

La función de mediación de los inspectores municipales de educación: una visión integral

Mediation as a function of education municipal supervisors: a comprehensive look

Rafael Antonio Aguilera López^{1*}

Pedro Valiente Sandó¹

Dora Caridad Peña Infante²

¹Dirección Provincial de Educación, Holguín, Cuba

²Universidad de Holguín, Cuba

* Autor para la correspondencia (email) rafaelantonio@ho.rimed.cu

RESUMEN

El artículo tiene como objetivo socializar una concepción teórico-metodológica de la gestión de los inspectores integrales de las direcciones municipales de educación en el ejercicio de la función de mediación de la supervisión educativa, como alternativa que contribuye a solucionar las insuficiencias presentes en el desarrollo teórico y la realización práctica de dicho proceso. La propuesta, en cuya elaboración resultaron de utilidad los métodos teóricos de modelación, enfoque de sistema, análisis y síntesis e inducción-deducción, tiene como cualidad sistémica principal la integralidad, al ser portadora de la orientación teórica y funcional necesaria al proceso modelado, en tanto ofrece un encuadre conceptual sobre el mismo, incluye un principio que explica la relación entre el carácter transversal y el contenido específico de la función de mediación en el proceso supervisor, establece los objetivos, dimensiona el contenido, brinda pautas procedimentales para la gestión de los inspectores integrales de las direcciones municipales de educación en el ejercicio de la función de mediación, y modela la competencia que han de poseer.

Palabras clave: supervisión educativa, mediación, inspector, organización escolar.

ABSTRACT

The article aims at socializing a theoretical and procedural framework for the modeling of education municipal board supervisors' performance, particularly in their mediation role. This is

an alternative that contributes to solve present limitations in the theoretical development and the practical realization of this process. The use of theoretical methods of modeling, systemic approach, analysis, synthesis and induction-deduction lead to a proposal characterize by its comprehensive nature providing a theoretical and functional orientation of the modeled process. At the same time, it offers its conceptual framework, it includes a principle that explains the relationship between the transversal character and the specific content of the mediation function in the supervisory process; it also establishes the objectives, explain its content, and provides procedural guidelines for the management of supervisors of the education municipal board. Finally, the supervisor's competencies are modelled.

Keywords: teacher supervision, mediation theory, inspector, school organization.

Recibido: 05/03/2018

Aprobado: 08/05/2018

Introducción

Para cumplir del papel de garante del funcionamiento óptimo y el mejoramiento cualitativo de los sistemas educativos que ha correspondido históricamente a la supervisión, el control, el asesoramiento y la evaluación han sido sus funciones básicas tradicionales. El control, como su función primigenia, ha estado dirigido a conocer el estado de la materialización de las políticas que orientan el sistema educativo, el funcionamiento de sus instituciones y la efectividad del desempeño de sus actores, como referente para proyectar acciones que permitan mejorar la actividad educacional.

El asesoramiento, que comienza a reconocerse como función básica de la supervisión, a partir del siglo XIX, ha tenido como contenido esencial la orientación, la ayuda, el apoyo y el acompañamiento a los supervisados, mediante la realización de acciones dirigidas a optimizar su actividad profesional pedagógica y/o directiva.

A la evaluación, estrechamente vinculada al control, que supone el ejercicio de la valoración permanente del sistema educativo para la mejora continua de su funcionamiento, le ha concernido el encargo de retroalimentar a los componentes del sistema (instituciones, programas, políticas), y a este como conjunto, con información (caracterizadora y valorativa) fiable y oportuna para la toma de decisiones dirigidas a su mejoramiento.

El reconocimiento de la mediación como función de la supervisión educativa ha sido un fenómeno reciente, pero progresivo. En la literatura especializada relacionada con esta función supervisora se distinguen dos tendencias principales: La primera, que es la más difundida y se sustenta en una visión jurídica de la mediación, pondera su contenido en la resolución de conflictos (Bessone, s/f; Six, 1990; Folberg y Taylor, 1997; Uranga, 1998; Torrego, 2000; Ortega y

Del Rey, 2002; Pérez, M., 2002; Picard, 2009; Armas, 2003; Boqué, 2003; Soler, 2003; Vinyamata, 2003; Tuvilla, 2004; Alzate, 2005; Fernández, 2006; Bermúdez y Pérez, 2007 y Olaya, 2009); mientras que la segunda, que no excluye la resolución de conflictos, atribuye otros contenidos a la mediación, entendiéndola como una vía necesaria para asegurar el flujo de información descendente y ascendente entre los niveles de la estructura del sistema educativo y como un proceso de orientación y facilitación del cambio en el que los implicados generen opciones y adopten decisiones participativas (Pérez, 1998; Pérez, E., 2002; Tamayo y Valiente, 2011; Reyes, 2013 y Casanova, 2015). Esta última amplía el contenido de la mediación en la acción supervisora y la convierte en una función que la transversaliza, lo que aún no está suficientemente fundamentado. (Aguilera, Valiente y Peña)

En las direcciones municipales de educación, además del ejercicio de las funciones de control, asesoramiento y evaluación, los inspectores integrales ejecutan una función mediadora. En Cuba, el término de inspector integral *“...sirve en la práctica para distinguir a aquellos supervisores (metodólogos inspectores) que laboran en las dependencias responsabilizadas con la organización de la inspección en este nivel estructural (Departamentos de Inspección), de los restantes agentes supervisores, a los que se denomina comúnmente “metodólogos”, con funciones especializadas en la atención de los diferentes niveles de educación, áreas de conocimiento u otras actividades específicas”*. (Aguilera, Valiente y Peña, 2017, p.115).

Los resultados de un estudio diagnóstico realizado en siete municipios de la provincia de Holguín, que tuvo como objeto la gestión de los inspectores integrales de las direcciones municipales de educación en el ejercicio de la función de mediación de la supervisión educativa (en lo adelante GIIEFM) permitió identificar que, en su accionar práctico, estos no logran una articulación adecuada entre la ejecución de dicha función y las tradicionales funciones supervisoras de control, asesoramiento y evaluación; y que resultan insuficientes las acciones de trabajo metodológico intencionadas a prepararlos con tal fin.

El artículo se propone socializar una concepción teórico-metodológica de la gestión de los inspectores integrales de las direcciones municipales de educación en el ejercicio de la función de mediación de la supervisión educativa, como alternativa que contribuye a solucionar las insuficiencias presentes en el desarrollo teórico y la realización práctica de dicho proceso. La propuesta precisa conceptos fundamentales relativos a la función de mediación, fundamenta un principio que explica la relación entre el carácter transversal y el contenido específico de esta función en el proceso supervisor, establece los objetivos, el contenido y un conjunto de pautas procedimentales para la GIIEFM y modela la competencia que al respecto han de poseer los inspectores integrales.

Métodos

La realización del estudio se basó en el método de modelación, conjuntamente con el enfoque de sistema para la elaboración y estructuración de los componentes de la concepción teórico-

metodológica, y las relaciones que se establecen entre ellos, con una concepción integral para favorecer la gestión de los inspectores integrales en el ejercicio de la función de mediación, apoyados en otros métodos del nivel teórico, como el análisis-síntesis y la inducción-deducción, los que hicieron posible el cumplimiento del objetivo propuesto.

Resultados y discusión

La concepción teórico-metodológica de la GIIEFM es un sistema de ideas, expresadas como fundamentos teórico-referenciales y un conjunto de componentes procesales, que explican el contenido de dicha gestión y sirven de sostén a un sistema de procedimientos que la viabilizan en la práctica supervisora.

Los fundamentos teórico-referenciales tienen la función de establecer los conceptos y postulados rectores para orientar la gestión de los inspectores integrales en el ejercicio de la función de mediación de la supervisión educativa. Está conformado por: a) el encuadre conceptual de la gestión de estos funcionarios en el ejercicio de la función de medición, y b) el principio de la relación entre el carácter transversal y el contenido específico de la función de mediación en el proceso supervisor.

El encuadre conceptual de la GIIEFM

El *encuadre conceptual de la GIIEFM* tiene, a su vez, la función de definir y caracterizar los conceptos principales relativos a la gestión de los inspectores integrales en el ejercicio de la función de mediación; a saber: *mediación* (desde la perspectiva de la supervisión educativa), *gestión de los inspectores integrales en el ejercicio de la función de mediación (GIIEFM)* y *rol de mediadores*.

Como función de la supervisión educativa, la *mediación* se define como un proceso de interacción entre los supervisores y los diferentes actores que intervienen en la actividad educativa, concebido conscientemente, que se encamina a la previsión, la identificación, el tratamiento y la búsqueda de alternativas de solución de problemas (incluidos los conflictos) en las instituciones educativas; a la canalización de inquietudes, preocupaciones, quejas y recomendaciones nacidas en diferentes instancias del sistema educativo; y a la facilitación del flujo ascendente y descendente de información entre dichas instancias. Supone la creación de un clima favorable (participativo, colaborativo, distendido, motivador, comprometedor) y el logro de una comunicación adecuada (empática, asertiva), las que constituyen, a un tiempo, premisas y efectos de su realización. Se produce en vinculación con las restantes funciones básicas supervisoras (el control, el asesoramiento y la evaluación) y propicia que estas, entre sí, se articulen sistémicamente.

En consecuencia, con la definición anterior, la *GIIEFM* se define como la actividad específica que realizan estos funcionarios, cuyo contenido esencial es el desempeño del rol de mediadores en el marco de su interacción con los integrantes de los colectivos de las instituciones educativas.

Se asume el concepto de rol de mediador, como el conjunto organizado de comportamientos que despliega el inspector integral, asociados al cumplimiento de las tareas que conciernen al desempeño integral y sistemático de la función de mediación, en su ejercicio articulado con las restantes funciones supervisoras. Dichos comportamientos constituyen, en muchos casos, roles más específicos.

En el caso del inspector integral el rol de mediador implica que este sea:

- *Promotor del crecimiento y el cambio*, que motiva, sugiere y recomienda acciones que favorecen la mejora progresiva en las instituciones educativas y la calidad de la educación.
- *Vigilante celoso y exigente* del cumplimiento de la política educativa, del cumplimiento de su normativa, de los acuerdos e indicaciones de trabajo emitidos, del estado de los objetivos establecidos.
- *Comunicador eficiente* que ofrece orientación y trasmite información, desde y hacia los niveles superiores de dirección, con claridad y precisión; utiliza adecuadamente los recursos de la comunicación no verbal, sabe escuchar, respeta la opinión ajena, y es asertivo y empático en su interacción con los miembros de la comunidad educativa.
- *Portavoz* permanente de inquietudes, preocupaciones, quejas, estados de opinión y recomendaciones surgidas en las instituciones educativas.
- *Negociador* (intermediario) imparcial que ayuda a los involucrados en una situación conflictiva a su resolución, mediante acuerdos mutuamente aceptables que atienden los intereses de todas las partes.
- *Investigador* de problemas e incidencias que surgen en las instituciones educativas que afecten la integridad física, psíquica o moral de los alumnos y trabajadores, así como las de carácter económico que dañan la actividad educacional.
- *Facilitador* de un ambiente sociopsicológico favorable, amistoso, de relajación, confianza y compromiso, con el empleo de técnicas que propician la comunicación *adecuada, la implicación personal, las relaciones cordiales y sinceras, el bienestar emocional y el trabajo cooperativo*.

El despliegue del rol de mediadores de los inspectores integrales no atañe solo a su desempeño en el ejercicio de actividades que son específicas de la función de mediación. Los comportamientos que este rol implica han de acompañar transversalmente toda su actividad en el desarrollo del proceso supervisor en su conjunto, para favorecer su integralidad.

La modelación de la GIIEFM demanda la consideración de principios que expliquen su esencia y garanticen la orientación teórico-metodológica que sirve de pauta a su concepción y ejecución.

Aún cuando las propuestas de principios sobre la función de mediación, abordadas por otros autores (García y Bolaños, 2006; García, 2011; Rodríguez, 2011 y Briz, 2015), resultan de inestimable valor como basamento para la concepción teórico-metodológica de la GIIEFM, su análisis evidenció la necesidad de formular un principio que, en calidad de postulado rector,

ofrezca la orientación necesaria y suficiente para lograr el ejercicio integral de la función de mediación en el proceso supervisor.

En consecuencia, se presenta el *principio de la relación entre el carácter transversal y el contenido específico de la función de mediación en el proceso supervisor*, que tiene la función de establecer los postulados rectores para explicar teóricamente y orientar metodológicamente la gestión de los inspectores integrales en el ejercicio de esa función.

El principio de la relación entre el carácter transversal y el contenido específico de la función de mediación en el proceso supervisor

El principio postula el reconocimiento de la mediación como una función que, aun teniendo un contenido propio, transversaliza el proceso supervisor articulándose coherentemente con las restantes funciones de supervisión. La concreción de la relación esencial que establece este principio supone que en la concepción de las actividades de asesoramiento, control y evaluación se consideren aquellos elementos del contenido específico de la mediación que resulten adecuados a los objetivos y el contenido que estas tienen propuestos; así como que en aquellas actividades que conciernen propiamente a la mediación, “el espíritu” del control, el asesoramiento y la evaluación, que dimana del contenido de estas funciones, esté presente. Ello redundará en la mejora cualitativa de cada función específica y favorecerá la pertinencia, el funcionamiento sistémico y la integralidad del proceso supervisor en su conjunto.

Un proceso supervisor desarrollado sobre estas pautas permite pasar de un estilo de control “fiscalizador, punitivo”, que ha caracterizado esta función supervisora, a un control “preventivo, participativo, educativo, desarrollador”; así como desde un asesoramiento basado en un “modelo de experto” a un “modelo de facilitación”, perspectiva desde la cual el asesoramiento, concebido como acompañamiento, opera como: “...una función de mediación que proporciona conocimientos en condiciones tales que pueden ser interiorizados y adaptados a contextos y situaciones particulares...” y se centra en “...los procesos de cambio, la negociación y el consenso.” (Pérez, 2015, pág.95).

Asimismo, el desarrollo del proceso supervisor transversalizado por la mediación propicia que la evaluación pueda cumplir su cometido de brindar información e identificar necesidades insatisfechas y problemas no resueltos presentes en el contexto institucional; así como de retroalimentar con información certera sobre el funcionamiento y los resultados de los procesos de las instituciones educativas, a los fines de mejorarlos continuamente, sobre la base de decisiones fundamentadas.

La visión de la mediación como función que transversaliza al proceso supervisor, que se pondera desde este principio, no niega su identidad como función que tiene un contenido específico, y no es abordado por las restantes funciones. Ello implica el desarrollo de actividades que le son propias y exigen de requerimientos especiales.

Aun cuando las actividades propias de la mediación tienen un contenido específico, su realización ha de ser, igualmente, un espacio para asesorar, controlar y evaluar la actividad de los miembros de la comunidad educativa involucrados; así como el funcionamiento general de la institución. Esto significa que, tanto el seguimiento y esclarecimiento de incidencias y

situaciones negativas acaecidas en las instituciones educativas, como las investigaciones para indagar sobre quejas, denuncias y opiniones negativas provenientes de actores internos y externos a estas, y la intermediación para solucionar conflictos, han de constituirse en escenarios propicios para ejercer el control, en función de detectar desajustes, disfunciones y desviaciones en la actividad institucional que requieren ser corregidas; así como para orientar, ayudar, intercambiar experiencias y buenas prácticas, sugerir, recomendar y/o demostrar: acciones que conciernen al asesoramiento como función básica supervisora.

Las antes citadas y otras actividades que le son propias a la mediación también han de servir como marco para la obtención de información que permite evaluar el contexto, los procesos y resultados de la actividad de las instituciones educativas; así como la calidad del desempeño de los docentes, del centro escolar como totalidad, y del sistema educativo del que forma parte.

El diseño y desarrollo de la supervisión educativa, a partir de esta óptica centrada en la mediación, potencia el cumplimiento de su misión de garante del funcionamiento del sistema educativo, y refuerza su papel como factor determinante de la elevación de la calidad de la educación. Tal contribución impacta esencialmente la dimensión sociopsicológica del proceso directivo de las instituciones educativas, coadyuvando a elevar la motivación, el compromiso, el sentido de pertenencia y el trabajo colaborativo, y a mejorar las relaciones humanas y el clima organizacional, entre otros efectos.

El cumplimiento de este principio tiene, entre otras, implicaciones para la actuación de los inspectores integrales, las siguientes:

- la internalización e incorporación de los comportamientos que configuran el rol de mediadores en su desempeño supervisor,
- la intencionalidad y asiduidad en la inclusión de las condiciones y requerimientos necesarios al ejercicio de la mediación en la concepción y ejecución de las acciones de supervisión que desarrollan,
- el conocimiento del contenido específico de las funciones de control, asesoramiento y evaluación, como condición necesaria para tomarlas en cuenta durante las acciones propias de la mediación, en aras de potenciar el ejercicio integral del proceso supervisor,
- el conocimiento profundo del diagnóstico de las instituciones educativas en las que despliegan su labor supervisora, como condición de partida para un ejercicio mediador efectivo y,
- la autoevaluación sistemática de la efectividad de su gestión mediadora a partir de evidencias verificables en la mejora de los factores y procesos concurrentes a la dimensión sociopsicológica del proceso directivo institucional.

El encuadre conceptual y el principio de la relación entre el carácter transversal y el contenido específico de la función de mediación en el proceso supervisor, garantizan *la direccionalidad teórica de la GIIEFM*, que se refiere a la cualidad de que dotan los fundamentos teórico-referenciales a la concepción, que revela su aptitud para delimitar el contenido conceptual del proceso de GIIEFM y explicarlo gnoseológica y metodológicamente.

Los *componentes procesales*, como parte de la concepción, tienen la función de orientar el funcionamiento de la GIIEFM como proceso inherente a la supervisión, a partir de establecer sus objetivos, el contenido y los procedimientos concernientes a dicha gestión; así como de modelar la competencia que permite a estos funcionarios su realización exitosa. En consecuencia, se plantean tres componentes procesales de la GIIEFM: 1) los objetivos y contenidos, 2) las pautas procedimentales, y 3) la modelación de la competencia.

Los objetivos y el contenido de la GIIEFM

Los objetivos y el contenido de la GIIEFM tienen la función de precisar su intencionalidad como proceso inherente a la actividad profesional de estos funcionarios; así como de delimitar las dimensiones que concretan “el qué” (en qué consiste) de dicha gestión.

El *objetivo general* de la GIIEFM está encaminado a favorecer el logro de la calidad de la educación en las instituciones educativas, a partir de la optimización de factores y procesos que forman parte del contenido sociopsicológico del proceso directivo institucional. Su consecución supone entonces, entre otros *objetivos específicos*:

- La elevación del sentido de pertenencia de los integrantes de la comunidad educativa como actores decisivos del sistema educativo nacional, a partir de su compromiso e identificación con la política educacional del país.
- El fomento y fortalecimiento de valores organizacionales compartidos que nucleen y alineen la actuación de los integrantes de la comunidad educativa en pos del alcance de la misión institucional.
- El crecimiento de la motivación y la satisfacción laboral de los miembros de la comunidad educativa.
- El mejoramiento del clima organizacional de la institución educativa como consecuencia del perfeccionamiento de la comunicación y las relaciones sociales (a nivel institucional y con los niveles superiores), el incremento de la participación (en su sentido más pleno) de los integrantes de la comunidad educativa, y la optimización (en cantidad y calidad) del flujo de la información ascendente y descendente, entre otros factores.
- El incremento de los niveles de satisfacción por la asiduidad y agilidad con que se tramitan y responden inquietudes, dudas, quejas y preocupaciones surgidas de los integrantes de la comunidad educativa; así como por el modo en que se manejan los conflictos que los involucran.

El contenido de la GIIEFM, por su parte, se refiere al conjunto de responsabilidades y tareas que deben cumplir estos funcionarios para concretar el proceso de mediación. En él se distinguen cuatro dimensiones que conforman, a su vez un sistema: a) dimensión de información, b) dimensión de intermediación–negociación, c) dimensión de investigación y, d) dimensión de atención a la opinión.

La *dimensión de información* alude a la misión que concierne a la mediación como facilitadora del movimiento de información (ascendente y descendente) hacia las instituciones educativas, y

entre estas y las restantes instancias estructurales del sistema educativo (centrales e intermedias); que ha de coadyuvar, entre otros beneficios importantes, a la difusión de las directrices y postulados de la política educacional y las orientaciones y acuerdos de los niveles superiores del sistema educativo; a la retroalimentación oportuna y sistemática sobre su comprensión y aceptación; y al fomento del compromiso e identificación con estos.

La *dimensión de intermediación–negociación* incumbe al encargo que tiene la mediación en la previsión e identificación de problemas, disfunciones, irregularidades y conflictos que afectan el normal funcionamiento de las instituciones educativas; así como en la intervención para su tratamiento, erradicación, mitigación o resolución, con la participación de los involucrados, y en base a principios como los de confidencialidad, imparcialidad, neutralidad y buena fe, y el empleo de procedimientos específicos asociados que garanticen su cumplimiento.

La *dimensión de investigación* se refiere a la misión que atañe a la mediación cuyo centro es la indagación, seguimiento y esclarecimiento de incidencias, quejas, denuncias, estados de opinión adversos y situaciones negativas acaecidas en las instituciones educativas, en función de encontrar sus causas y proponer alternativas dirigidas a su solución y/o a evitar su ocurrencia en el futuro.

La *dimensión de atención a la opinión* se refiere al contenido de la mediación que compete a la canalización de inquietudes, preocupaciones, recomendaciones y sugerencias nacidas en las instituciones educativas, y desde otras instancias y actores; proceso que ha de tener como colofón el ofrecimiento de respuestas que satisfagan sus expectativas; o aun, cuando no lo logren, sean coherentes y aceptables.

Estas dimensiones se concretan en funciones específicas que exigen de modos y procedimientos de actuación que requieren ser definidos. En consecuencia, se establecen las *pautas procedimentales* de la GIIEFM que tienen la función de precisar orientaciones relativas al proceder metodológico de los inspectores integrales, para asegurar su realización efectiva como proceso.

Pautas procedimentales de la GIIEFM

Las pautas procedimentales de la GIIEFM incluyen recomendaciones y sugerencias relativas a métodos, técnicas y acciones que permiten operativizar el contenido de la mediación, como función supervisora, y favorecer el cumplimiento de sus objetivos. Su definición toma como referentes, además de los ya citados objetivos y dimensiones del contenido de la GIIEFM, a los postulados e implicaciones formulados en el “principio de la relación entre el carácter transversal y el contenido específico de la función de mediación”.

El ejercicio de la función de mediación por los inspectores integrales de las direcciones municipales de educación exige la consideración de las siguientes pautas procedimentales de carácter general:

- Actuar con integralidad e intencionalidad en la ejecución de las actividades teniendo en cuenta el diagnóstico de las personas involucradas en el proceso de mediación, el escenario y el contexto de actuación.

- Acopiar el máximo de información (en cantidad y desde la diversidad de fuentes) que requiere la actuación en las actividades propias de la mediación, como contenido prioritario de la autopreparación para su realización.
- Sensibilizar a las personas con que se interactúa para ganar su voluntad de cooperar y participar activamente, a partir de crear un ambiente que asegure una comunicación eficaz (empática y asertiva), horizontal, con los interlocutores, en la que se tomen en consideración las reglas para una “buena escucha”.
- Seleccionar métodos, técnicas y procedimientos que sean congruentes para la actuación en la dimensión del contenido de la mediación en que se enmarca la acción de supervisión que se desarrollará.
- Aprovechar las posibilidades que ofrecen las actividades y “situaciones no previstas” durante el ejercicio de las acciones que concretan la función de mediación como oportunidad para controlar, asesorar y evaluar; así como las que brinden las funciones de control, asesoramiento y evaluación como oportunidad para desplegar el contenido de la función de mediación.
- Autoevaluar sistemáticamente la efectividad lograda en la ejecución de las actividades desarrolladas.

Estas pautas de carácter general se concretan en pautas procedimentales específicas para la actuación de los inspectores integrales en las acciones supervisoras asociadas a cada dimensión del contenido de la GIIEFM.

La realización efectiva de la GIIEFM, como proceso que atañe a su actividad profesional como funcionarios de las direcciones municipales de educación, exige de estos un desempeño competente que requiere, a su vez, de un conjunto de saberes esenciales que coadyuven a configurar una competencia específica que haga posible dicho desempeño. De la formación, desarrollo y consolidación de la competencia relativa a la gestión en el ejercicio de la función de mediación que alcancen los inspectores integrales dependerá, en un grado decisivo, la calidad de ese proceso y el impacto que este pueda tener en la calidad del contexto, los procesos y resultados de las instituciones educativas en las que estos actúan.

Modelación de la competencia gestión del inspector integral en el ejercicio de la función de mediación

En conformidad con lo antes señalado se establece entre los componentes procesales de la concepción teórico-metodológica *la modelación de la competencia gestión del inspector integral en el ejercicio de la función de mediación*, cuya función en el sistema de ideas que conforma la concepción es describir dicha competencia, precisando los criterios de desempeño ideal y sus saberes esenciales (saber conocer, saber hacer y saber ser) asociados, agrupados por elementos de competencia.

Se entienden las competencias a partir de la definición que ofrece Tobón (2005), quien expresa que se trata de

“ ... procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y del contexto laboral-profesional), aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual integran el saber ser (automotivaciones, iniciativa y trabajo colaborativo con otros), el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) y el saber hacer (desempeño basado en procedimientos y estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano” (2005, p.49).

Para modelar la competencia GIIEFM, se tuvieron en cuenta igualmente los pasos propuestos por Tobón (2005): 1) Identificar la competencia y elementos de competencia; 2) Determinar los criterios de desempeño (requisitos de calidad) de cada elemento de competencia y 3) Determinar los saberes esenciales (saber ser, saber conocer y saber hacer) en cada elemento de competencia.

La competencia *gestión de los inspectores integrales en el ejercicio de la función de mediación* es una competencia específica asociada a la actividad profesional de estos funcionarios de la dirección municipal de educación en el proceso supervisor, que desarrolla esta instancia estructural del sistema nacional de educación en las instituciones educativas.

Incluye cuatro *elementos de competencia* entendidos como “...los desempeños específicos que componen la competencia identificada” (Tobón, 2005, p. 51). Estos son: 1) Facilitación del flujo de información; 2) Previsión, identificación e intervención en los problemas y conflictos; 3) Investigación de incidencias, quejas, denuncias y estados de opinión; y 4) Canalización de inquietudes, preocupaciones, recomendaciones y sugerencias nacidas en las instituciones educativas, y desde otras instancias y actores.

La determinación de los *criterios de desempeño ideal y saberes esenciales* a estos elementos de competencia tuvo como referentes principales: a) los comportamientos precisados en la conceptualización del “rol de mediadores” de los inspectores integrales; b) los postulados e implicaciones formulados en la fundamentación del principio de la relación entre el carácter transversal y el contenido específico de la función de mediación; c) los objetivos y dimensiones del contenido de la GIIEFM establecidos en esta concepción y aluden al “para qué” y el “qué” de este proceso y; d) las pautas procedimentales de la GIIEFM, antes expuestas, que hacen referencia al “como” de la realización del proceso.

Los criterios de desempeño ideal “...son los resultados que una persona debe demostrar en situaciones reales de trabajo, del ejercicio profesional o de la vida social, teniendo como base unos determinados requisitos de calidad con el fin de que el desempeño sea idóneo”. Los saberes esenciales se refieren a “...aquellos requeridos para que la persona pueda lograr los resultados descritos en cada uno de los criterios de desempeño...”, que ese autor clasifica en “saber ser, saber conocer y saber hacer”. (Tobón, S., 2005, p. 51).

A manera de ejemplo se presenta el elemento de competencia 1: *facilitación del flujo de información*, asociado a la dimensión de información del contenido de la GIIEFM, con sus

criterios de desempeño ideal y saberes esenciales asociados.

Criterios de desempeño ideal:

- El modo en que el inspector trasmite la información (descendente y ascendente), revela que este conoce cómo desarrollar este proceso y que ha tenido en cuenta su rol de mediador.
- Los altos niveles de comprensión y aceptación que se aprecian y el compromiso e identificación de los miembros de la comunidad educativa en relación con la información transmitida, evidencian que el inspector integral las argumenta con claridad y suficiencia.
- El sentido de pertenencia, la sensibilización, cooperación y participación activa de las personas en el movimiento de la información (descendente y ascendente), revela que el inspector integral asegura un ambiente comunicativo favorable y selecciona adecuadamente los métodos y técnicas que utiliza.

Saberes esenciales

Saber conocer

El inspector integral para desarrollar la competencia gestión en el ejercicio de la función de mediación, basada en los criterios de desempeño ideal anteriores, supone que este funcionario posea conocimientos necesarios acerca de:

- Las directrices y postulados de la política educacional y las orientaciones y acuerdos relativos a la información a implementar en las instituciones educativas: contenido, objetivo y exigencias.
- Referentes teórico-metodológico de la función de mediación de la supervisión educativa: contenido, objetivos, principios, métodos, técnicas, procedimientos, formas organizativas.
- Los comportamientos del rol de mediadores en la transmisión de la información entre niveles de dirección.
- Los principales factores sociopsicológicos asociados al trabajo grupal: comunicación (reglas para una buena escucha), métodos, técnicas y formas organizativas para favorecer la dinámica grupal y el trabajo cooperado.

Saber hacer

El inspector integral para lograr en su gestión niveles de desempeño adecuados debe saber:

- Determinar los objetivos y actividades a ejecutar, considerando las especificidades del diagnóstico de las instituciones en que serán transmitidas las informaciones y hacer adecuaciones de lo planificado cuando en la realización de las mismas se considere necesario.
- Seleccionar los métodos, técnicas y procedimientos más idóneos y otros recursos que se requieran para lograr calidad en la recepción, comprensión y niveles de aceptación de las políticas, directrices y orientaciones que conforman el contenido de la información objeto de tratamiento.

- Ejecutar las actividades a partir de la creación de un ambiente comunicativo favorable, que sensibilice a las personas con que se interactúa para ganar su voluntad de cooperar y participar activamente en la implementación de la información.
- Argumentar con claridad y suficiencia las políticas, directrices, orientaciones y acuerdos que conforman la información a tratar, para lograr su comprensión, aceptación, compromiso e identificación con esta.
- Registrar la información producida durante el desarrollo de las acciones supervisoras y elaborar informes que contengan la valoración de las actividades realizadas y el estado del conocimiento, comprensión, aceptación e implementación de las políticas, directrices, orientaciones y acuerdos objeto de tratamiento.

Saber ser

El inspector integral para desarrollar la competencia gestión en el ejercicio de la función de mediación, basada en los requisitos que se resumen en los criterios de desempeño ideal, exige que estos funcionarios posean, entre otras cualidades: compromiso con la política educacional del país, ética, flexibilidad, comunicabilidad empática y asertiva, logicidad, coherencia, claridad y emotividad en la exposición de ideas y criterios, honestidad en sus valoraciones, ejemplo personal en el uso y dominio de la información que trasmite, autoridad profesional expresada en el dominio y en el encargo de transmitir la información.

Los *objetivos* y el *contenido*, las *pautas procedimentales* y la modelación de la *competencia* GIIEFM en el proceso supervisor, como componentes procesales de la concepción, garantizan la *direccionalidad funcional* de dicha gestión: cualidad de que dotan los componentes procesales a la concepción que revela su aptitud para orientar la ejecución práctica del proceso de gestión estudiado, al precisar el *para qué, el qué y el cómo de su realización y los resultados y exigencias* (cognoscitivas, actitudinales, procedimentales) de la actuación individual de los funcionarios encargados de llevarlo a cabo.

De la interacción de los fundamentos teórico-referenciales y los componentes procesales deviene la *integralidad de la concepción*, que es la expresión de su aptitud para asegurar la direccionalidad teórica y funcional a la GIIEFM y optimizar el proceso supervisor a partir de la transversalidad de la función de mediación.

Conclusiones

La concepción teórico-metodológica de la GIIEFM propuesta tiene como cualidad sistémica principal la integralidad, al ser portadora de la orientación teórica y funcional necesaria al proceso modelado, en tanto ofrece un encuadre conceptual sobre el mismo, incluye un principio que explica la relación entre el carácter transversal y el contenido específico de la función de mediación en el proceso supervisor, establece los objetivos, dimensiona el

contenido, brinda pautas procedimentales para la GIIEFM, y modela la competencia que han de poseer los inspectores integrales en ese proceso de gestión.

La concepción antes expuesta constituye una alternativa que contribuye a solucionar las insuficiencias presentes en el desarrollo teórico y la realización práctica de dicho proceso. Su concreción en la práctica en función de la mejora del proceso estudiado se garantiza desde la investigación por medio de un sistema de procedimientos que orientan la actuación de los inspectores integrales en el desarrollo de las acciones supervisoras que viabilizan el ejercicio de la función de mediación en sus dimensiones de información, de intermediación-negociación, de investigación y de atención a la opinión.

Referencias bibliográficas

Aguilera, R., Valiente, P. & Peña, D. (2017). La gestión de los inspectores integrales de las direcciones municipales de educación en el ejercicio de la función de mediación de la supervisión educativa. Análisis histórico. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 8 (1), 111-129. Acceso: 23/02/2018. Disponible en: <http://www.runachayecuador.com/refcale/index.php/didascalía/article/viewFile/1671/919>

Alzate, R. (2005). *Programas de convivencia en el ámbito educativo*. (pp. 232-244). Acceso: 23/01/2018. Disponible en: <https://www.dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1464813>

Armas, M. (2003). La mediación en la resolución de conflictos. *Educar*. (32), 125-136. Acceso: 23/01/2018. Disponible en: <http://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/20783/20623>

Bermúdez, R. & Pérez, L. (2007). *La orientación individual en contextos educativos*. Ciudad de la Habana: Pueblo y Educación.

Bessone, N. (s.f). *Mediación educativa. La función mediadora del preceptor*. Acceso: 23/01/2018. Disponible en: <http://www.mediacioneducativa.com.ar/articulos/colaboraciones/488-mediacion-educativa-la-funcion-mediadora-del-preceptor>

Boqué, M. (2003). *Cultura de mediación y cambio social*. Barcelona: Gedisa.

Briz, M. (2015). El principio de buena fe en el proceso de mediación. *Revista de Derecho. Segunda época*, 10 (11), 13-25. Acceso: 23/02/2018. Disponible en: <https://www.revistas.uca.edu.uy/index.php/revistadederecho/article/download/722/712/>

[Casanova, M. \(2015\). La Supervisión, Eje del Cambio en los Sistemas Educativos. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13\(4\), 7-20. Acceso: 23/01/2018. Disponible en: <https://www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5222264.pdf>](#)

Fernández, I. (2006). La voz del alumnado para vencer el conflicto. *Cuadernos de Pedagogía*. (359), 105-109. Acceso: 23/02/2018. Disponible en:

[http://www.deciencias.net/convivir/2.protocolos/P.guias.convivir/Cuadernos Pedagogia-359/Experiencias/3.Lavoz delalumnado\(Isabel Fernandez\).pdf](http://www.deciencias.net/convivir/2.protocolos/P.guias.convivir/Cuadernos_Pedagogia-359/Experiencias/3.Lavoz_delalumnado(Isabel_Fernandez).pdf)

García, L. y Bolaños, I. (2006). *La mediación familiar: una aproximación interdisciplinar*. Ediciones Trea, S. L. Acceso: 23/02/2018. Disponible en: <https://www.sis.net/documentos/ficha/167635.pdf>

García, L. (2011). *La mediación escolar como proceso de aprendizaje de autonomía y responsabilidad*. XII Congreso Internacional de Teoría de la Educación. Universidad de Barcelona. España. Acceso: 23/02/2018. Disponible en: <https://www.uv.es/teoeduc/curriculos/lauragarcia.pdf>

Folberg, J., & Taylor, A. (1997). *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolve Conflicts Without Litigation*. México: Editorial Limusa.

[Olaya, M. \(2009\). *Significado y sentido de la mediación pedagógica*. Acceso: 23/02/2018. Disponible en: http://www.miambitoeducativo.blogspot.com/2009/07/significado-y-sentido-de-la-mediacion.html](http://www.miambitoeducativo.blogspot.com/2009/07/significado-y-sentido-de-la-mediacion.html)

Ortega, R. & Del Rey, R., (2002). *Aprender a pedir ayuda: mediación en conflictos. Estrategias educativas para la prevención de la violencia. Mediación y diálogo*. Madrid: Cruz Roja Juventud.

Pérez, E. (1998). *Estudio del desarrollo histórico de la inspección escolar en Cuba*. Tesis de maestría, Ciudad de La Habana. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC).

Pérez, E. (2015). *Notas para el estudio teórico de la supervisión educativa*. Ecuador: Editorial Jurídica del Ecuador.

Pérez, M. (2002). La mediación escolar, proceso de suma de dos modelos de intervención mediadora en la escuela: los programas de mediación escolar y la mediación social intercultural a su paso por instituciones educativas. *Educación y futuro*, No. 8, 2003, 91-100. Acceso: 23/02/2018. Disponible en: <https://www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2044318.pdf>

Picard, C. (2009). *Mediación entre condiscípulos para escuelas secundarias*. Cuba: Editorial Publicaciones Acuario. Acceso: 23/02/2018, Disponible en: <http://www.cfv.org.cu/publicaciones/lib20cheryl1.htm#cont>

Reyes, M. (2013). *La mediación pedagógica. Lineamientos para una aplicación efectiva en el ámbito virtual*. Guatemala, C.A. Acceso: 23/02/2018. Disponible en: https://www.momostenanqointercultural.weebly.com/.../articulo_mediacion_pedagoqica.pdf

Rodríguez, G. (2011). Principios básicos de la mediación y resolución alternativa de conflictos penales. *Revista Crítica Penal y Poder*. (1), 151-157. Acceso: 23/02/2018. Disponible en: <http://www.revistes.ub.edu/index.php/CriticaPenalPoder/article/download/1990/2086>

Six, J. (1990). *Le temps des médiateurs*. París: Éditions du Seuil.

Soler, E. (2003). *Supervisión y orientación. La inspección como mediadora entre la gestión pedagógica e institucional. Capacitación para aspirantes a cargos de inspección en el sistema*

nacional de educación pública. Montevideo, Uruguay. Acceso: 17/05/2018. Disponible en: <https://www.calameo.com/books/004384360c78119ef46f2>

Tamayo, A. & Valiente, P. (2011). La Supervisión Educativa: fundamentos epistemológicos de un modelo teórico de su dirección. *Revista Ciencias Holguín*, 17(2), 1-10. Acceso: 23/02/2018. Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/589/461>

Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. (2ª ed.), Bogotá: ECOE Ediciones. Acceso: 18/05/2018. Disponible en: <https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/07/Tobon-S.-Formacion-basada-en-competencias.pdf>

Torrego, J. (2000). *Mediación de conflictos en Instituciones Educativas. Manual de formación de mediadores*. Madrid: Narcea.

Tuvilla, J. (2004). *Cultura de paz. Fundamentos y claves educativas*. Bilbao: Desclée.

Uranga, M. (1998). Mediación, negociación y habilidades para el conflicto en el marco escolar. *En G. Casamayor (Coord.), Cómo dar respuesta a los conflictos. La disciplina de la enseñanza secundaria*, 143-159. Barcelona: Graó.

Vinyamata, E. (2003). *Aprender mediación*. Barcelona: Paidós.

Conflicto de interés:

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

Aguilera López es Licenciado en Educación en la especialidad de Matemática. Metodólogo Inspector de la Dirección Provincial de Educación Holguín, Cuba. Actualmente realiza la tesis doctoral relacionada con la gestión de los inspectores integrales de las direcciones municipales de educación.