencionado, interesa consignar que de acuerdo a los antecedentes expuestos, se destacan los siguientes cambios en la función de supervisión.

- Antes, el Inspector controlaba y, a veces, castigaba al educador.
- Ahora al supervisor coopera con los educadores para analizar los objetivos de la educación para ayudarles a lograrlos.
- La función del supervisor en la actualidad es doble:
 - . Por una parte, debe alcanzar la enseñanza en un nuevo rubro; y
 - . Por otra parte, coordinar los esfuerzos de todos los educadores hacia ese rubro.

6. ALGUNAS TENDENCIAS DE LA EDUCACION ACTUAL

6.1. Habiendo revisado la evaluación que ha experimentado la función de supervisión, parece necesario dar una visión de los cambios que afectan a la educación.

6.2. Para el efecto señalado, basta un somero análisis del informe que la Comisión Internacional sobre el Desarrollo de la Educación ha elaborado a petición de la UNESCO.

6.3. Tal informe hace presente que los sistemas educacionales registran y registrarán, en todo el mundo, durante las dos o tres próximas décadas, transformaciones radicales.

6.4. Según el citado Informe, algunos de los rasgos de dichas transformaciones serán: la incorporación de los individuos a más temprana edad al sistema educativo (atención creciente al valor de la educación preescolar); educación durante toda la existencia del

hombre (los hechos están imponiendo una educación permanente); probable desaparición de los exámenes (educación que respete el ritmo individual de aprendizaje), etc. De estos y otros rasgos, deduce tres principios: democracia, continuidad y flexibilidad.

- 6.5. La aplicación de dichos principios implica la necesidad de operar con un concepto de "sistema educacional", expresamente "educacional" y no el limitado o circunscrito término "escolar". Es decir, hoy se concibe un sistema educacional que supone que su acción se realiza mediante formas escolares y extraescolares.
- 6.6. Atendiendo a la circunstancia señalada la concepción actual es la de un sistema educacional que cuenta con un subsistema "escolar" y un subsistema "extraescolar".
- 6.7. El principio de "democracia", traduce su aplicación en el hecho de que el sistema educacional, a través de sus dos subsistemas, tiene que ofrecer efectivas oportunidades de acceso a la educación organizada (escolar y extraescolar), sin más limitaciones que el interés de los miembros de toda la población del país, en todas y cada una de las etapas de su existencia.
- 6.8. La acción de educación permanente, cuya indiscutida necesidad ha dado origen al principio de "continuidad", es puesta de relieve en el citado Informe cuando expresa que "el ser humano no deja de instruirse y de formarse a lo largo de toda la vida y, ante todo, bajo la influencia de los medios en que transcurre su existencia".
- 6.9. Agrega el informe que "si la educación debe prolongarse y ser un proceso permanente, abarcando una complejidad tan grande de factores, se deduce que la escuela podrá asumir cada vez menos por sí sola las funciones educativas de la sociedad. La industria, la administración, las comunicaciones, los transportes, pueden y deben participar en esta empresa. Las comunidades locales y la comunidad nacional son, en sí mismas, instituciones eminentemente educativas".

- 6.10.** De las consideraciones expuestas, fluye el principio de "flexibilidad", como imprescindible respuesta para atender a las necesidades educativas del hombre, en la actualidad. Ya no se conciben estructuras rígidas y se pregoniza el uso de múltiples sistemas de entrega y de tecnologías. Sostiene el Informe que "lo importante es lo que el hombre "sabe" y no el medio a través del cual adquiere dicho saber".
- 6.11.** Al acelerarse el ritmo de progreso técnico, muchos individuos se verán en la necesidad de ejercer diversos oficios en el transcurso de su vida. Esto, torna perentorio el que la educación ofrezca bases generales comunes que faciliten su movilidad laboral y permitan que se produzca plasticidad en la calificación de los recursos humanos.
- 6.12.** Ante las necesidades y los problemas que debe confrontar la educación en la actualidad, y cada vez más en el futuro, dado que los sistemas escolares aparecen, según lenguaje en boga, "viejos y escleróticos", algunos sectores de opinión proponen abolirlos, en lugar de reformarlos. Como anota el Informe "en el propósito de aproximar la escuela a la vida, creen que lo más práctico es eliminar la escuela".
- 6.13.** Como expresa textualmente el señor Edgar Faure, Presidente de la mencionada Comisión, "la revolución científica y técnica, la corriente enorme de informaciones de que dispone el hombre, la existencia de gigantescos medios de comunicaciones y otros muchos factores económicos y sociales han modificado considerablemente los sistemas tradicionales de educación, han puesto de manifiesto la debilidad de ciertas formas de instrucción y la fuerza de otras, han ensanchado las funciones del autodidactismo y han incrementado el valor de las actitudes activas y conscientes para la adquisición de los conocimientos. El prestigio de las enseñanzas fundadas en la reflexión va creciendo".

6.14.

Faure continúa su caracterización de la situación actual diciendo: "Los problemas que plantean la instrucción y la educación de alumnos de todas las edades, incluidos los adultos, obligan a recurrir a múltiples formas extrasescolares de aprendizaje. La educación extrasescolar ofrece una amplia gama de posibilidades que deben utilizarse de manera productiva en todos los países. El desprecio a la educación extrasescolar es sólo un vestigio del pasado y resulta impropio de cualquier pedagogo progresista".

6.15.

Agrega, finalmente Faure: "sin embargo, tanto en el presente como en el porvenir, la escuela, es decir, todo organismo concebido para dispensar una enseñanza metódica a la generación que inicia su vida, es y será el factor decisivo para la formación de un hombre apto para contribuir al desarrollo de la sociedad para tomar parte en la vida, es decir, válidamente preparado para el trabajo.

La orientación de la comisión se diferencia del enfoque limitado de quienes siguen prisioneros de las estructuras existentes, al mismo tiempo, del de aquellos que sueñan con un trastrueque radical de las estructuras y se lanzan a lo desconocido sin tener en cuenta lo real y lo posible".

6.16.

De la visión que se ha ofrecido sobre los rasgos que configuran y caracterizan la situación actual y futura de la educación, es doble inferir que las formas escolares y extrasescolares, son y seguirán siendo complementarias y no excluyentes entre sí.

6.17.

El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas canaliza sus esfuerzos en el campo de la educación agrícola en cuatro niveles: (1)

- Postgraduación
- Profesional (facultades y escuelas superiores)
- Enseñanza secundaria media, intermedia o técnica rural
- Educación extrasescolar, que incluye la extensión rural.

Los tres primeros tienen una evidente vinculación con formas escolarizadas y de allí que los aspectos generales de la situación de la educación y de la supervisión, les sean plenamente aplicables.

El nivel de educación extraescolar, sin ser ajeno a la aplicación aludida, en lo relativo a la situación general de la educación, plantea dimensiones diferenciadoras en el caso de la supervisión, aún cuando mantiene, a la vez algunos elementos comunes.

- 6.18. Atendiendo a las circunstancias señaladas, se ofrecerá una apretada síntesis de las características que tiene que adquirir la supervisión en la educación localizada y en forma extraescolar de capacitación.

7. INTENTO DE CARACTERIZACION DE LA SUPERVISION EN LAS FORMAS ESCOLARIZADAS Y EXTRAESCOLARES (TENDENCIA).

- 7.1. Se ha reconocido la tendencia a que coexistan en los sistemas educacionales, formas escolares y extraescolares. Dado que la incorporación creciente de esta última modalidad es la que representa una mayor novedad y que hasta la fecha, en general, no cuenta en rigor, con estructuras ni procedimientos bien delineados de supervisión, se harán algunas consideraciones específicas sobre ella, y, en el capítulo siguiente, se incluirán elementos que constituyen una base común para la supervisión, en ambas formas de la educación para el desarrollo rural.

- 7.2. Los cambios que ocurren en la educación, hacen que la supervisión deba proveer estructuras y procedimientos para operar en los distintos sistemas de entrega que se utilizan, sean directos (cursos, seminarios, talleres, encuestas, etc. etc.), indirectos (radio, prensa, Cine, T.V., instrucción programada, enseñanza por correspondencia, etc.), o mixtos (uso combinado de algunas de las formas anteriores).

7.3. En el caso de formas escolarizadas de educación, al aceptar los principios de autogestión y de educación permanente, y los indispensables nuevos modos de enseñanza que ellos suponen, surge de inmediato en el rol del educador un estilo distinto de docencia que, en la práctica, pasará a constituirse en una verdadera supervisión, considerada ésta en su función de guía del estudio y del trabajo del educando como sujeto y agente de su propio aprendizaje.

7.4. El educador, en lugar de ser un transmisor de contenidos programáticos, pasará definitivamente a ser un orientador, un guía y asesor técnico del educando en sus acciones de autodidactismo y aprendizaje, realizado individualmente o en forma de grupo.

7.5. La creciente complejidad de la supervisión demanda que las nuevas estructuras y procedimientos a través de los cuales se cumple dicha función contemplen una adecuada red de relaciones para el cumplimiento de sus roles tanto en las acciones de educación escolarizadas, como en el amplio campo de lo extrasecolar.

7.6. Tal complejidad obliga a advertir la necesidad de la formación y del perfeccionamiento de los supervisores. No es posible utilizar personal empírico en esta delicada y fundamental función. No se puede confiar en algunos casos de supervisores empíricos que cumplen una acertada labor, dado que estas excepciones son muy reducidas.

7.7. ~~Al~~ ~~analizando~~ el concepto de capacitación con ~~que~~ se opera en esta serie, habría que efectuar las siguientes reflexiones con las relaciones y secuencias que se indican:

7.7.1. Si la capacitación "es un proceso continuo" por medio del cual sus destinatarios pueden adquirir el conjunto o repertorio de conocimientos (ideas, nociones, conceptos), habilidades y actitudes necesarias para desempeñar eficientemente determinados roles o funciones.

- 7.7.2.** En el caso de la función de supervisión (como ocurría también con cualquier otra), hay que hacer un análisis y una descripción de la función en referencia para conferir qué y cuántos conocimientos necesita adquirir una persona para ser un buen supervisor. Lo mismo hay que preguntarse con respecto a las habilidades y a las actitudes.
- 7.7.3.** Cuando el conjunto o repertorio aludido lo adquieren los individuos para incorporarse por primera vez al desempeño de la función, la capacitación es un proceso que recibe en nombre de formación.
- 7.7.4.** Cuando el citado conjunto o repertorio lo adquieren individuos que ya tienen formación y que se encuentran desempeñando la función, la capacitación es un proceso que recibe el nombre de perfeccionamiento o mejoramiento profesional.
- 7.7.5.** Cuando el conjunto o repertorio lo adquieren individuos que están desempeñando la función sin tener una formación legalmente reconocida, se llama profesionalización.
- 7.7.6.** Suele usarse la expresión capacitación en servicio, para designar acciones en que el conjunto o repertorio se adquiere como recurso para ponerse al día (actualización) para corregir fallas o errores (mejoramiento).
- 7.7.7.** Se emplea también con alguna frecuencia al hablar de primera formación y segunda formación para aludir, respectivamente, a los casos indicados en los números 7.7.3 y 7.7.4 de este numeral.
- 7.8.** A fin de facilitar el análisis y una descripción de la función de supervisión, se pasa a una recopilación de objetivos y de principios establecidos, en general, sobre dicha función.
(2)

8. OBJETIVOS DE LA SUPERVISION

- 8.1.** En el caso de la supervisión educacional, con mayor acento en las formas escolarizadas,

ellas se sintetizan en el principio de que dada la naturaleza de la supervisión, sus objetivos pretenden "mejorar el sistema educacional, en función de los objetivos educacionales que ese sistema pretende alcanzar".

8.1.1. En general "la supervisión deberá prever, promover, orientar, controlar y consolidar los cambios educacionales en función de las características, intereses y necesidades del educando y de las demandas o requerimientos que surgen de los reclamos de desarrollo, nacionales y/o regionales".

8.1.2. Situando los objetivos en el plano de un servicio de supervisión, éste debe ser:

8.1.2.1. Un recurso activo y creador de cambios educacionales, de acuerdo a las aspiraciones del país o región en que se opere; y

8.1.2.2. Un agente dinámico que enlace las funciones técnicas, consultivas y ejecutivas del sistema educacional en las unidades operacionales del mismo, produciendo la máxima coordinación entre ellos, en función de los objetivos y metas de un proceso permanente de perfeccionamiento de la educación".

8.2. En el caso de la supervisión prevista para acciones de Extensión y, por tanto, más ligada a objetivos que anotan los autores de la obra "Extensión Agrícola, Dinámica del Desarrollo Rural", son los siguientes:

a) Facilitar el logro de los objetivos del servicio de extensión.

b) Dar a los funcionarios las mayores satisfacciones en relación a su trabajo.

Para el efecto:

1. Orienta en las normas y procesos de la institución, en las técnicas de trabajo y en el estudio y aprovechamiento de los recursos de la comunidad.

2. Promueve el desarrollo profesional

3. Estimula la iniciativa, la confianza en sí mismo, el interés por un trabajo eficiente y las buenas relaciones entre los funcionarios.

4. Obtiene participación en la formulación de objetivos, normas y procedimientos y en la interpretación de las necesidades de la institución.

9. PRINCIPIOS GENERALES DE LA SUPERVISION EDUCACIONAL EN PROCESOS DE CAPACITACION

9.1. De las tres fuentes citadas se recopilan y trasponen a la capacitación escolarizada y extraescolar, los siguientes principios:

9.1.1. La supervisión es una parte esencial de la administración.

9.1.2. La supervisión es filosófica: pretende realizar un cuadro de objetivos y contribuir a que se internalicen los valores que informan el proceso educativo: a la vez, ayuda significativamente a que se revisen dichos objetivos educacionales.

9.1.3. Es una función cooperativa, ya que debe realizarse compartiendo esfuerzos, ideas y experiencias entre todos los supervisores y los supervisados. Es, en rigor, eficaz en la medida en que actúa por convencimiento y en que la efectividad del proceso educativo afecta a todos los distintos miembros involucrados, quienes se ayudan mutuamente en la tarea de perfeccionarse.

9.1.4. La supervisión es creativa y determina sus procedimientos a la luz de las necesidades de cada situación específica y concreta, dando ocasión a que se manifiesten la originalidad y la autoexpresión. No existen las "recetas" que permitan soluciones generales aplicables a cualquier situación. Siempre es necesario investigar las características especiales de cada contexto de aprendizaje y buscar, crear, las soluciones adecuadas.

- 9.1.5.** La supervisión es científica. Se basa en hechos, en evidencias comprobadas y utiliza métodos objetivos basados en los aportes de las ciencias de la educación.
- 9.1.6.** La supervisión es democrática. Respeta las diferencias individuales y las especiales características de la personalidad de cada docente. Traduce la autoridad a guía técnica, en forma de orientación y asesoría.
- 9.1.7.** La supervisión es justa. Reconoce méritos y defectos, y para corregir los defectos empieza reconociendo las bondades.
- 9.1.8.** La supervisión se realiza más con acciones que con palabras. El supervisor competente prefiere demostrar a explicar, con esto consigue interesar y convencer, a la vez que afirma su autoridad basada en una buena calidad profesional.
- 9.1.9.** La supervisión es amable y convincente. Actúa sin coaccionar de modo que los docentes la aceptan como oportunidad de perfeccionarse. Y no se sienten obligados a ella por la autoridad administrativo-legal del supervisor.
- 9.1.10.** La supervisión es informal hasta donde es posible. "elimina todo lo que significa aparato o ceremonias y que pueda afectar o interferir una comunicación amable y eficaz entre los individuos. Hace las cosas en serio sin poner la cosa seria".
- 9.1.11.** La supervisión se centra más en lo profesional que en lo particular. Al supervisar le interesan los aspectos privados de la vida de los supervisores sólo en la medida en que ellos interfieren en su desempeño profesional.
- 9.1.12.** La supervisión es graduada. Ataca primero los problemas que son sentidos por los supervisores, lo cual contribuye a que estén sensibilizados frente a ellos, y después los problemas que son advertidos por el supervisor. Además, atiende primero los problemas más sencillos y luego los más complejos. Final-

mente, actúa sobre lo que es causa lo que es consecuencia.

9.1.13. La supervisión hace uso de diferentes medios, dada la complejidad que tiene el trabajo educativo y la consecuente diversidad de factores que están implicados.

9.1.14. La supervisión es individual y colectiva ya que para mejorar el desempeño de los docentes hay que atender a cada uno de acuerdo con sus particulares necesidades y características; y para que se realicen mejor las tareas de perfeccionamiento, hay que utilizar las ventajas que ofrece el trabajo en grupos.

9.1.15. La supervisión es planeada y organizada, porque sus actividades no pueden realizarse aislada e inorgánicamente. Hay que establecer un programa con metas y plazos definidos y su correspondiente implementación humana, técnica y material.

9.1.16. La supervisión debe ser evaluada continuamente. Sólo así se puede conocer los logros positivos que se han alcanzado y los errores que se hayan cometido, para poder mejorar el trabajo del supervisor.

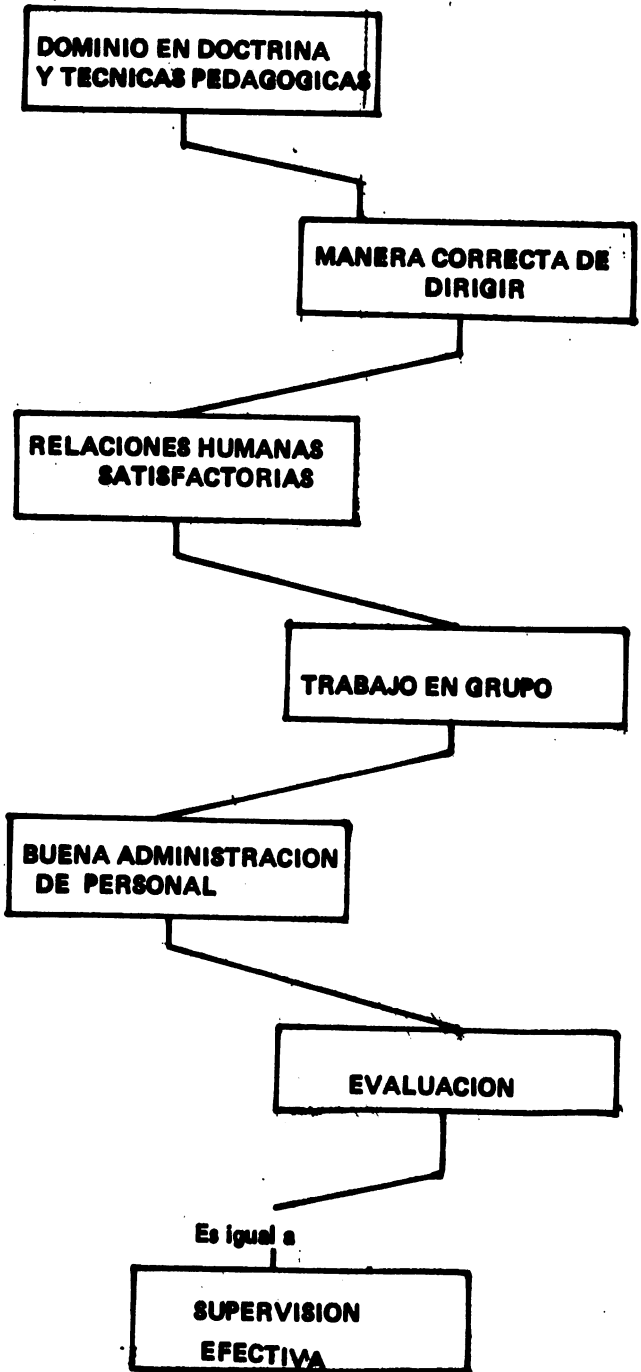
10. CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES QUE DEBE TENER UN SUPERVISOR COMPETENTE

10.1. Existen, en general, varios estudios, trabajos y proposiciones en lo que se establece el conjunto o repertorio que en este aspecto debe poseer un supervisor para desempeñar eficientemente sus funciones.

10.2. Se ha estimado que un buen recurso para integrar y sintetizar los contenidos que hay que considerar en este campo, es el de recurrir al cuadro que propone el especialista Kimball Wilas, en su obra "Técnicas de Supervisión para Mejores Escuelas". Edit. Trillas, S.A. México, 1967.

10.3. A continuación se expondrá la proposición aludida y posteriormente, se analizará cada una de las partes relevantes que contiene dicha proposición.

10.4. Kimball Wiles, considera que los supervisores deben adquirir y/o desarrollar las siguientes destrezas o habilidades:



- 10.4.1. Dominio en la doctrina y técnicas pedagógicas.**
- 10.4.2. Dominio en la función directiva.**
- 10.4.3. Dominio en el manejo de las relaciones humanas.**
- 10.4.4. Dominio de las tareas de trabajo en grupo.**
- 10.4.5. Dominio de las técnicas de administración de personal.**
- 10.4.6. Dominio en la evaluación.**
- 10.5. Este bagaje profesional que debe tener todo supervisor, se enfoca y analiza, siguiendo de cerca, planteamientos del profesor Guillén Soto, en la siguiente forma:**
- 10.5.1. Dominio de la doctrina y técnicas pedagógicas.**
- 10.5.1.1. Frente a este punto hay que distinguir dos planos: el escolarizado y el extraescolar.**
- 10.5.1.2. En el caso de la educación extraescolar que incluye la extensión rural en diversas modalidades para la promoción comunitaria y sus efectos en "el mejoramiento de la calidad de vida de todos los miembros de la comunidad sobre los cuales ejerce su influencia" (3) – hay un más directo y fuerte componente de elementos doctrinarios referidos a la política agraria, gracias a la mayor flexibilidad de las formas extraescolares. Estos aspectos se desglosan a nivel de los proyectos y/o acciones de desarrollo a nivel regional y local.**
- 10.5.1.3. Ubicados en el plano general de un sistema de supervisión para el proceso de enseñanza-aprendizaje, en formas de capacitación escolares o extraescolares, si el supervisor trata de ayudar a los docentes (o capacitadores) a que orienten, asesoren y faciliten el aprendizaje de los educandos, él mismo necesita ser un buen docente, poseedor de los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para tal efecto.**

**DOMINIO EN DOCTRINA
Y TECNICAS
PEDAGOGICAS**

**MANERA CORRECTA DE
DIRIGIR**

**RELACIONES HUMANAS
SATISFACTORIAS**

TRABAJO EN GRUPO

**BUENA ADMINISTRACION
DE PERSONAL**

EVALUACION

Es igual a

**SUPERVISION
EFECTIVA**

10.5.1.4. El manejo funcional de los aspectos teóricos y prácticos de las ciencias básicas de la pedagogía (o de la matemática como se tiende a decir hoy), supone, entre otras, los siguientes componentes:

- Poseer una formación cultural que lo habilite para percibir e interpretar objetivamente la realidad (natural, cultural, social, política, económica, etc.), que le permita comprender nuestra época y enfrentar adecuadamente los cambios culturales que ocurren día a día;**
- Poseer un ideario de vida y una "filosofía de la educación" que le permitan hacer de su trabajo una opción humanista en el desarrollo rural;**
- Poseer información comprobada y actual respecto a los aspectos científicos que fundamenta la comunicación educativa (psicología, antropología, sociología, economía, etc.), comprender su significación y tener habilidad para utilizar esa información en los problemas prácticos que se producen en el proceso de orientar y asesorar los procesos destinados al aprendizaje de los educandos;**
- Poseer destrezas y habilidades para efectuar acciones educativas en los diversos contextos en que ocurre el aprendizaje de los grupos-metas de la capacitación para el desarrollo rural, y contar con ciertas cualidades personales que le permitan adquirir un estilo adecuado de trabajo de supervisión.**
- Desarrollar cualidades personales positivas y orientar su comportamiento de modo que pueda educar a través del ejemplo.**

**FORMACION CULTURAL
ACTUAL Y COMPLETA**

**FILOSOFIA PERSONAL Y
DE LA EDUCACION**

**CONOCIMIENTO DE LA
TEORIA PEDAGOGICA**

**HABILIDAD EN LA
PRACTICA PEDAGOGICA**

**CUALIDADES
PERSONALES**

dan como resultado

**ACTITUDES DINAMICAS FRENTE AL EDUCANDO
Y LA SOCIEDAD**

que es igual a

**DOCENTE
EFICIENTE**

10.5.2. Dominio de la Dirección

- 10.5.2.1. El supervisor debe fomentar la capacidad de dirigir de otros. Si el grupo de supervisados ha de ejercer su capacidad potencial al máximo, deben utilizarse en la dirección las habilidades y las ideas de todos.**

- 10.5.2.2. Crear una atmósfera en la cual todos colaboran con sus ideas y mejores reflexiones, debe constituir uno de los más importantes objetivos que orienten los esfuerzos de un supervisor.**

- 10.5.2.3. El primer paso de un supervisor en el mejoramiento de los procesos de capacitación es el establecimiento consciente de propósitos y de objetivos comunes. Justamente, ésta es una de las razones que justifican la existencia de la función de supervisión. Tiene que ayudar a que la gente se ponga de acuerdo en determinados objetivos a alcanzar y que trabaje junto para conseguir su realización.**

- 10.5.2.4. Si la supervisión no consigue que la gente se ponga de acuerdo sobre los objetivos que tiene que perseguir, el Programa cambiará y mejorará poco. Hasta que no haya logrado producir acuerdo, prevalecerán el conflicto y la confusión. Muchos fracasos en la supervisión se deben a la falta de comprensión de la importancia de que existan y se compartan propósitos comunes.**

REUNIR DOCENTES Y EDUCANDOS

BUSCAR PROPOSITOS COMUNES

COMPARTIR IDEAS

COORDINAR ESFUERZOS

Es igual a

MANERA CORRECTA DE DIRIGIR

10.5.2.5. Para desarrollar las cualidades directivas en el personal, el supervisor tiene que compartir hábilmente con los supervisados las decisiones que se tomen. Cuando los directivos hacen que el personal tome parte en la consideración de los problemas, los supervisados empiezan a sentir que esas soluciones y los planes institucionales de acción están íntimamente en relación con sus propios planes y empiezan a asumir mayores responsabilidades para su cumplimiento satisfactorio. Al asumir mayor responsabilidad, los supervisados progresan en capacidad.

10.5.2.6. Una supervisión del tipo señalado tiene el valioso efecto de aumentar el talento creador de los supervisados. Este talento se pone en evidencia cuando aquellos sienten que pueden tomar decisiones, que se les toma en cuenta, que sus planes tienen valor, y que el personal de supervisión está allí para ayudarlo a llevar a cabo sus planes en vez de rechazarlos.

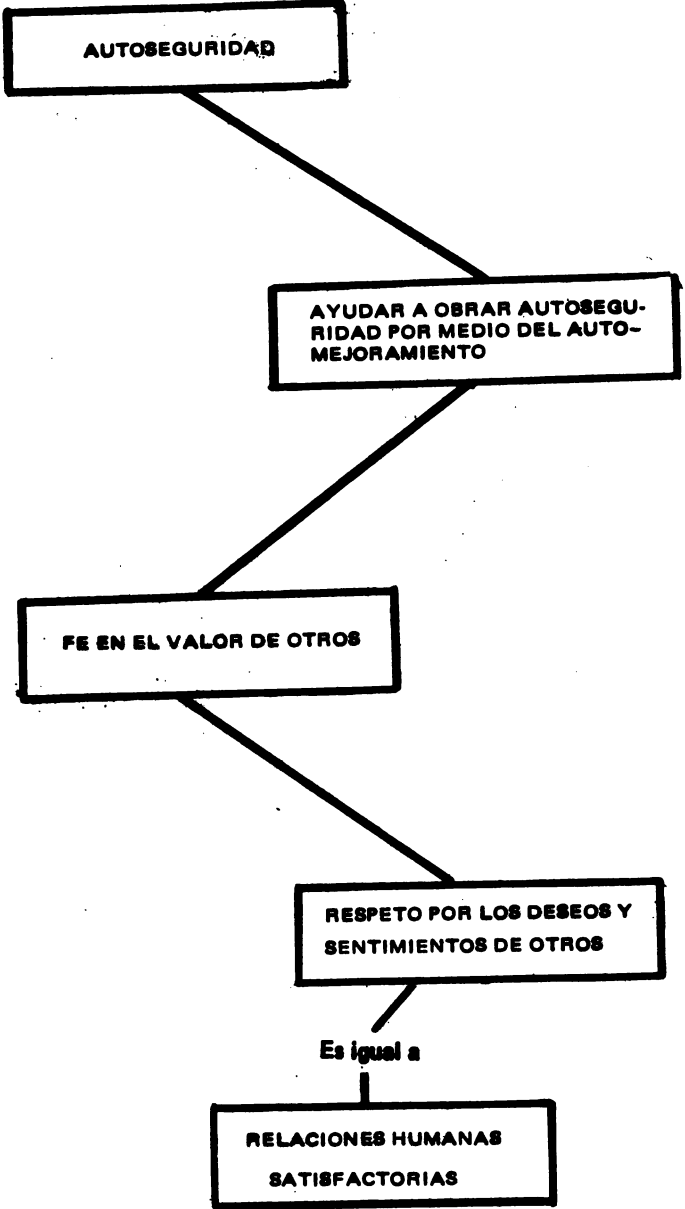
10.5.2.7. Poseer habilidad para dirigir, supone:

- Habilidad para crear liderazgos (ser aceptado como líder) y crear las condiciones para la responsabilidad compartida en la dirección;
- Capacidad para tomar decisiones eficaces;
- Estimular la iniciativa;
- Habilidad para llegar a establecer objetivos comunes;
- Ayudar a los demás a obtener seguridad y confianza en sí mismos,
- Ayudar a los demás a desarrollar la habilidad para dirigir y tomar decisiones.

10.5.3. Dominio de las Relaciones Humanas.

10.5.3.1. La supervisión tiene que lograr un saludable ambiente y clima espiritual en los diversos contextos en los que se realizan acciones de capacitación.

10.5.32. En algunos contextos se advierte un ambiente de alegría, de confianza y trabajo tesonero; otras son desagradables, monótonos, inactivos, produciendo en los capacitadores y en los capacitados aversión y el evidente deseo de permanecer en ellos el menor tiempo posible.



- 10.5.3.3.** Resulta esencial para que un supervisor pueda crear un saludable y positivo clima de vida, estudio y trabajo, en los contextos en que se llevan a cabo los procesos de capacitación, que respete la personalidad de todos los individuos con los cuales entre en contacto.
- 10.5.3.4.** Lo anterior implica que debe preocuparse por ellos y sus problemas; la voluntad de poner los deseos de ellos en un plano de digna atención, y de dar una debida consideración a las ideas y sugerencias de los supervisados. El supervisor tiene que crear y realizar con oportuna y sistemática frecuencia, un tipo de reuniones en las que todos tengan oportunidades de dar a conocer sus opiniones.
- 10.5.3.5.** El supervisor debe procurar, que al personal cuente con condiciones de trabajo cómodas y atractivas y cuidar, dando el ejemplo, de que las relaciones y formas de comunicación sean respetuosas y corteses.
- 10.5.3.6.** En esta capítulo relativo al fuerte componente de relaciones humanas que supone un eficiente desempeño de las funciones de supervisión, se ha considerado procedente recopilar del muy valioso libro "Extensión Agrícola, Dinámica del Desarrollo Rural", de Jorge Ramsay, Hernán Frias y Luis R. Beltran, la cita que ellos hacen para establecer las cualidades que debe tener un buen supervisor. Tal cita consigna lo siguiente:
- De Manddell, M.M. (A. Summary of recent research Personal 32):
 - a. Da instrucciones claras;
 - b. Es un buen ejemplo para los empleados;
 - c. Primero reúne los hechos, después decide;
 - d. Se puede confiar siempre en lo que dice;
 - e. Hace buenas decisiones.
 - f. Habla bien.
 - g. Hace saber a sus subordinados la apreciación que tiene de lo que están haciendo.
 - h. Apto para juzgar personas;
 - i. Es muy activo;
 - j. Planea el trabajo con anticipación.

- k: La mayoría de sus subordinados lo quieren.
- l. Tiene orgullo en mantener anotaciones o registros.
- m. Posee conocimientos sobresalientes de su especialidad.
- n. Es un guía-orientador".

"Las características menos deseables resultaron ser:

- a. Es un hombre que siempre dice "Si"
- b. Le gusta actuar como alto funcionario
- c. Se altera a menudo o se encoleriza
- d: Nunca comunica a sus subordinados lo que acontece en relación con el trabajo.
- e. Jamás alaba las acciones meritorias.
- f. Alza la voz fácilmente
- g. No acepta la crítica
- h. No siempre dice la verdad
- i. A los buenos trabajadores no los estimula
- j. Sus subordinados son indiferentes hacia él.

De Turner, A.N. ("What Makes a "good" foreman? The Worker Speaks His mind. Personnel 31):

"El buen supervisor debería:

- a. Ser competente técnicamente en su trabajo y estar familiarizado con la labor que se efectúa en la repartición que supervisa.
- b. Evitar el constante uso de presiones innecesarias en las relaciones con los subordinados.
- c. Respalda a sus subordinados en las relaciones con los funcionarios de mayor categoría y estar deseoso de realizar temporalmente un trabajo cuando ello es necesario para perfeccionarlo.
- d. Evitar tener favoritos.
- e. Comprender los puntos de vista de sus hombres esforzándose en reconocer lo que sienten, escuchándolos y solicitándoles consejos.
- f. Evitar que se le suban los humos a la cabeza.

- g. Evitar la denegación de permisos a personas que necesariamente los necesitan.
- h. No formular juicios hirientes, como por ejemplo "éste": "Si no le gusta ¿por qué no renuncia?"

De Halsey G.D. ("Supervising People., Harper and Brothers, N. York")

— Se anotan "seis cualidades que están bien desarrolladas en los buenos supervisores y ausentes en los mediocres. Ellos son:

- a. Meticulosidad
- b. Equidad
- c. Iniciativa
- d. Tacto
- e. Entusiasmo
- f. Control emocional".

- a. Meticulosidad, especialmente en los aspectos considerados por los mediocres como pequeños o sin importancia.
- b. El alto grado de equidad se obtiene estando siempre preocupado de actuar honestamente, aún en los casos de menor importancia.
- c. Iniciativa significa asumir responsabilidad para llevar a término un trabajo sin necesidad de solicitar mucha orientación. Las cualidades que determinan la iniciativa son: coraje, confianza en sí mismo, decisión y cierto grado de creación.
- d. Tacto significa tener juicio y cordura para la administración.
- e. El entusiasmo se refiere al interés intenso y constante y a la devoción por una línea de acción.
- f. Control emocional es la canalización de la emoción (el individuo controla la emoción en lugar de que la emoción controle al individuo). Ese control aminora los deseos de decir cosas hirientes y cometer actos injustos".

Luego de las citas recopiladas en la obra señalada, se continúa con el análisis de la posición de Kimball Wiles.

10.5.4. Dominio de las técnicas de trabajo en grupo.

- 10.5.4.1.** De acuerdo a los antecedentes, principios y cualidades expuestas, queda claro que un supervisor debe ser capaz de crear una situación de vida, estudio y trabajo donde la gente trabaje cooperativamente. En un contexto de ese tipo, se desarrollan mejor las personas.
- 10.5.4.2.** Si de acuerdo a lo planteado por John Dewey, el aprendizaje se produce por la reconstrucción de la experiencia y las experiencias se reconstruyen cuando los individuos se ponen en contacto con las ideas y experiencias de otros. Un grupo se desarrolla cuando sus miembros tienen oportunidades de pensar, planear y trabajar juntos.
- 10.5.4.3.** Para establecer un ambiente de trabajo positivo y cooperativo, deben realizarse sesiones con el personal en las cuales los capacitadores tengan tiempo, como grupo, de señalar los problemas e idear la manera de resolverlos. Trabajar cooperativamente, implica también hacer ingresar al grupo a los capacitados.
- 10.5.4.4.** No basta reunir al personal y decirle que debe trabajar en grupo. Hay que proveer formas y procedimientos que hagan posible dicha acción de planificar juntos. Es necesario cuidar que la organización del grupo facilite el propósito de la reunión o de la actividad, analizar e idear modos más eficaces de trabajar juntos.
- 10.5.4.5.** Gran parte del éxito de trabajo de grupo es la organización. Los grupos o comités deben conocer las funciones a realizar, la coordinación con el resto del grupo y la similitud de finalidades.
- 10.5.4.6.** El supervisor puede fracasar si no involucra a la comunidad en el trabajo y los procesos de capacitación. La introducción y cualquier cambio en el programa necesita la comprensión y apoyo de la comunidad. Si hay participación de la comunidad y de los participantes en los procesos de capacitación,

existen mayores posibilidades de alcanzar éxito en el logro de los objetivos del programa.

10.5.4.7. La habilidad para el trabajo en grupo, en acción de supervisión, supone, entre otras las siguientes condiciones:

- Aceptar las ventajas del trabajo cooperativo y sus propósitos en cuanto a la mantención de la unidad y de la producción del grupo;
- Conocer las técnicas del trabajo cooperativo;
- Desarrollar un grado aceptable de inteligencia social (capacidad de aceptarse a sí mismo y aceptar a los demás para trabajar con ellos);
- Crear y mantener una atmósfera de trabajo "positiva y democrática", y
- Crear oportunidades para el trabajo cooperativo.

**ACTITUDES SOLIDARIAS
Y DE COOPERACION**

**MANTENCION DEL SENTI-
DO DE EQUIPO**

**RESPECTO A LA OPINION
AJENA**

**DIRECCION DEL TRABAJO
EN GRUPO**

Es igual a

**TRABAJO COOPERATIVO
EFICAZ**

10.5.5. Dominio de la administración de personal.

10.5.5.1. La función de supervisión, implica en la mayoría de los casos que hay que ejercer acciones de dirección de personal. Tal hecho plantea la necesidad de que el supervisor sea capaz de:

- Determinar las condiciones que se requieren para desempeñar determinadas labores dentro del proceso de capacitación para obtener índices satisfactorios de rendimiento;**
- Analizar los factores emocionales en una situación para ubicar debidamente a los miembros del personal;**
- Observar a las personas que estén indebidamente colocadas en determinados cargos, para ubicarlos donde su eficiencia sea mayor (esto no quiere decir que hay que tomar los puntos débiles de los miembros del personal, ni debe procederse como si fuera medida disciplinaria).**

10.5.5.2. Además de las reubicaciones de los miembros del personal para optimizar el uso de los recursos el mejoramiento del personal depende de un programa de capacitación en forma de perfeccionamiento.

10.5.5.3. El establecimiento de los objetivos y de los contenidos del programa de capacitación del personal, deba contar con la participación de éste para atender a sus necesidades sentidas.

10.5.5.4. La destreza en la administración de personal, supone la necesidad de:

- Conocer las aptitudes de los capacitadores.**
- Conocer las características de las diversas funciones que deben ser realizadas y de sus exigencias en términos de los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para cumplirlos;**
- Capacidad para organizar**
- Habilidad para capacitar para las diver-**

- sas funciones; y
- Habilidad para advertir méritos y deméritos y para promover al personal a niveles superiores.

10.5.6. Dominio de la Evaluación

10.5.6.1. Siendo la supervisión y evaluación dos funciones que operan como recursos de apoyo de control de la calidad de los procesos de capacitación, están íntimamente ligadas. Prácticamente la ejecución de una buena supervisión implica el imprescindible uso de procedimientos e instrumentos de evaluación.

10.5.6.2. Por lo cual, todo supervisor necesita conocimientos y habilidades para usar procedimientos e instrumentos de evaluación. De este modo, en su trabajo no se ve obligado a adivinar o a atenerse a hipótesis no probadas. Al contrario, opera sobre la base de recopilación e interpretación de evidencias técnica y sistemáticamente obtenidas.

10.5.6.3. El supervisor debe lograr que los supervisados, individualmente y en grupos utilicen procedimientos e instrumentos de autoevaluación como medio para el perfeccionamiento de su trabajo. A la vez, necesita autoevaluar su propio trabajo. Necesita conocer cuánto progreso está alcanzando y cómo se lleva con la gente y qué aspectos de su quehacer y su manera de actuar disminuyen su eficacia.

10.5.6.4. Un supervisor capacitado en supervisión supone estar habilitado para:

- Reconocer la utilidad de la evaluación como base para tomar decisiones inteligentes;
- Saber definir los objetivos, determinar normas para descubrir los cambios logrados y elaborar instrumentos para detectar los cambios.
- Saber ayudar a los docentes, escolares y extrasecolares, para que se autoevalúen y orientar la toma de decisiones que hagan de acuerdo a las evidencias que aporte la evaluación; y
- Saber autoevaluarse.

**ENTREVISTAS PARA DISCUTIR
PROBLEMAS Y USO ADECUADO
DE LAS CAPACIDADES**

**INTRODUCIR NUEVOS DOCEN-
TES CON EL CONVENCIMIENTO
DE LA FE EN SUS HABILIDADES**

**TENER ARCHIVO DE ANTECE-
DENTES DE CADA DOCENTE**

**PREPARAR MATERIALES PARA
AYUDAR A CADA DOCENTE EN
EL DESEMPEÑO DE SUS FUN-
CIONES**

**BUSCAR A LA PERSONA IDO-
NEA PARA CADA PUESTO**

Es igual a

**BUENA ADMINISTRACION DEL
PERSONAL**

11. FUNCIONES GENERALES DE LA SUPERVISION EN PROCESOS DE CAPACITACION

- 11.1.** Del estudio y análisis de los capítulos anteriores, es dable desprender que en los procesos de capacitación, tanto escolares como extraescolares, la supervisión tiene que cumplir las siguientes funciones: control, organización, asesoramiento, evaluación, orientación, adaptación, planeamiento e integración social.
- 11.2.** A través de la "función de control", la supervisión no sólo vela por el correcto cumplimiento de las obligaciones y deberes de los supervisados en cuanto funcionarios afectos a una legislación jurídico-administrativa vigente, sino que representa ante la comunidad en la que se realizan los procesos de capacitación y supervisión, la autoridad del servicio y la política de capacitación.
- 11.3.** La supervisión, mediante la "función de organización", promueve y programa la capacitación, establece las estructuras operativas, las implementa y determina en formas de coordinación para optimizar el uso de los medios y recursos, a la vez evita que acciones de entidades estatales y/o privadas compitan entre sí, en estériles repeticiones de esfuerzos y confusión en la población que se pretende atender.
- 11.4.** La supervisión por vía de la "función de asesoramiento", estimula, ayuda y guía de las actividades de capacitación. De entre las acciones más representativas de la función de asesoramiento, cabe mencionar:
- 11.4.1.** Servir de guía y asesor para los capacitadores y de consultor para los demás organismos técnicos del sistema de capacitación.
- 11.4.2.** Difundir normas renovadas en el uso de los sistemas de entrega y el empleo de innovadoras tecnológicas educativas de enseñanza - aprendizaje.
- 11.4.3.** Ayudar a una continua revisión de los contenidos de la capacitación, contribuyendo a

una mejor selección, organización, dosificación y sistematización de aquellos.

En este aspecto, la supervisión debe preocuparse permanentemente porque los contenidos de la capacitación sean una efectiva respuesta a los intereses, características y necesidades de los grupos-meta y a las demandas o requerimientos que surgen de los objetivos de los proyectos y/o acciones de desarrollo.

- 11.5.** La supervisión, por medio de la "función de perfeccionamiento", opera como recurso de renovación e intercambio de experiencias en acciones de capacitación. Entre sus principales actividades están las siguientes:
- 11.5.1.** Estimular al personal docente para superarse en su saber profesional y mejorar sus cualidades humanas de modo que se alcancen mejor los objetivos de los procesos de capacitación para el desarrollo rural.
- 11.5.2.** Efectuar visitas y observar las actividades de enseñanza-aprendizaje para ayudar a mejorar la calidad de todos los factores que intervienen en dicho proceso;
- 11.5.3.** Realizar clases de demostración y promover una constante experimentación en la labor docente.
- 11.5.4.** Llevar a cabo un permanente programa de perfeccionamiento profesional utilizando sistemas de entrega directos, indirectos y mixtos (cursos, cursillos, seminarios, talleres, etc., folletos, radio, T.V., cassette, etc. y empleo combinado de las formas anteriores)
- 11.6.** La supervisión a través de la "función de evaluación" constata y analiza los logros de los procesos de capacitación. En su dimensión de guía y de apoyo técnico, la supervisión del aprendizaje supone la necesidad de evaluar todos y cada uno de los factores que intervienen en tal proceso (obviamente, incluídos sus logros).

11.6.1. A la vez, gracias a las acciones de supervisión se facilita el efectuar evaluaciones globales de los programas, proyectos y/o acciones de capacitación, dado que los supervisores pueden aportar muy valiosos antecedentes directos con respecto a las siguientes relevantes variables de todo proyecto y/o acciones de capacitación:

- Cobertura (a quién y a cuántos se atiende),
- Relevancia o pertinencia (¿Son funcionales los objetivos y contenidos que se ofrecen?: "capacitación-respuesta", o "capacitación a la medida")
- Eficacia (aprenden bien los beneficiarios o grupos metas? ¿Aplican lo que aprenden?).

11.6.2. Las evidencias que recoge la supervisión por medio de la evaluación, representan la base necesaria a la adopción de medidas para mejorar los procesos de capacitación.

11.7. La supervisión, en virtud de la "función de adaptación", contribuye, en decisiva medida a que los programas y acciones de capacitación no pierdan el rasgo de una labor concreta que se ubica en el aquí y el ahora de los grupos metas y de sus comunidades ofreciéndoles una capacitación-respuesta, o a la medida, de sus intereses, características y necesidades, y a los proyectos y/o acciones de desarrollo.

11.8. La supervisión gracias a la "función de planeamientos", integra el proceso de planeamiento de su área en la planificación nacional y/o regional. Esto supone el imponerse del diagnóstico regional o local, completarlo si fuese necesario o promover su realización, cuando no exista, a fin de realizar su tarea con pleno conocimiento de la realidad.

11.9. Por último, la supervisión en el cumplimiento de su "función de integración social", contribuye a que todos los participantes en los procesos de capacitación adquieran conciencia de unidad y un sentimiento de perte-

nencia que opera a nivel de la comunidad, de los capacitados y de los capacitadores.

12. ALGUNOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE SUPERVISORES

En un plano general, cada una de las funciones de la supervisión anotadas en el número 11, requieren, de acuerdo a sus características, ciertos tipos de procedimientos y técnicas.

No obstante, en esta oportunidad, señalaremos las que constituyen un denominador común.

Entre ellas cabe mencionar los siguientes:

- Entrevistas
- Reuniones
- Comunicaciones
- Visitas (Usar los procedimientos de evaluación y listas de comprobación).
- Demostraciones.

Síntesis de Recopilación tomado de "extensión agrícola, dinámica del desarrollo rural", Ramsay Frías y Beltrán.

Estas son algunas ideas sobre el complejo problema sobre la supervisión en la Capacitación:

El objetivo que nos ha orientado ha sido, el de comunicar nuestras ideas, a fin de provocar una discusión sobre las mismas y así ir afinando este instrumento de gran utilidad no sólo para la capacitación, sino también para las mismas relaciones humanas a nivel de los técnicos del IICA como de éstos con los demás.

Grande será nuestra satisfacción si con nuestras ideas llegamos a despertar inquietudes, clarificar ideas o generar nuevas y positivas posiciones frente al proceso de desarrollo del hombre del campo.

FUENTES

- (1) *Expresado por su Director General Dr. José Emilio G. Araujo en discurso pronunciado ante la Décimo-tercera Reunión de la Asociación Brasileña de Educación Agrícola Superior, ABEAS, celebrada en Pelotas, Brasil, del 8 al 12 de octubre, 1973.*
- (2) *Tomado de:*
 - a) *Guillén Samuel: "Supervisión Educacional". SEDECOS, 1970.*
 - b) *Herrera Javier: "Algunas reflexiones en torno a la Supervisión Educacional en el Período 1975-1980". Misión UNESCO en Guatemala, 1973.*
 - c) *Ramsay Jorge:
Frias Hernán:
Beltrán Luis: "Extensión Agrícola Dinámica del Desarrollo Rural".*
- (3) *ARAUJO, José Emilio G. "Una opción Humanista en el Desarrollo Rural de América". Serie Desarrollo Institucional No. 1. IICA Dirección General. 1974.*



*IMPRESO EN EL CENTRO DE DOCUMENTACION E
INFORMACION AGRICOLA*

IICA
C00
347

AUTHOR

Supervisión de la
TÍTULO
capacitación

DATE DUE

BORROWER'S NAME

26 AGO 1991

E. Andrade

la fuerza

