

La gestión supervisora del directivo para el mejoramiento del desempeño docente

The supervisory management of the manager for the improvement of the teaching performance

Dr. Derling José Mendoza Velazco

Universidad Iberoamericana del Ecuador-UNIB.E, Ecuador

Autor por correspondencia: dmendoza@unibe.edu.ec

Fecha de recepción: 04 de enero de 2018 - Fecha de aceptación: 15 de agosto de 2018

Resumen: La supervisión directiva se convierte en un medio eficaz para perfeccionar el desempeño andragógico de los docentes. En tal sentido, la investigación tuvo como objetivo general determinar la gestión supervisora del directivo para el mejoramiento del desempeño de los docentes de la Universidad Iberoamericana del Ecuador (UNIB.E). Estudio que se enmarca dentro de la investigación descriptiva, de campo con un diseño no experimental, transeccional. Para efecto de la población se tomó el total de directivos, es decir, cuatro (4) mientras que, para el estrato de los docentes de aula, si se aplicó la fórmula de Sierra, quedando conformada por treinta y cinco (35) educadores. La técnica utilizada para la recolección de información fue la encuesta, como instrumento el cuestionario. La validación del instrumento se realizó a través de juicio de tres (3) expertos y la confiabilidad mediante una prueba piloto a diez (10) sujetos, a la cual se aplicó la fórmula de Alfa Crombach obteniéndose un coeficiente de 0,929. Los resultados de la investigación determinaron deficiencias en la gestión supervisora lo que permitieron ofrecer un conjunto de conclusiones y recomendaciones al personal directivo para mejorar la función supervisora y con ello el desempeño de los docentes de la UNIB.E.

Palabra clave: Gestión supervisora, directivo, desempeño docente.

Abstract: The directive supervision becomes an effective means to perfect the andragogical performance of the teachers. In this sense, the general objective of the research was to determine the supervisory management of the manager for the improvement of the performance of the teachers of the Universidad Iberoamericana del Ecuador (UNIB.E). This study is part of descriptive, field research with a non-experimental, transectional design. For the effect of the population, the total number of managers was taken, ie, four (4), while for the classroom teachers, if the Sierra formula was applied, it was made up of thirty-five (35) educators. The technique used for the collection of information was the survey, as a questionnaire instrument. The validation of the instrument was done through a trial of three (3) experts and the reliability by means of a pilot test to ten (10) subjects, to which the formula of Alpha Crombach was applied obtaining a coefficient of 0.929. The results of the investigation determined deficiencies in the supervisory management that allowed to offer a set of conclusions and recommendations to the management personnel to improve the supervisory function and with this the performance of the teachers of the UNIB.E.

Key Words: Supervisory management, management, teaching performance.

Introducción

El desarrollo tecnológico, los cambios en el ámbito económico y político, las múltiples transformaciones estructurales que afectan el país, así como las novedosas propuestas curriculares emanadas en el plan nacional del Buen Vivir 2017- 2021, advierten a todos la importancia que debe tener en los procesos gerenciales, administrativos y andragógicos la supervisión directiva, lo que conlleva al estado a estructurar un programa de supervisión de los procesos educativos universitarios, en especial, la práctica diaria de los docentes entendiendo que las transformaciones sociales tienen su génesis en las aulas de clases.

En este sentido, para hacer frente a las nuevas realidades y exigencias que las sociedades actuales plantean, en el aspecto educativo se hace necesario contar con docentes con calificada habilidad para la formación de futuros profesionales y con directivos capaces de ayudar al mejoramiento de la práctica docente.

Sin embargo, es fácil percibir que ninguna organización educativa tendrá éxito sin el apoyo del personal y de todos los entes y particulares que conforman la comunidad educativa sus empleados, de ahí la necesidad de considerar el diseño de programas conducentes a redefinir la importancia de la inducción, de la divulgación de políticas, priorización de programas de capacitación, formación, estímulo a la participación, compromiso y pertenencia de los directivos a su como la apropiación efectiva, diligente de sus funciones, entre otras cosas.

Es importante destacar que hoy día, las instituciones disponen de un conjunto de leyes, manuales y muchos otros documentos como herramienta, lo que implica que hay abiertas posibilidades para que se pueda diseñar un programa que haga de la supervisión un proceso regular y sistemáticamente organizado.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo fundamental determinar la gestión supervisora del directivo para el mejoramiento del desempeño de los docentes de la UNIB.E, para potenciar los procesos de supervisión y destacar la importancia de los mismos dentro de la estructura educativa universitaria.

El objetivo general es determinar la gestión supervisora del directivo para el mejoramiento del desempeño de los docentes de la UNIB.E, y los objetivos específicos son diagnosticar las estrategias de supervisión usadas actualmente por los directivos para evaluar el desempeño de los docentes de la UNIB.E, describir las estrategias de supervisión más adecuadas para ser utilizadas por el personal directivo en el acompañamiento a los docentes de aula de la universidad objeto de estudio, establecer en la gestión supervisora el acompañamiento andragógico para el mejoramiento del desempeño docente en la institución y proporcionar un conjunto de estrategias de supervisión al personal directivo para el mejoramiento del desempeño de los docentes de la UNIB.E.

Fundamentos de la Investigación

Gestión supervisora

En su sentido más amplio, por ser la supervisión la inspección que se lleva a cabo sobre una persona, cosa, o institución, al contrastar autores, Salcedo (2006), considera que la gestión

supervisora es un proceso que contempla la producción, adquisición, mantenimiento, promoción, control y unificación de recursos tanto humanos como materiales y al respecto, Álvarez (2007), aboga claramente por esta trilogía en la figura del supervisor académico, afirmando que hay que apostar por una gestión supervisora de carácter global capaz de responsabilizarse por el éxito o el fracaso de la gestión académico-administrativo. Por eso, para atender su especificidad en el ámbito educativo, la ley orgánica de educación superior (LOES), la puntualiza como una función docente de gran importancia dentro del sistema educativo, la cual consiste en dirigir, orientar y reorientar el proceso general de la administración del sistema basado en el trabajo cooperativo y de equipo.

En este contexto, la gestión ejercida por el supervisor reconoce la diferencia entre el modo de cómo son las cosas y el modo como deben de ser, por ende, es uno de los elementos de los cuales dependerán en gran parte el hecho de convertir la institución universitaria en unidad generadoras de actitudes positivas, hacia los cambios sociales.

La gestión supervisora constituye un proceso que implica, en principio, un examen, un análisis, una valoración cuidadosa y objetiva de la prestación del servicio que se oferta para que con base en sus resultados se promuevan las actividades de relaciones de aprendizaje necesarias para cumplir con éxito la tarea escolar. De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (2010), etimológicamente el término supervisión deriva de los vocablos latinos "super" sobre y "visum" ver, lo que significa, "ver sobre, revisar, vigilar" (p.1290). Existen innumerables definiciones y opiniones sobre supervisión educativa, pero todas coinciden en considerarla como el eje que impulsa las acciones de mejoramiento y perfeccionismo del currículo; su papel fundamental es el de determinar situaciones, descubrirlas y emitir juicios sobre cómo debe procederse en cada caso.

Estrategias de supervisión

Las acciones que se realizan forman parte de una secuencia planificada, de manera sistemática y secuencial, para un determinado fin, lo que se conoce como estrategia. Al respecto, Arroyo (2000) define la estrategia como una guía de acciones que deben seguirse para alcanzar objetivos en las organizaciones educativas, por lo que tienen una clara intención definida. Asimismo, es importante conocer el origen del término. Según Wanty y Halberthal citado por Rodríguez (1999), "la palabra proviene del griego *strategos* o jefes del ejército" (p.102).

Se plantea en el texto del documento que..." los generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse de territorios, proteger a las ciudades de invasiones y eliminar al enemigo" (p.79). Según lo planteado por Lavín, del Solar y Padilla (1997), "Se entiende por estrategia un patrón unificador e integrador que permite tomar decisiones, en tanto determina el propósito institucional en términos de objetivos "estratégicos" que se establecen a mediano y largo plazo y que responden a los diferentes ámbitos de acción o dimensiones en las cuales está comprometida la institución". Para Franceschi (2007) la estrategia es concebida como "el camino o vía que la institución escolar utilizará para alcanzar los objetivos estratégicos" (p.70).

Los autores mencionados condicionan el concepto de la estrategia a la elaboración de objetivos estratégicos que determinen el propósito de la organización a mediano y largo plazo, dando respuestas a los diferentes ámbitos de acción donde ejecuta sus funciones. Flores (1992)

define la estrategia como “el medio para encadenar situaciones crecientemente favorables para mí y desfavorables para el otro, en circunstancias en que el otro intenta hacer lo mismo que yo” (p.24). Este concepto se orienta al uso de la estrategia como medio para obtener ventajas competitivas entre organizaciones con un mismo fin. De lo anterior puede asumirse que la estrategia puede definirse como los medios que guían el proceso administrativo, para lograr los objetivos planteados; muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Según el espacio temporal se pueden distinguir tres tipos de estrategias: de corto, mediano y largo plazo.

Desempeño docente

El desempeño se puede explicar cómo el cumplimiento del deber, algo o alguien que funciona, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente. Entre una de las definiciones que se podrían hacer Gutiérrez (2006), la expone como:

Una tarea vital del líder y su equipo es establecer el sistema de medición del desempeño de la organización, de tal forma que se tenga claro cuáles son los signos de la organización, y con base en ellos se pueden encauzar el pensamiento y la acción a lo largo del ciclo de negocio en los diferentes procesos (p.30).

El proceso del desempeño laboral del docente es centrado en la tarea del docente basado en la investigación continua de su propia actuación, de esta manera el docente irá tomando conciencia de las situaciones que se le presentan, lo cual se determina con su propia evaluación, así como también, la evaluación del desempeño llevada a cabo por el director supervisor, considerándose como una estrategia de motivación.

El desempeño no es otra cosa que la manera como la gente ejecuta labores en las organizaciones. Entonces, del desempeño efectivo o inefectivo de las personas depende toda la productividad y éxito de la organización. Las apreciaciones acerca del desempeño de las personas en su trabajo son sin duda, una de las funciones más importantes de la gerencia.

Bien podría aplicarse estos conceptos a las universidades. Allí, el desempeño de los docentes vendría a ser el núcleo del proceso de la educación. Es por así decirlo, la más central de las actividades que rodean al hecho educativo en todas y cada una de las instituciones. El aspecto de la apreciación del trabajo, de los docentes, es un tema por más interesante: la misma manera como es percibida la educación en la república del Ecuador, hace que inevitablemente se fije la mirada en la manera como los docentes trabajan y lo que producen.

Con referencia al tema, Chiavenato (2009), argumenta que la evaluación del desempeño es: “un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el campo de su potencial de desarrollo” (p.300). No es solo ver como se hacen las cosas, es también analizar al empleado y su potencial como persona activa de la organización. Por otra parte, el término evaluación del desempeño docente es entendido como el proceso continuo de proporcionar a los subordinados información sobre la eficiencia con que están efectuando su trabajo para la organización. Por lo tanto, apunta a un sistema de orientación permanente de la gerencia hacia lo que trabajan y son evaluados.

De igual manera, la labor a ser cumplida por el docente de la institución no solo está ligada a la remuneración económica, sino también es necesario tener en cuenta que, para alcanzar el desempeño eficiente, los docentes tengan un alto nivel de compromiso, una mística de trabajo y lo conduzca a potenciar su nivel de vida profesional y personal.

Para Guerra y López (2007), “definen a la mejora del desempeño como una perspectiva sistemática para mejorar la productividad y competencia, utilizando una serie de métodos y procedimientos para vislumbrar las oportunidades relacionadas con el desempeño de las personas”(p.206). Dentro de ese marco de ideas, el desempeño laboral del docente es el conjunto de funciones y roles que hacen posible su acción, aunado a las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo.

Según Corona (2000), el desempeño laboral "se asocia con el rendimiento en cuanto a la cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización” (p.22). De allí parte, que en oportunidades se puede realizar comparaciones del nivel de desempeño de instituciones unas con otras o también entre algún personal u otro y aplicando así medidas correctivas tomando en cuenta los aspectos que son meramente importantes o beneficiosas entre los grupos y las personas para ser aplicados donde haya la debilidad e ir fortaleciendo para lograr el éxito o el objetivo planteado.

Por ello, un buen supervisor debe ocuparse de lograr en los docentes los niveles más altos de desempeño, lo cual plantea el coaching como estrategia gerencial, y en consecuencia motivarlos para que alcancen sus metas, esto induce a la estimulación y ayuda el desarrollo profesional del docente, contribuye al mejoramiento de la misión pedagógica de las instituciones y favorece la formación integral de los niños y adolescentes.

Metodología

Naturaleza de la Investigación

En cuanto al nivel, Arias (2006), indica que “El nivel de la investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p.23). La investigación estuvo enmarcada en el enfoque cuantitativo, con referencia a este paradigma según Gómez (2006):

...utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecida previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población (p.60).

Se tiene que el carácter cuantitativo se refiere a la medición exhaustiva de la variable de estudio, mediante una relación numérica. Este es el propósito del estudio; el cual asumió el análisis de los datos a través de la medición establecida por el autor señalado. Lo que significa que esta metodología cuantitativa requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico ya sea lineal,

exponencial o similar. En tal sentido, la investigación que se propone corresponde al paradigma cuantitativo.

Tipo de investigación

De acuerdo a las características de la investigación, es de carácter descriptiva, referida a la etapa preparatoria del trabajo, que permite ordenar el resultado y las observaciones, características, procedimientos y otras variables de fenómenos y hechos. Al respecto Arias (2012), afirma que:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p.24).

En tal sentido, la investigación descriptiva tiene por objeto la descripción precisa del evento de estudio, es decir, se expone el hecho haciendo una enumeración detallada de sus características. Las investigaciones descriptivas y de campo permitieron recoger aspectos relevantes para determinar la gestión supervisora del directivo para el mejoramiento del desempeño del docente de la UNIB.E. De Igual manera, también corresponde este estudio a una investigación de campo. Hernández, Fernández y Baptista (2006), conciben una investigación de campo como aquella que:

Está basada en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos. En otras palabras, el investigador efectúa una medición de los datos. Sin embargo, qué tanto datos se pueden obtener considerando las restricciones de cada estudio como por la carencia de recursos materiales, humanos, monetarios, físico (p.215).

En relación a lo expuesto, se entiende por investigación de campo el análisis sistemático de problemas en la realidad, donde los mismos serán recogidos en forma directa, es decir, en la UNIB.E. Del mismo modo, se ubicó en una investigación documental, para Arias (2006), expone al respecto que “es el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo principal de trabajos previos, información y datos divulgado, conllevando a reflexiones y conclusiones” (p.32). Estos procesos, fortalecieron la elaboración del estudio.

Diseño de la investigación

El diseño de investigación se ocupa precisamente de proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo. La investigación se proyectó como una investigación de campo, cuyo diseño fue no experimental debido a que se realizó sin manipular variables. Al respecto Kerlinger, citado por Hernández, Fernández y Baptista (2003) resalta que:

La investigación no experimental no es posible manipular las variables, tampoco, asignar aleatoriamente a los participantes a investigar. De hecho, no hay ambientes o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio, debido a que los mismos se observan en su contexto natural (p.267).

En el presente estudio la variable y sus dimensiones se asumieron tal como se manifiestan en la realidad a investigar. De igual forma, es un diseño transeccional o transversal, ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.208). En atención a lo expresado, cabe señalar que la investigación tomó en cuenta este diseño por ser el que permitió llevar a cabo la obtención de opiniones de los docentes y personal directivo de la UNIB.E.

Resultados y discusión

Para el respectivo análisis de los datos obtenidos se aplicó los elementos que aporta la estadística descriptiva, específicamente la distribución de frecuencias, según Balestrini (2002), expresa que “el análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación” (p.169).

Se infiere entonces, que según los docentes no presentan problemas en la realización de la planificación, mientras que los estudiantes afirman que los facilitadores presentan problemas al no realizar la planificación correspondiente, en razón a que sus respuestas fueron algunas veces y nunca. Donde Bravo (2015), afirma:

Supervisión pedagógica orientada al docente: el supervisor demuestra su papel a través de demostraciones e interacciones con el maestro; dispone las estrategias, lo sensibiliza en su forma de ser y de trabajar. Es importante que el supervisor no imponga recetas y exigencias, debe, en primera instancia, dejar trabajar al maestro de forma independiente. El papel del supervisor debe consistir en aconsejar y ayudar al docente a comprender los aspectos que pueden producir efectos positivos en los aprendizajes de los alumnos o el alcance de los resultados. (p.4)

Respecto a los objetivos de la supervisión, el personal directivo mediante su gestión supervisora no propicia a los docentes el mejoramiento de la calidad de las relaciones de aprendizaje. Con relación a lo antes señalado, es importante destacar que la supervisión educativa es la que tiene como objetivo primordial enseñar, formar y ayudar a mejorar el conocimiento a los docentes y estudiantes, o a aquellos que están en fase de formación para convertirse en profesional. Para Ramírez (2005), la supervisión:

...permite un proceso de maduración del profesional o del estudiante. Por otro lado, las supervisiones son una forma de transmitir conocimientos determinados y una determinada ideología. Es importante partir de esta realidad, ya que es cierto que mediante la supervisión se pueden transmitir unos contenidos y una forma de actuar muy

diferenciadas según sea el marco teórico e ideológico de referencia. Éste es un factor clave a tener en cuenta especialmente en la supervisión educativa, (p.4).

Conclusiones y recomendaciones

La educación universitaria necesita, aparte de personal orientado y capacitado de manera integral, de un staff de profesionales que realmente colaboren con el proceso educativo, que entiendan que esta es una transformación unitaria y que para intentar cambiar el mundo se debe comenzar cambiando de forma personal como individuos. Predicando con el ejemplo.

En este orden de ideas, los supervisores deben encarar sus funciones y prácticas esbozando las inquietudes, puntos de vista y necesidades del docente de aula, las comunidades investigativas, personal directivo y los alumnos. Orientando la labor andragógica entendiendo que: el velar por el funcionamiento y mejora del aparato educativo ya no es pertinencia unipersonal; ahora es pluralista. El supervisor jamás debe olvidar que más allá de ser un vigilante del funcionamiento de la universidad, es un educador y la educación como tal es un proceso que nunca termina. No existe nada más enriquecedor que la convivencia, pues el contacto con otros brinda el privilegio de adquirir conocimientos y desarrollar habilidades dentro y fuera del recinto institucional.

Recalcando lo anterior, es deber ineludible del funcionario supervisor primero educarse para luego poder educar, intuyendo que la formación, y el desarrollo del conocimiento en los seres humanos nunca será suficiente, pues, así como las ciencias y la sociedad cambian constantemente, de la misma manera lo hace el conocimiento, por lo tanto, siempre debe preponderar la oxigenación del pensamiento mediante las actualizaciones.

La práctica de los supervisores continúa añejada en recovecos autoritaristas y para nada tecnocratizados, no inspiran confianza sino todo lo contrario, no existe continuidad en su labor, no es cumplir 2 ò 3 tres veces cada semestre o en su defecto al año. No se toman la molestia de conocer a la institución ni sus necesidades para poder emitir crítica en torno al desarrollo curricular de la universidad. Las reuniones son exclusivamente con el personal directivo y ¿dónde está la participación del sector académico docente?, acaso carecen de importancia como para hacerlos partícipes de las decisiones académicas.

Bibliografía

- Álvarez, M. (2007). El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión. Editorial Laboratorio Educativo, Venezuela.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de la Investigación. Editorial Episteme, C.A. 5ta Edición. Caracas – Venezuela.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. 6ta Edición. Caracas Venezuela
- Arroyo, Miguel G., 2000. Educação e exclusão da Cidadanía. En Educação e Cidadanía: quem educa o cidadão?, de Buffa, Ester, M. Arroyo y P. Nosella, Ed Cortez.
- Balestrini, M. (2002). Como se Elabora el proyecto de Investigación. Caracas: BL consultores, asociados, servicio editorial.

- Bravo, M. (2015). Papel de la supervisión pedagógica en los docentes angolanos: una propuesta de actividades metodológicas como un reto a la calidad educacional. *Revista Iberoamericana de Educación*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. n.º 56/1.
- Chiavenato. I. (2002). *Administración. Teoría Proceso y Práctica*. 3era Edición. México. Mc. Graw Hill.
- Chiavenato I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Santiago de Chile. Mc Graw - Hill. 8ª edición
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Ed. McGraw Hill. Mexico.
- Consejo Nacional de Planificación, (2017-2021). *Plan Nacional de Desarrollo/Plan Nacional para el Buen Vivir*. Quito. Ecuador.
- Corona, T. (2000). *La Gestión del Director como gerente en la motivación laboral del docente de educación básica*. Trabajo de Postgrado. Universidad “Rafael María Baralt”. Maracaibo-Venezuela.
- De Franceschi, Sylvio (2006). Thomisme et thomistes dans le débat théologique à l’âge classique. Jalons historiques pour une caractérisation doctrinale, en Krumenacker y Thirouin, pp. 65-109.
- Diccionario de la Real Academia Española. (2010). DRAE. España.
- Flores, V. (1993). *Curso de Capacitación y Actualización para Planificadores de la Educación. Programa de Formación de Recursos Humanos en Gerencia Educativa Planificación Estratégica*. Publicaciones CINTERPLAN Caracas. Disponible: <https://es.scribd.com/document/141780293/GSTN-Flores-Unidad-5>.
- Gómez, Marcelo M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Edit. Brujas. Córdoba, Argentina.
- Guerra y López, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua. Conceptos y Herramientas Para la Medición y Mejora del Desempeño*. Indiana, EEUU: By Author House.
- Gutiérrez, R. V. (2006). *Administration*. Editorial: Thomson Learning
- Gutiérrez, P. H. (2006). *Calidad Total y Productividad*. 2º edición. Editorial McGraw–Hill, DF, México.
- Hernández, R. Fernández C y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. (3era Edición). México: Mc Graw-Hill.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill Companies, Inc. DF. México.

Lavín S, del Solar Silvia y Padilla Andrés (1997). El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de construcción de identidad: Guía metodológica para los centros educativos. Santiago de Chile: PIIIE. En línea, disponible en: <http://www.unap.cl/~jsalgado/subir/ELPEILAVINDELSOLAR.doc>

Congreso Nacional del Ecuador (2000). Ley Orgánica de Educación Superior. Registro Oficial No.77 de mayo 2000, Quito-Ecuador.

Ramírez, A. (2005). La Supervisión Profesional. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Educación

Rodríguez (1999). Nuevos Enfoques Gerenciales para el Proceso de Toma de Decisiones del Gerente Actual en el sector Dos Escuelas. Tesis de Grado no publicada.

Salcedo, J. (2011). Actualidad y Retos de la Supervisión Educativa desde la Investigación: un Estudio de los Resultados Científicos de Docentes y Directivos Venezolanos. Trabajo de Grado no Publicado. Mérida

Wanty y Halberthal, (1975). La estrategia empresarial. Ed. Ateneo.