



## **“Supervisión capacitante”: Un encuentro para la construcción de los equipos interdisciplinarios en la Dirección Regional Central Norte de CEN CINAI<sup>1</sup>**

### **Supportive Supervision: Meeting to Build Interdisciplinary Teams in the Northern Central Regional Office of the CEN CINAI<sup>2</sup>**

*Georgianella Araya-Alegría<sup>3</sup>*

Dirección Nacional CEN-CINAI

Región Central Norte

San José, Costa Rica

[georgyalegría@gmail.com](mailto:georgyalegría@gmail.com)

Recibido 3 de noviembre de 2013 • Corregido 13 de octubre de 2014 • Aceptado 22 de noviembre de 2014

*Resumen.* Este artículo es el resultado de una investigación acción participativa y pretende abordar un enfoque novedoso para la Dirección Regional Central Norte de CEN CINAI, para construir conocimiento de un proceso inconcluso: la supervisión capacitante. Se inicia desde una premisa naturalista y una pregunta que nos orientó en el transitar de la edificación y transformación grupal, pasando de desarrollar nuestros encuentros de forma vertical hacia una relación de acompañamiento, apoyo y construcción, análisis y reflexión en encuentros horizontales. Presenta los aspectos por los que el proceso de investigación acción participativa se desarrolla con una propuesta metodológica que implica el involucramiento de quienes participamos y aportamos desde nuestros saberes a la construcción de conocimiento y desde las distintas ubicaciones laborales dentro de la región, con la participación de 29 profesionales y el deseo de articularse para lograr un propósito: La construcción basada en el trabajo grupal, en la elaboración de un proceso cargado de incertidumbre que nos animara a la revisión constante de lo construido y posibilitara el retomar y releer lo escrito, el sistematizar lo que no se había podido escribir. Esto es, hacer de este proceso un camino nuevo para poder desarrollar conocimiento que implique una mirada más concreta para poder comprender qué es y cómo se hace la “supervisión capacitante”, en aras de siempre buscar las mejoras continuas que se pueden aportar y desarrollar dentro de la Dirección Nacional de CEN CINAI.

<sup>1</sup> CEN CINAI Centros de Educación y Nutrición (CEN) y Centro Infantiles de Nutrición y Atención Integral (CINAI).

<sup>2</sup> CEN CINAI [Costa Rican Education and Nutrition Centers (CEN) and Children’s Nutrition and Comprehensive Care Centers (CINAI)]

<sup>3</sup> Licenciada en Psicología, con énfasis en Modificación de la Conducta (UC). Experiencia docente universitaria en distintas instituciones públicas y privadas de Costa Rica. Ha trabajado en el ámbito privado en la atención clínica psicología, encargada del Departamento Psicopedagógico del kínder del colegio María Auxiliadora en San José, parte del equipos interdisciplinarios de las escuelas prioritarias del MEP, integrante del equipo interdisciplinario de los ECENDIS de CEN CINAI, jefa del Departamento de Desarrollo Estratégico de la Región Central Norte de CEN CINAI, coordinadora del proceso de Atención Interdisciplinario Regional. Participación de actualización en los distintos congresos de psicología, (congresos nacionales, U Latina) y de pedagogía de la UNA, cursos de actualización en primera infancia con la OEA (Organización de Estados Americanos).





doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-1.4>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

*Palabras claves.* Investigación-acción, transformación, encuentros horizontales, acompañamientos interniveles, equipos interdisciplinarios, supervisión capacitante, orientar, educar, apoyar, niveles de gestión, oficinas locales, encuentros grupales.

*Abstract.* This article is the result of a participatory action research project aimed at providing a novel approach for the Northern Central Regional Office of the CEN CINAI [Education and Nutrition Centers (CEN) and the Children's Nutrition and Comprehensive Care Centers (CINAI)] to build knowledge on an unfinished process: "Supportive Supervision" (*supervisión capacitante*). Based on a naturalistic premise, we tried to answer a question that guided us in the group creation and transformation, switching our meetings from a vertical standpoint to a horizontal relationship providing accompaniment, support and construction, as well as analysis and reflection. The article shows the aspects that justified the development of the participative action research process under a methodological proposal that involves those of us who participated and contributed to build knowledge with our experience and from different locations within the Region. A total of 29 professionals participated, willing to jointly meet a purpose: construct knowledge based on team work and on a process full of uncertainty that encourages us to constantly revise what has already been built and enables us to re-read and retake what has already been written and to systematize what could not be written before. In order words, to make this process a new way of developing knowledge that implies a more concrete standpoint to understand what "Supportive Supervision" is and how it is done, with the purpose of always looking for improvement within the National Directorate of CEN CINAI.

*Keywords.* Action research, transformation, horizontal meetings, inter-level accompaniment, interdisciplinary teams, "supportive supervision", orient, educate, support, management levels, local offices, group meetings.

*La humildad nos ayuda a reconocer esta sentencia obvia: nadie lo sabe todo, nadie lo ignora todo. Todos sabemos algo, todos ignoramos algo*

[Freire \(2007, p. 60\)](#)

Inspirada en la cita incluida como epígrafe y en el marco de la Maestría en Pedagogía con énfasis en Desarrollo y Atención Integral de la Primera Infancia, inicio un proceso de investigación acción participativa en la organización donde laboro, la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición (CEN) y Centro Infantiles de Nutrición y Atención Integral (CINAI) de Costa Rica, en su dependencia Regional Central Norte. La Dirección tiene, desde su modelo conceptual y marco estratégico de acción, la responsabilidad de atender, de manera prioritaria, a la niñez en condición de pobreza desde su concepción hasta los 13 años de edad. Para lo cual, organiza su accionar considerando tres grandes puntos:

1. Proveer servicios de protección y promoción del crecimiento y desarrollo infantil...
2. Acompañar al grupo de familiar en la tarea de crianza y socialización....
3. Promover la participación social para potenciar el impacto de las acciones del programa... ([Ministerio de salud de Costa Rica, 2008, pp. 17-18](#))





Esta Dirección, en su composición jerárquica, se conforma de tres grandes niveles: central, regional y local. El nivel central es el encargado de la normalización de todo lo referente al programa, y cubre a todo el país; el regional es el ente que lleva a cabo funciones en el acompañamiento y supervisión del nivel local. Este último está integrado por las oficinas locales que acompañan, evalúan y dan seguimiento al quehacer que se desarrolla en los CEN y los CINAI.

En el caso particular de la Dirección Regional Central Norte, que es el escenario principal del proceso, incluye un equipo de trabajo interdisciplinario con competencia regional y cinco oficinas locales, cada una liderada por un equipo interdisciplinario:

- Sarapiquí, con 8 establecimientos CEN a cargo.
- Heredia, con 15 establecimientos, 14 CEN y 1 CINAI a cargo.
- Flores, con 13 CEN a cargo.
- Alajuela, conformado por 13 CEN y 2 CINAI.
- Grecia, formada por 11 establecimientos, 10 CEN y 1 CINAI.

La intencionalidad temática de la investigación gira en torno a la “supervisión capacitante”, concepto que emerge del proceso de desarrollo organizacional (DO)<sup>4</sup> que ocupa al [Ministerio de Salud de Costa Rica \(2007\)](#) en los últimos años y finaliza con el reconocimiento de la Dirección Nacional de CEN-CINAI como ente adscrito al Ministerio, lo que le otorga un mayor grado de autonomía en su accionar. La “supervisión capacitante” no evoluciona en sus implicaciones operativas durante el proceso de DO, queda como una propuesta inconclusa, pero necesaria. Por lo cual, el equipo de profesionales de la Región Central Norte, decidimos iniciar un acercamiento al diseño del proceso de “supervisión capacitante”, pero no como un esfuerzo aislado desde cada oficina local o sin sistematizar lo que se había realizado hasta el momento, sino desde la articulación de todos los esfuerzos, sistematizándolos para luego dar paso al análisis y la reflexión desde las distintas lecturas de cada profesión, como un aporte al quehacer propio de cada profesional y del nivel central de CEN CINAI.

En términos conceptuales, el proceso de supervisión capacitante refiere al acompañamiento que debe brindarse desde las distintas instancias de mayor rango en la jerarquía institucional hacia las de menor rango, en busca de garantizar la mejora continua en la atención a la niñez que participa en los servicios de CEN y CINAI, respetando las competencias de cada nivel de

---

<sup>4</sup> Según está definido por el [Ministerio de Salud de Costa Rica \(2007\)](#) el DO “es un proceso que establece la respuesta organizacional para impulsar una estrategia, definiendo en forma concreta lo que se debe hacer para contar con una organización dinámica, que facilite el logro de los objetivos estratégicos, desde un punto de vista de eficiencia y eficacia, abarcando cinco ámbitos esenciales: diseño organizacional; clima y cultura organizacional; habilidades y competencias esenciales del recurso humano; control estratégico y operativo; y sistemas e instrumentos operativos”. (p. 2)





doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-1.4>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

gestión de la organización, a saber: el nivel regional es “supervisor” de las oficinas locales y estas son por su esencia “ejecutores técnicas operativas”. Con estas premisas en mente, los equipos interdisciplinarios de la región iniciamos un proceso de construcción conjunta de las características y elementos básicos del proceso de “supervisión capacitante”.

Desde el punto de vista paradigmático, asumimos que la construcción surge al interactuar entre los participantes de cada una de las profesiones que conforman la dirección regional y las oficinas locales, tomando en cuenta los lugares de ubicación laboral para generar una propuesta oportuna de cómo comprender e implementar la “supervisión capacitante”. Por parte de cada profesional, existen conocimientos y práctica, historias de vida diversas, expertiz y escenarios múltiples que constituyen fuentes de construcción y visiones. La amalgama de realidades que abordamos incluye también los supuestos organizacionales en ocasiones heredados. En suma, cada profesional participante, incluida mi persona, tenemos una noción acerca de la supervisión capacitante, así como juicios de valor elaborados desde nuestra propia experiencia laboral, personal e histórica.

En coherencia con lo anterior, se postula que el mejor modo de búsqueda, como indican [Dobles, Zúñiga y García \(2010\)](#), es el diálogo abierto, incentivado por preguntas que promuevan la conversación y la discusión sobre el tema.

Considerando las premisas anteriores y la intencionalidad temática de este proceso, la pregunta de investigación que nos orienta es: ¿Cuáles son las características que deben estar presentes en el proceso de supervisión capacitante en el trabajo interniveles que aplicamos como Dirección Regional de CEN-CINAI? Frente a esta pregunta, 29 compañeros y compañeras iniciamos la búsqueda de respuestas.

## La construcción de los distintos matices del aprendizaje

Iniciamos el proceso aceptando como premisa la perspectiva cambiante y dinámica de la realidad, donde la participación de todos como investigadores es esencial. Como menciona [Latorre \(2007\)](#), es necesario contar con el conocimiento de todos como participantes, para que, tomando como estandarte la escucha y la reflexión participativa, sea posible construir desde la indagación práctica respuestas a nuestras inquietudes. Partimos de nuestras propias experiencias, pues “no se puede sistematizar algo que no se ha puesto en práctica previamente” ([Jara, 1994, p. 93](#)). Elegimos los encuentros grupales como estrategia metodológica, los cuales desarrollamos considerando las siguientes premisas:

- Somos participantes que conocemos nuestro quehacer profesional. Partimos de un conocimiento previo.
- Requerimos de la riqueza interniveles.
- Buscamos la creación de una concepción compartida.





Esto nos permitió orientar los espacios de encuentros desde la reflexión y diálogo como herramientas de comunicación horizontal, que nos llevan a la expresión franca y abierta y a la opinión espontánea sobre los distintos temas.

Iniciamos los encuentros solo con la participación del equipo regional, como una primera estrategia de construcción, pues desde el análisis y la reflexión se determinó que era más provechosa la participación para la construcción del proceso de ambos niveles de gestión, nivel regional y los equipos de las oficinas locales.

Nuestro camino lo iniciamos desde la pregunta: *¿Qué se entiende por supervisión capacitante?*, a la luz de la cual surgen muchas más, lo que nos generó mayor incertidumbre (Freire, 2006a). Sin embargo, “[pensar] críticamente la práctica de hoy o la de ayer es como se puede mejorar la próxima” (Freire, 2006a, p. 40), teniendo como estrategia primordial el diálogo que nos permitía encontrarnos para reflexionar lo que compartíamos.

De este primer encuentro se desprenden cuatro aspectos principales objetos de reflexión en el proceso:

- La supervisión capacitante es un proceso para los otros.
- El diagnóstico de las situaciones encontradas se realiza desde una mirada externa.
- Se requiere conceptualizar el término con la participación de quienes realizan el proceso desde los distintos niveles de gestión.
- Podemos comprender el término desde una propuesta que orienta, educa y apoya (OEA).

Los cuatro aspectos se perciben como un entretejido que podemos descifrar en sus articulaciones mediante procesos de reflexión y de análisis desde la complejidad y multiplicidad de factores, considerando que re-venir constantemente lo propuesto es siempre necesario (Morin, 2001) para poder comprender lo que vamos construyendo. La experiencia que se realiza desde la investigación acción nos transforma en indagadores de nuestra propia práctica profesional y, por lo tanto, este será un elemento indispensable durante todo el proceso de construcción (Mckernan, 2001). Este encuentro lo finalizamos asumiendo que hay muchas preguntas, tenemos ideas que hay que clarificar, analizar, discutir, cuestionar para profundizar. Algunas frases que se destacan de la reflexión de cierre de este encuentro son:

**Participante 2.** *Tiene que ver con el liderazgo Yo soy jefe, por lo que es más fácil, decir usted haga. Los staff asesoran, recomiendan, supervisión capacitante, es, orientar, educar, apoyar Es darle un acompañamiento a una persona o grupo de personas, para poder cumplir con un objetivo.*



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-1.4>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

**Participante 4.** *Habría que revisar el lugar donde estoy con respecto a la supervisión capacitante. Hacer una revisión a lo personal porque implica tener que dejar caer esa idea profesional que está por encima de la imagen. La sugerencia, permite la posibilidad de la transformación, esa sugerencia es una oportunidad de mejora. Acompañamiento, (ejemplo de la planta, que nadie mueve, siempre está ahí) Se inicia con una supervisión se da tiempo y luego se pueden ver los cambios o por el contrario, se debe de ver dónde necesite que lo oriente eduque o apoye, dónde ha tenido la dificultad. Investigadora. ¿Si se orienta, educa y apoya, eso es acompañamiento? El apoyo es estar de la mano El acompañamiento se hace como una construcción para ayudar donde la gente se va quedando (andamiaje).*

**Participante 8.** *Ecoanálisis es igual que una supervisión capacitante... es una pregunta más que hay que revisar.*

Emerge así el segundo encuentro con el equipo regional, se retoma lo planteado y desde lo sistematizado surgen varias cuestionantes que nos hacen preguntamos:

- ¿Quién realiza la supervisión capacitante?
- ¿Todo intercambio es supervisión capacitante?
- ¿Se puede realizar solo supervisión?

La conversación permanente es la herramienta para realizar conexiones entre lo que pensamos, hacemos, deseamos. Es nuestro mejor aliado para descubrir y descubrirnos, re-pensar nuestros planteamientos (Maturana, 2007). Para responder a las preguntas planteadas, primero fue necesario retomar acepciones o características del término “supervisión capacitante”, en particular lo asociamos con orienta, educa y apoya (OEA) de la siguiente manera:

- Orientación refiere más a la zona de desarrollo próximo (potencial por desarrollar), implica el autoanálisis con el fin de identificar fortalezas que orienten al quehacer más que las debilidades, identificar mejoras, tomar decisiones para el cambio.
- Educación refiere a acceso a las estrategias de cómo hacer mejor una acción y cómo apoyamos en lo que estamos haciendo bien. Es la construcción conjunta de la gente que evalúa y la gente que hace.
- Apoyo refiere a la creación de andamios, por tanto, los saberes de todos son buenos, no se trata de un poder lineal. Pero no significa que el poder desaparecer o que no podemos corregir. Es ir mejorando las fortalezas y estas nos permiten ir construyendo habilidades en conjunto.





El equipo acepta que la supervisión capacitante incluye estos tres aspectos de manera articulada. No se trata de uno ni otro sino los tres, asumidos desde una visión compleja y sistémica del quehacer organizacional (Morin, 2001). Sin embargo, la historia organizacional marcada por el hecho de que el acto de supervisar tiene que ver con evidenciar lo malo, más que las fortalezas, nos hace regresar una y otra vez a clarificar que no se trata de jerarquía autoritaria; pero tampoco de eliminar la jerarquía necesaria para la gestión. Evidenciamos que se trata de un acercamiento al personal para poder conversar, explicar, identificar aspectos a modificar como una oportunidad de mejora.

Es necesario seguir conversando, pues es en la reflexión donde los caminos emergen, cimentados en la participación, el trabajo conjunto y la realidad particular analizada desde nuestra visión como equipo. Se trata de conocer, reflexionar, reinventar, actuar, articular, todo ello desde nuestra visión individual y colectiva (Latorre, 2007).

### **Nuevas líneas de articulación**

En un tercer encuentro nos reunimos el equipo regional y el equipo de los profesionales de las oficinas locales, pensando que era mejor una construcción donde todos estuviéramos involucrados sin importar el lugar de ubicación de trabajo ni jerarquía para compartir conocimientos y realizar una construcción conjunta de todos los profesionales que podrían desarrollar el proceso. Implicó un momento de discusión y análisis del concepto de supervisión capacitante.

La construcción en esta sesión toma como base la reflexión generada en los encuentros del equipo regional anteriores, que no incluye un producto acabado, ello nos genera como grupo gran incertidumbre. La cultura de nuestra organización nos ha acostumbrado a recibir las directrices y lineamientos hechos, para posteriormente transformar, cambiar o aplicar tal cuales nos son entregadas. Esto sugiere un estilo de formación-educación bancaria como señala Freire (2009), caracterizada porque el sujeto que recibe la información se vuelve un mero depositario de ideas y contenidos que provienen de los otros. Los profesionales son así una suerte de "recipientes" en los que se "deposita" el saber. Es desde la incertidumbre evidenciada donde inicia el trabajo de construcción grupal acerca del tema. Se generan nodos que nos van mostrando los distintos matices que componen el proceso de "supervisión capacitante" (ver figura 1). Al tiempo que se enfatiza la necesidad de despojarnos de "los velos del conocimiento por jerarquía y poder" (Chaves, 2012, p. 12). Este acto permite "la ocasión de compartir y cooperar al aprender en comunidad" (L. E. Flores, G. A. Flores, Jiménez, Madrigal y Perearnau, 2009, p. 25).





doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-1.4>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

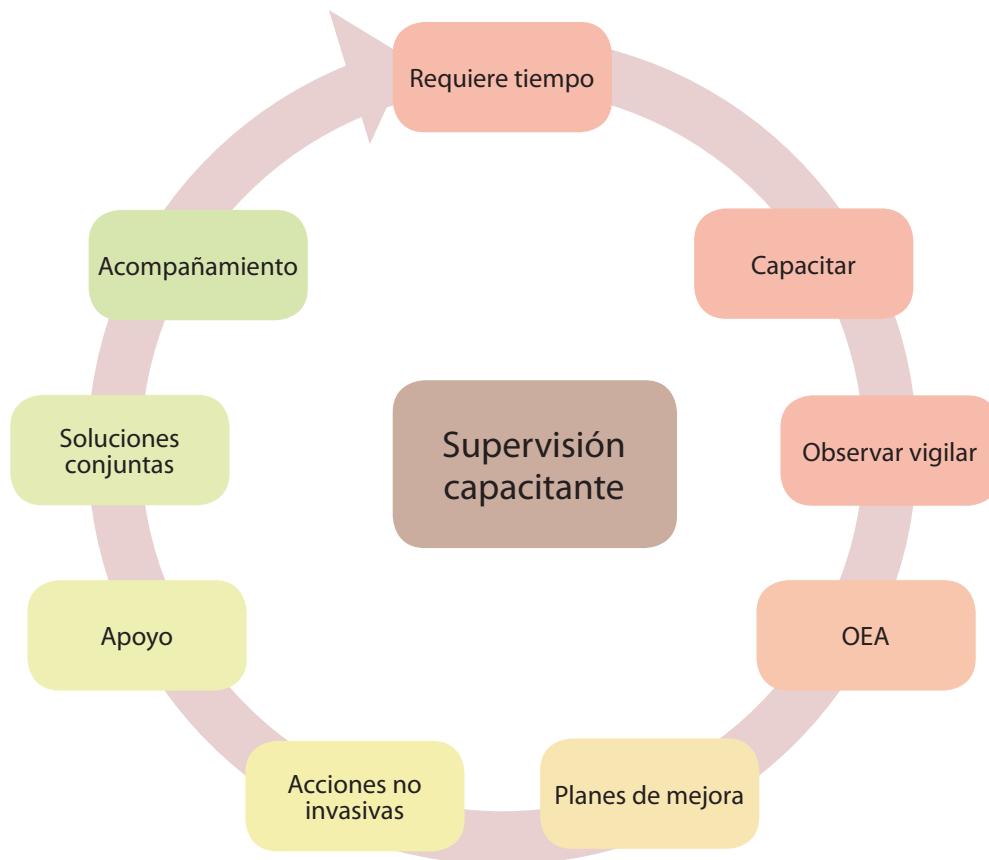


Figura 1. Principales nodos surgidos desde la propuesta de los participantes del encuentro.

El proceso de la investigación-acción participativa nos abre las puertas a la reflexión, el análisis abierto y franco sobre el tema, ya no buscando un producto final para ser entregado a los niveles superiores, sino más bien generar, desde la práctica, un “proceso” para comprender qué queremos y cómo alcanzarlo (McKernan, 2001). En este sentido, como hallazgo de este encuentro se destaca, respecto a la supervisión capacitante, que requiere:

- Una relación horizontal.
- Participación activa del grupo que lo conforma.
- Desarrollo desde un acompañamiento y apoyo entre todos como participantes.







- Una constante observación del ambiente y de quienes ejercen el proceso.
- Una autoevaluación del equipo de trabajo.
- Un diagnóstico generado como base para el trabajo.
- Acciones y estrategias oportunas.
- Seguimiento continuo.

Cuatro preguntas que nos permitieron continuar avanzando fueron:

- Como disciplina<sup>5</sup>, ¿cuáles son las principales características que deben tomarse en cuenta cuando se realiza supervisión capacitante?
- Desde su disciplina de trabajo, ¿cómo cree que debería realizarse la supervisión capacitante?
- ¿Qué condiciones debe tener la persona que realiza la supervisión capacitante?
- ¿A quiénes se debe realizar la supervisión capacitante?

La construcción de las respuestas, a pesar de estar planteadas para ser resueltas por disciplina, las articulamos de manera conjunta. En las características planteadas por los participantes se mezclan elementos propios del proceso con las características de las personas para desarrollarlo. En la [figura 2](#) se organiza la producción del equipo colocando en las flechas las características que podría tener la persona que desarrolla el proceso, en el resto de la figura las acciones que implica y en los laterales de la figura se enfatizan las necesidades que el proceso satisface. Visto de esta manera es claro cómo estos tres componentes están interrelacionadas, generando una visión más integradora e integral del proceso de supervisión capacitante.

<sup>5</sup> En los encuentros participaron las disciplinas de psicología, educación, nutrición, terapia de lenguaje, terapia física, enfermería, tecnología de alimentos.



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-1.4>  
 URL: <http://www.una.ac.cr/educare>  
 CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

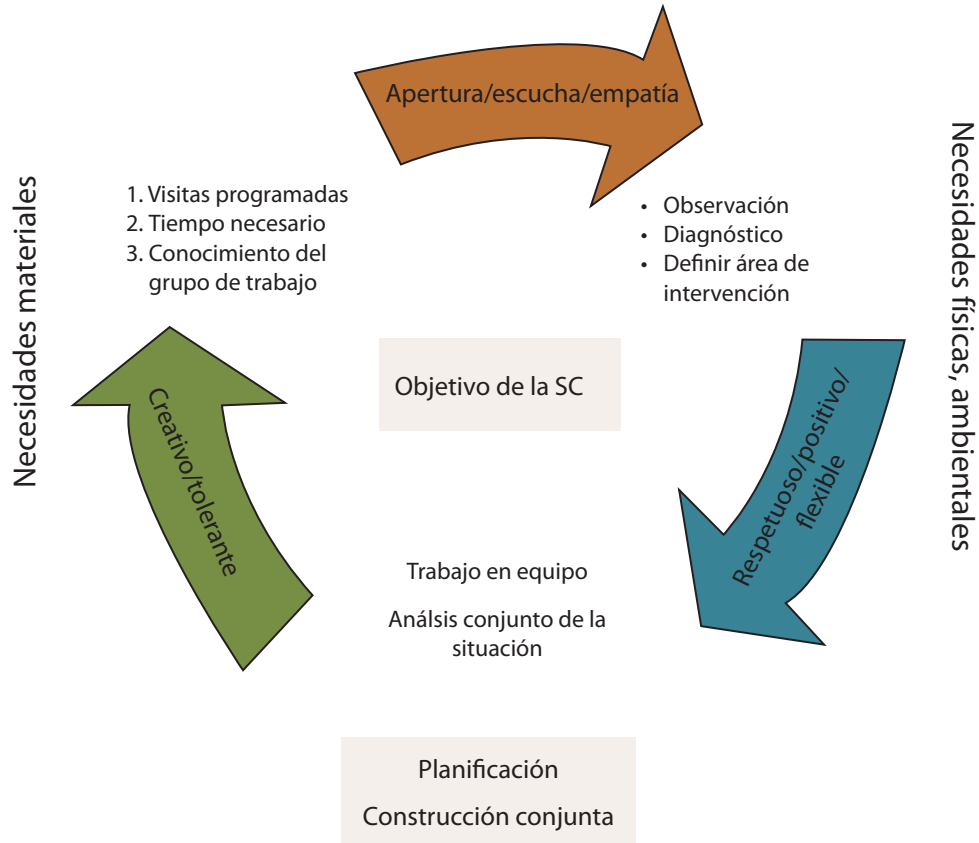


Figura 2. Principales características de las personas que desarrollan el proceso. Construcción desde los participantes del encuentro.

En nuestras reflexiones, destaca que la humanización de las relaciones en el proceso de “supervisión capacitante” es esencial, de ahí la relevancia que se da a las características que debían tener quienes realizan dicho proceso. Sentir a los compañeros como semejantes nos permite comprender que la convivencia en los ámbitos laborales debe estar envuelta en ese principio fundamental de tratarnos con respeto, reconociendo que todos podemos aprender algo de todos, creando ambientes de convivencia donde el disfrute de la vida se vea reflejado en el trato que se le da al otro (Flores et al., 2009).

Coincide con la premisa anterior nuestro hallazgo de que todos requerimos de supervisión capacitante, sin importar la ubicación jerárquica que ocupemos en la organización. El proceso toca en su desarrollo todos los ámbitos y no solamente el de establecimientos CEN o CINAI, como en los primeros encuentros se había dejado planteado. El sentirnos partícipes y beneficiarios del proceso cambia de manera significativa nuestras construcciones en lo que resta de la investigación.





Cabe mencionar que desde el punto de vista metodológico, este encuentro resultó altamente participativo y horizontal, caracterizado por el diálogo, las preguntas generadoras, la escucha activa. Desde mi rol como investigadora confirmo que la investigación como actividad es autorreflexiva y nos permite mejorar en la práctica, comprender que existe un valor importante en la interdisciplinariedad y una riqueza ineludible en los procesos interniveles (Latorre, 2007).

A partir de estas construcciones tiene lugar el cuarto encuentro lleno de expectativas, y reconocimientos sobre la importancia de continuar trabajando. Prevalece en nuestras interacciones, pero con menor intensidad, la necesidad de evidenciar una investidura de autoridad jerárquica (Zarzar, 2001). Hemos confirmado que nos consolidamos como grupo desde el liderazgo compartido, el acompañamiento, el apoyo, la escucha y la comunicación asertiva (Freire, 2006a). Características que nos ayudan a construir un camino más articulado de acompañamiento desde lo horizontal, como indica la participante 17:

*Pienso que para que estos dos términos se den<sup>6</sup>, debe de unirse el trabajo en equipo se piden proyectos, pero siempre por disciplina, no hay trabajo en equipo, eso es lo que hay que trabajar. Esa unión es lo que más nos cuesta. Porque no podríamos llegar a una supervisión capacitante si cada quien anda por su lado.*

En este momento nos permitimos escuchar, percibir con mirada reflexiva y asumir el trabajo en respuesta a la necesidad de ofrecer alternativas de solución, no desde la unilateralidad, sino desde el constructo grupal (Flores et al., 2009). Sin duda alguna este tipo de investigación abre las puertas de par en par para quienes participamos y vamos comprendiendo sus dimensiones, podemos entender que cada encuentro aporta a cada uno de nosotros crecimiento personal y profesional (Freire, 2009). Así, evidenciamos, desde nuestro propio proceso de grupo, condiciones de la supervisión capacitante como son:

- Articulación horizontal.
- Trabajo en equipo.
- Complejidad de los procesos humanos.
- Importancia de soltar los absolutos, de ser flexibles.
- Capacidad en la toma de decisiones.
- Importancia de "actuar".

<sup>6</sup> Supervisión / Capacitante.



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-1.4>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

Estos hallazgos, luego del análisis reflexivo, nos permitieron confirmar cómo desde la investigación-acción el interactuar en grupo hace que las prácticas sociales no tengan un camino predecible sino abierto a la creación individual y colectiva (Elliott, 2005). Son al mismo tiempo conocimiento e insumo para el proceso. El grupo concuerda en que la “supervisión capacitante” se trata de articular en la visión, participación y compromiso, de manera que las actitudes positivas se reflejan en el cotidiano para alcanzar progresivamente los objetivos. En suma se trata de rescatar “una visión positiva” en torno al quehacer, las metas, la organización.

Igualmente, como todo proceso humano de transformación, implica inconvenientes: la presión del tiempo para la ejecución de las tareas; la falta de recursos materiales; la enexistencia de acciones definidas en todos los aspectos por hacer; la retribución económica motivante para todos los trabajadores como signo de felicitación; el clima organizacional cargado que limita las relaciones interpersonales positivas y, en ocasiones, el tener que responder con el hacer a muchas jefaturas; todo ello nos hacía reflexionar sobre los distintos matices que pueden estar presentes en el proceso y que podían propiciar una gama de posibilidades de caminos a seguir.

Finaliza este encuentro con un ambiente muy fraterno en el grupo, que nos solidariza en la reflexión y la acción, encausándonos hacia el mundo que debe ser transformado y humanizado, y no reducirse a un mero acto de depositar ideas de un sujeto a otro, ni convertirse tampoco en un simple cambio de ideas consumadas por sus permutantes (Freire, 2009).

En el quinto encuentro, donde participamos el nivel regional y los equipos interdisciplinarios de las oficinas locales, nos concentramos en la definición de “supervisión capacitante”. Al respecto emergen cuatro propuestas:

- Es un proceso en el que se acompaña, se modela, se recomienda y se validan acciones para lograr diferentes objetivos, con el propósito de orientar al equipo de trabajo en estrategias de mejora.
- Es un proceso con el cual se brindan oportunidades de mejora a todos los actores institucionales, a través de estrategias de autoevaluación con participación activa de los implicados, cuyo plan de mejora generado debe ser integrado y ajustado a las necesidades.
- Es un proceso continuo de acompañamiento que implica orientación, educación y apoyo, donde la relación entre las partes es horizontal y la autoevaluación es la metodología para lograr el cumplimiento de objetivos institucionales. Además, las soluciones se plantean a partir de la oportunidad de mejora que elaboran las participantes a lo interno de su grupo de trabajo.
- Es un proceso durante el cual se brindan oportunidades de mejora a un establecimiento, profesionales o equipo a partir de estrategias de autoevaluación y participación activa de todos los implicados en una tarea. Sobrepasa la supervisión en tanto implica más que evaluar y sugerir.





Estos hallazgos nos permitieron confirmar un acercamiento en la búsqueda más profunda de la comprensión de lo que queríamos lograr; nos dimos a la tarea de trabajar en dos equipos, el grupo uno y dos y el grupo tres y cuatro se unieron para revisar dos definiciones de lo que habíamos propuesto hasta el momento y determinar si podíamos, desde el trabajo en equipos, ampliar y mejorar las definiciones. Era evidente el esfuerzo que desde la incertidumbre emergía y que reconociendo lo complejo de lo que intentamos realizar, continuamos en nuestra búsqueda (Morin, 2001).

Surgieron entonces dos propuestas más concretas acerca de la definición a la que nos queríamos acercar y que desde el análisis grupal contenía los elementos más importantes de las definiciones revisadas.

- *Es un proceso en el que se acompaña, se modela, se recomienda y se validan acciones, con la participación activa del equipo de trabajo, en busca de oportunidades de mejora integradas y ajustadas a las necesidades.*
- *Supervisión capacitante es un proceso de acompañamiento que implica más que evaluar y sugerir: es orientar, educar y apoyar hacia el cumplimiento de objetivos institucionales. La relación entre las partes es horizontal y se promueve la oportunidad de mejorar conjuntamente desde los diferentes contextos. Conlleva que la persona o equipo autoevalúe sus tareas como base de la metodología del proceso.*

El sexto encuentro, donde continuamos participando como un solo equipo los profesionales de la región, nos permitió acercarnos a retomar lo que ya se había construido, las definiciones, desde las palabras y significados (Foucault, 2004). Fue un encuentro provechoso, de gran profundidad y análisis reflexivo-crítico de nuestras propias construcciones. Nuestra intencionalidad como grupo converge en la necesidad de analizar y comprender qué entendíamos por cada una de las palabras de las definiciones propuestas. De manera que nos propusimos ir despacio tratando de agotar los temas que emergían, para estar un poco más seguros de nuestra construcción. Sabemos que certezas no existen, siempre emergen dudas que se vuelven nuestro motor para este proceso de construcción (Morin, 2001), que nos lanzan hacia la posibilidad de un buscar dar respuestas que nos acerquen más a nuestro propósito.

De nuestras reflexiones en esta sesión de trabajo sale la propuesta de definición de "supervisión capacitante" por lo que fue de suma importancia la participación con todo el bagaje de conocimientos, de atención y concentración de la que fuimos capaces. En grupo revisamos las dos definiciones generadas en el ejercicio de investigación del encuentro anterior, más una propuesta enviada por un compañero que no puedo estar ese día, pero que motivado con el proceso de construcción envió por correo electrónico su constructo sobre lo que él consideró que sería para él la definición de "supervisión capacitante".





doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-1.4>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

Para este encuentro llevé una matriz con las tres propuestas de definición. Las pudimos revisar deteniéndonos en las palabras y luego en frases pequeñas para finalizar en el concepto como un todo. Esto nos permitió plantear las posibilidades de cómo entender las conceptualizaciones que nos facilitaba realizar un análisis. Como lo menciona [Morrison \(2005\)](#), el pensar y reflexionar sobre lo que se había construido hasta el momento nos permitía, en el mismo acto del encuentro, retomar desde el análisis los contenidos de lo propuesto, y esto tendría sus repercusiones desde lo revisado, como una nueva propuesta. Llegamos a un consenso de la mayoría para definir “supervisión capacitante”

Es un proceso de acompañamiento que implica educar y apoyar hacia el cumplimiento de objetivos institucionales, buscando oportunidades de mejora en diferentes contextos, a partir de estrategias de liderazgo horizontal, que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales. Conlleva que la persona o equipo autoevalúe sus tareas con base en la metodología del proceso.

Se finaliza este encuentro con más preguntas que respuestas acerca de lo planteado hasta el momento, a pesar de que lo hemos revisado varias veces. Esto nos hacía reflexionar que todavía continuamos con dudas y que cuando miramos hacia el futuro lo vemos lleno de incertidumbres ([Morin, 2001](#)). Pero a pesar de este sentimiento que es propio de un proceso de construcción donde estamos rompiendo paradigmas, esta sensación de incertidumbre, antes que ser negativa, es positiva para el equipo; porque nos hace ser pausados, reflexivos y cuestionadores sobre lo que construimos, prudentes en retomar lo cuantas veces sea necesario para revisarlo, sin temor a devolvernos pensando que estemos perdiendo el tiempo, sino más bien teniendo el cuidado de lo que queremos construir sea comprendido por quienes participamos en el proceso. Como argumenta [Freire \(2009\)](#) desde la pedagogía de la pregunta, es importante estar siempre abierto a cuestionamientos más que a las respuestas.

En el séptimo encuentro nos pareció importante que analizáramos todos los elementos que habíamos construido: Detenernos para retomar, releer, mirar y remirar lo que habíamos escrito, poner nuevamente atención a las palabras y en ellas a “la perspectiva del significado” propio de la construcción colectiva que habíamos hecho en este momento. Era importante poder comprender el significado que queríamos dar a entender. Pero primero era importante saber si nosotros mismos estábamos plasmando lo que queríamos decir con las palabras escritas ([Capra, 2002](#)).

Retomando lo realizado desde los primeros encuentros, miramos tanto los productos como el proceso de búsqueda permanente vivenciado. Este emerge desde la curiosidad, el deseo y la esperanza de la transformación necesaria para el cambio personal y colectivo ([Freire, 2002](#)).





Por lo tanto, se logra, en este último encuentro, revisar, en el grupo de trabajo, los productos que habíamos ido construyendo a lo largo del tiempo de los encuentros anteriores, la definición y propuesta de las características que deben contener el proceso de “supervisión capacitante”; esto, con el fin de dar una respuesta a nuestra pregunta central de la investigación y así revisar, desde el análisis y reflexión crítica, si lo que habíamos construido hasta ese momento y sistematizado nos iba dando la luz de lo que queríamos construir y comprender. El análisis se realizó desde cinco puntos medulares que recogían los principales aspectos que debería contener el proceso, revisadas a la luz de la definición propuesta.

- Condiciones para la aplicación
- Pasos a seguir en la aplicación
- Función del equipo que organiza la SC
- Características de los miembros del equipo que organiza la SC
- Características del clima emocional social que requiere la SC

Estos elementos nos permiten la organización y comprensión metodológica de la “supervisión capacitante”, dándonos la posibilidad de reconocer todos los factores que están en juego en el proceso. Abarcan, como ejes transversales, la importancia de reconocer que todos tenemos un conocimiento, que la unión permitió concretar desde distintos saberes, completando para poder llegar hasta estos cinco puntos tan importantes que dan un orden al comprender, desde sus características, la “supervisión capacitante”, y dar así el soporte necesario a la comprensión de la definición que logramos construir, desde el grupo de profesionales de la Región Central Norte de CEN CINAI.

## Reflexiones

Iniciamos esta propuesta desde una nueva perspectiva de investigación, llenos de expectativa, buscando definir el concepto de SC, despegándonos del tradicionalismo de la investigación positivista. Avanzamos hasta este punto y confirmamos la relevancia de esta forma de investigar, donde somos partícipes, poseedores de conocimiento (Freire, 2007).

Al mismo tiempo como equipo interdisciplinario hemos encontrado un espacio para la reflexión, con libertad, consciencia, incertidumbre. Un espacio para que la realidad de cada uno de nosotros como profesionales fuera la base para la expresión, la creatividad, el intercambio. Nos consolidamos como grupo desde la interacción, cimentada en el respeto, el diálogo y la escucha.



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-1.4>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

Reconocemos que las emociones son nuestras aliadas, aun aquellas que socialmente son temidas. Al re-conocerlas podemos comprender que hay otros a nuestro alrededor y transitar en nuestras propias soledades, pero en compañía. No estamos solos ni solas en este caminar en la búsqueda de la mejora, el bienestar, la humanización de los procesos.

Nuestros miedos e incertidumbres pueden ser el motor para continuar investigando y produciendo ciencia. Pensar, sentir y actuar son elementos indispensables para el proceso de investigación-acción (Elliott, 2005). La complejidad y multiplicidad están presentes en la vida, son necesarias para profundizar en las reflexiones que deben de ser críticas flexibles, que propicien el diálogo desde nuestra historia particular.

Reconocer que pudimos hacer conocimiento, desde la investigación acción participativa del equipo, nos permitió construir desde nuestra propia concepción lo que entenderíamos por el proceso y sus principales características

Y, finalmente, es necesario reconocer que el conocimiento se puede construir desde la horizontalidad, donde todos aportamos, logrando productos concretos, mejoras continuas en nuestra institución. Y aceptando que no hay dialogo sin una verdadera fe en todos los seres humanos desde su poder hacer y deshacer, teniendo en cuenta que cada persona encierra en sí misma el poder de crear y recrear, y que, definitivamente, no es privilegio de pocos individuos, sino mas bien el derecho de cada quien sobre la tierra (Freire, 2006b).

*No hay diálogo, sino existe una intensa fe en los hombres [seres humanos], fe en su poder de hacer y rehacer. De crear y recrear. Fe en su vocación de ser más, que no es privilegio de algunos elegidos sino derecho de los hombres [humano]. Para retomar, y pensar que para nosotros el diálogo es importante para nuestra construcción*

Freire, 2007

## Referencias

- Capra, F. (2002). *La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Barcelona: Anagrama.
- Chaves, A. (2012). *Percepción de las estudiantes acerca del plan de estudios de la carrera de pedagógica con énfasis en educación preescolar (CPEP) la experiencia de investigación-acción* (Tesis de maestría inédita). Universidad Nacional, Heredia. Costa Rica.







- Dobles, M. Zúñiga, M. y García, J. (2010). *Investigación en educación. Procesos, interacciones y construcciones*. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- Elliott, J. (2005). *La investigación-acción en educación* (5ª ed.). Madrid: Ediciones Morata. Recuperado de <http://books.google.es/books?id=eG5xSYGsdvAC&printsec=frontcover&dq=related:ISBN8471123835-v=onepage&q&f=false>
- Flores, L. E., Flores, G. A., Jiménez, R., Madrigal, J. C. y Perearnau, M. (2009). *Comunidad aprendiente*. San José, Costa Rica: Ediciones Sanabria.
- Freire, P. (2002). *Pedagogía de la esperanza* (5ª reimp.) Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Freire, P. (2006a). *Pedagogía de la autonomía. Saberes necesarios para la práctica educativa*. México: Siglo XXI.
- Freire, P. (2006b). *Pedagogía de la indignación* (2º ed.). Madrid: Ediciones Morata.
- Freire, P. (2007). *Cartas a quien pretende enseñar* (4ª reimp.). Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Freire, P. (2009). *La educación como práctica de la libertad*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Foucault, M. (2004). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión* (13ª ed.). Buenos Aires: Siglo XXI.
- Jara, O. (1994). *Para sistematizar experiencias: Una propuesta teórica y práctica*. San José, Costa Rica: Alforja.
- Latorre, A. (2007). *La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa* (4ª ed.). Barcelona: Graó.
- Maturana, H. (2007). *Transformación en la convivencia* (2ª ed.). Santiago: Dolmen Ediciones.
- McKernan, J. (2001). *Investigación-acción y currículum: Métodos y recursos para profesionales reflexivos*. Madrid: Morata.
- Ministerio de Salud de Costa Rica. (2007). *Manual de procedimientos, instrucccones y rutinas. Desarrollo organizacional* (Código MS.NI.LI.05). San José: Costa Rica: Autor. Recuperado de [http://www.ministeriodesalud.go.cr/sobre\\_ministerio/do/productos/IV-A\\_Cont\\_Mar08\\_May08/ANEXO%20%20PRODUCTOS/ANEXO%20.3/ANEXO%20.2.3%20MANUALES%20DE%20PROC/DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL/MS.NI.LI.05%20Desarrollo%20Organizacional.pdf](http://www.ministeriodesalud.go.cr/sobre_ministerio/do/productos/IV-A_Cont_Mar08_May08/ANEXO%20%20PRODUCTOS/ANEXO%20.3/ANEXO%20.2.3%20MANUALES%20DE%20PROC/DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL/MS.NI.LI.05%20Desarrollo%20Organizacional.pdf)
- Ministerio de Salud de Costa Rica. (2008). *Modelo conceptual y estratégico. Provisión de servicios de salud en nutrición y desarrollo infantil*. San José, Costa Rica: Autor. Recuperado de [http://www.cencinai.org/recursos/publicaciones/item/download/4\\_7baaa06c1b91919f1a43c4e708ca86e0](http://www.cencinai.org/recursos/publicaciones/item/download/4_7baaa06c1b91919f1a43c4e708ca86e0)





doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-1.4>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

Morin, E. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Paris: UNESCO.

Morrison, G. (2005). *Educación preescolar* (9ª ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.

Zarzar, C. (2001). *La didáctica grupal*. México: Editorial progreso.



### Cómo citar este artículo en APA:

Araya-Alegría, G. (enero-abril, 2015). "Supervisión capacitante": Un encuentro para la construcción de los equipos interdisciplinarios en la Dirección Regional Central Norte de CEN CINAI. *Revista Electrónica Educare*, 19(1), 67-84. doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-1.4>

**Nota:** Para citar este artículo en otros sistemas puede consultar el hipervínculo "Como citar el artículo" en la barra derecha de nuestro sitio web:

<http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/index>

