

DISRUPTIA

REVISTA CIENTÍFICA ESTUDIANTIL MULTIDISCIPLINARIA



**UNIVERSIDAD
DR. JOSÉ GREGORIO HERNÁNDEZ**

La Universidad de los Valores



Nº 1



Junio - Diciembre 2025

Vol. I. No. 1

Diciembre 2025

ISSN 3105-7616

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2025000276

La Revista Científica Estudiantil Multidisciplinaria Disruptia es una publicación semestral que nace con el propósito de consolidarse como un referente internacional en la difusión de investigaciones originales de vanguardia en distintas disciplinas académicas y busca transformar los esquemas tradicionales de divulgación científica al ofrecer una plataforma inclusiva, dinámica y de acceso libre. En este espacio se promueve la participación activa de la comunidad estudiantil y de todas las personas interesadas en el avance del conocimiento, de modo que los estudiantes encuentren la oportunidad de generar, compartir y difundir sus investigaciones con carácter profesional. Las contribuciones publicadas son el resultado de trabajos inéditos, teóricos o experimentales, elaborados por jóvenes investigadores y además la revista se compromete a desafiar las formas convencionales de publicación académica a través de tecnologías modernas y plataformas innovadoras que enriquecen la experiencia de lectura con recursos multimedia como videos, podcasts e infografías. Su periodicidad es semestral y contempla también la posibilidad de ediciones especiales, lo cual permite ampliar la difusión de aportes científicos que respondan a los retos de la sociedad contemporánea desde una visión fresca, crítica y disruptiva.

EDITOR JEFE

Dr. Juan Andrés Rincón - <https://orcid.org/0000-0002-9240-5122>

EDITOR EJECUTIVO

Dra. Adlyz Calimán - <http://orcid.org/0000-0001-5405-5099>

EDITOR EJECUTIVO

Dra. Janeth Hernández - <https://orcid.org/0000-0002-2274-687X>

COEDITOR

Dr. Daniel Romero - <https://orcid.org/0000-0001-6999-2835>

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Judith Aular de Durán - <https://orcid.org/0009-0009-1752-2466>

Dr. Camilo Noguera Pardo - <https://orcid.org/0009-0000-9605-1686>

Dr. Jorge Muñoz - <https://orcid.org/0000-0001-8905-1194>

MSc. Nathalie Mendoza - <https://orcid.org/0009-0006-3250-9647>

Dra. Moraima Romero - <https://orcid.org/0000-0002-4483-4037>

MSc. Sonia Falla - <https://orcid.org/0009-0000-8310-7329>

Ingrid Duenmayor - <https://orcid.org/0009-0006-2756-4131>

CONSEJO ASESOR

Mario Herrera - <https://orcid.org/0009-0005-9850-2942>

Pablo Nava - <https://orcid.org/0009-0004-0043-0673>

Jhon Cobo - <https://orcid.org/0000-0003-0997-3821>

Yumaira Rodríguez - <https://orcid.org/0000-0001-6170-1925>

Ronald Prieto - <https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>

Juan León García - <https://orcid.org/0000-0002-3713-0250>

COMITÉ DE REDACCIÓN

Dra. Branda Molina - <https://orcid.org/0000-0002-8624-8905>

Lcdo. Harvin Fernández - <https://orcid.org/0009-0002-8733-7775>

Vol. I. No. 1

Diciembre 2025

ISSN

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2025000276

2025, Universidad Dr. José Gregorio Hernández.
Maracaibo, Venezuela

Concepto gráfico: Karla Velazquez y Daniel León Bracamonte
E-mail: Karlavelazquez0902@gmail.com

Diagramación y montaje: Daniel León Bracamonte
E-mail: Danielleonbracamonte2004@gmail.com

Application of the Principles of the Deming Method for the Continuous Improvement of Educational Supervision

ABSTRACT: Educational supervision is a key process for addressing institutional problems; therefore, it is necessary to optimize each need encountered through continuous improvement. This article aims to analyze, from an educational supervision perspective, the key principles of the Deming Method for pedagogical leadership. It is based on the postulates of Beckford (2016), Moen and Norman (2021), Aguilar (2018), Lee (2023), Martínez (2020), among others. Documentary research was used as the main source of information, providing a comprehensive overview. It is concluded that educational supervision guarantees the fulfillment of organizational goals or objectives, seeking to improve the educational process with the intervention or collaboration of all educational stakeholders using the Deming Method, promoting a culture of continuous improvement and quality in all educational processes, starting, of course, from the identification of problems and implementing solutions for educational quality.

KEYWORDS: Educational Supervision, Deming Method, Pedagogical Leadership.

Aplicação dos Princípios do Método Deming para a Melhoria Contínua da Supervisão Educacional

RESUMO: A supervisão educacional é um processo fundamental para enfrentar os problemas institucionais; portanto, é necessário otimizar cada necessidade encontrada por meio da melhoria contínua. Este artigo tem como objetivo analisar, sob a perspectiva da supervisão educacional, os princípios-chave do Método Deming para a liderança pedagógica. Baseia-se nos postulados de Beckford (2016), Moen e Norman (2021), Aguilar (2018), Lee (2023), Martínez (2020), entre outros. A pesquisa documental foi utilizada como principal fonte de informação, proporcionando uma visão abrangente. Conclui-se que a supervisão educacional garante o cumprimento das metas ou objetivos organizacionais, buscando melhorar o processo educacional com a intervenção ou colaboração de todos os atores educacionais por meio do Método Deming, promovendo uma cultura de melhoria contínua e qualidade em todos os processos educacionais, começando, naturalmente, pela identificação dos problemas e implementação de soluções para a qualidade educacional.

PALAVRAS-CHAVE: Supervisão Educacional, Método Deming, Liderança Pedagógica.

Application des Principes de la Méthode Deming pour l'Amélioration Continue de la Supervision Éducative

RÉSUMÉ: La supervision éducative est un processus clé pour résoudre les problèmes institutionnels ; il est donc nécessaire d'optimiser chaque besoin rencontré grâce à l'amélioration continue. Cet article vise à analyser, du point de vue de la supervision éducative, les principes fondamentaux de la Méthode Deming pour le leadership pédagogique. Il s'appuie sur les postulats de Beckford (2016), Moen et Norman (2021), Aguilar (2018), Lee (2023), Martínez (2020), entre autres. La recherche documentaire a été utilisée comme principale source d'information, offrant une vue d'ensemble complète. Il est conclu que la supervision éducative garantit la réalisation des objectifs organisationnels, en cherchant à améliorer le processus éducatif avec l'intervention ou la collaboration de tous les acteurs éducatifs grâce à la Méthode Deming, favorisant une culture d'amélioration continue et de qualité dans tous les processus éducatifs, en commençant, bien entendu, par l'identification des problèmes et la mise en œuvre de solutions pour la qualité éducative.

MOTS-CLÉS: Supervision Éducative, Méthode Deming, Leadership Pédagogique.

Aplicación de los principios del Método Deming para la mejora continua de la Supervisión Educativa

Katy Guanipa

Maestrante en la Maestría en Gerencia e Innovación Educativa (UJGH). Licenciada en Educación (UBV).

Correo Electrónico: kattyguanipa529@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2244-9156>

Ana Nava

Maestrante en la Maestría en Gerencia e Innovación Educativa (UJGH). Licenciada en educación: Mención Idiomas Modernos. (LUZ)

Correo Electrónico: ananava971@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6561-2576>

RESUMEN: La supervisión educativa es un proceso clave para afrontar los problemas institucionales, por ello, es necesario optimizar a través de la mejora continua cada necesidad encontrada. El presente artículo pretende analizar desde la supervisión educativa, conocer los principios claves del método Deming para el liderazgo pedagógico. La misma se sustenta bajo los postulados de Beckford (2016), Moen y Norman (2021), Aguilar (2018), Lee (2023), Martínez (2020), entre otros. Como metodología se empleó la investigación de tipo documental como principal fuente de información, proporcionando una visión panorámica de la información. Se concluye, La supervisión educativa garantiza el cumplimiento de metas u objetivos organizacionales, buscando mejorar el proceso educativo con la intervención o colaboración de todos los actores educativos con el uso del Método Deming, promoviendo una cultura de mejora continua y calidad en todos los procesos educativos, partiendo por supuesto desde la identificación de problemas, implementar soluciones para la calidad educativa.

PALABRAS CLAVE: Supervisión Educativa, Método Deming, Liderazgo Pedagógico.

Introducción

Toda organización sea cualquier sector donde esté involucrado, tiene en su haber principios básicos que le permitan mantenerse en una constante competencia e innovación, ofreciendo una filosofía y un conjunto de herramientas prácticas para lograr la excelencia en la gestión. Si bien es cierto, el principio es darle sostenibilidad a la organización, se requiere de un esfuerzo colaborativo y de herramientas necesarias para alcanzar el éxito y la manera de ver el futuro para responder a las necesidades de una sociedad cambiante.

No obstante, las organizaciones que adoptan el método Deming experimentan mejoras significativas en la eficiencia, la reducción de costos y la calidad de sus productos y servicios, permitiéndoles ser más competitivas en un mercado globalizado, teniendo así un poder transformador, estableciendo procedimientos generales. De esta forma, el sistema educativo, y específicamente en Venezuela, el Método Deming, ofrece un marco estructurado y probado para la mejora continua, promoviendo una cultura de aprendizaje, adaptación y excelencia en todos sus niveles, pudiendo identificar áreas de oportunidad, implementar cambios efectivos y asegurar un progreso constante hacia la consecución de sus objetivos o metas.

Entender el abordaje del problema en la supervisión educativa. La supervisión educativa contemporánea se encuentra en un momento crítico que exige una transformación profunda, alejándose de modelos de control punitivo y acercándose a uno de mejora continua y apoyo sistemático. En este contexto, la filosofía de William Edwards Deming, particularmente su Sistema de Conocimiento Profundo, ofrece un marco conceptual robusto para esta reinención. Deming (1994) postulaba que todo sistema debe ser comprendido como una red de procesos interdependientes, donde la mejora no es un evento esporádico, sino el resultado de un liderazgo que optimiza todo el sistema hacia un propósito común.

Aplicado a la supervisión, esto implica que el supervisor debe dejar de ser un mero evaluador para convertirse en un líder que facilita, analiza procesos y genera las condiciones para que el proceso de enseñanza-aprendizaje florezca. La transformación de la supervisión, por lo tanto, no es opcional sino necesaria para alinear el sistema educativo con las demandas del siglo XXI.

Circunstancialmente, el ámbito social donde se encuentran los centros escolares, se observa que los procesos de supervisión están desarticulados, donde no se observa criterios claros para evaluar por ejemplo el desempeño de los docentes y gerentes educativos, conllevando a una baja participación docente, con constante resistencia a los procesos evaluativos por percibirlos como punitivos, o no formativos, al igual que se está produciendo un ausentismo laboral o falta de compromiso.

Una supervisión tradicionalista desde un enfoque vertical único se limita a fiscalizar, no a colaborar, recurriendo en una falta de formación en liderazgo educativo, sin entrenamiento en técnicas de mejora continua o gestión emocional, aunado a unos recursos limitados monitorear procesos y hacer seguimiento permanente, rechazan modelos participativos, observándose una deficiencia administrativa, falta de estandarización en procesos educativos y poca participación del personal en la mejora continua.

Estas problemáticas tienen su origen en causas estructurales, como la ausencia de metodologías de sistemáticas de supervisión, la resistencia al cambio por parte de los actores educativos y la carencia de una cultura de calidad basada en datos. Ante esto, el presente artículo, busca analizar desde la supervisión educativa, conocer los principios claves del método Deming para el liderazgo pedagógico, generando en los mismo una planificación estratégica adecuada.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Supervisión Educativa

La supervisión ha sido caracterizada como un proceso de carácter pedagógico – administrativo, ayuda en el caso del sector educativo, en el acompañamiento, planificación, ejecución, entre otros elementos de las instituciones educativas, con la finalidad de estrechar lazos para mejorar la calidad educativa. En palabras de Rodríguez y Fernández (2021) consideran, “es una actividad dinámica que integra la planificación, el monitoreo y la evaluación continua, tanto en contextos educativos como empresariales, para mejorar resultados y fomentar el aprendizaje organizacional” (p 38). Del mismo modo, Martínez (2020) consiste, “en la función administrativa el cual implica dirigir, controlar y retroalimentar el trabajo de un equipo, con el fin de optimizar recursos y asegurar la calidad en los procesos”.

Otra definición la tiene Hernández y Gómez (2018) indicando, “la supervisión es un proceso sistemático de orientación, seguimiento y evaluación del desempeño laboral, cuyo objetivo es garantizar el cumplimiento de metas organizacionales y el desarrollo profesional de los colaboradores”. Si bien es cierto, desde la contrastación teórica, los autores señalados conciben la supervisión como una actividad dinámica y continua que abarca la planificación, el monitoreo y la evaluación para optimizar resultados y promover el aprendizaje en diversos contextos.

La supervisión educativa queda entendida como el proceso por el cual, a través de la sistematización, garantiza el cumplimiento de metas u objetivos organizacionales, funciones que se establecen partiendo desde la planificación hasta la evaluación, buscando mejorar el proceso educativo con la intervención o colaboración de todos los actores educativos, enriqueciendo la calidad del aprendizaje para promover una cultura de innovación dentro de la escuela.

Establecimiento de objetivos claros para la supervisión

Cuando se realiza supervisión, los objetivos se persiguen para alcanzar la calidad educativa deben ser claros. Para Northouse (2022), “el establecimiento de objetivos claros implica definir resultados específicos, medibles y alcanzables que guíen el proceso de supervisión. Los mismo, deben alinearse con la planificación estratégica y ser comunicados efectivamente a los supervisados para asegurar su comprensión y compromiso” (p 98). Del mismo modo, Armstrong y Taylor (2020) refieren, “es un componente clave de la planificación, el cual proporciona dirección y criterios de evaluación. Estos objetivos deben derivarse de las necesidades organizacionales e individuales, asegurando sean claros, desafiantes y consensuados entre supervisores y supervisados”.

Para Robbins y Judge (2019), la planificación de la supervisión, “requiere establecer metas claras y realistas sirvan como base para evaluar el desempeño. Estos objetivos deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido) para facilitar la retroalimentación y la mejora continua”. Para comprender los objetivos claros, se debe resaltar la necesidad de derivar de las necesidades tanto organizacionales como individuales, siendo desafiantes y consensuados entre supervisor y supervisado, por cual, se requiere asegurar los objetivos de la planificación como base sólida para la evaluación del desempeño, la retroalimentación y la mejora continua.

No obstante, todo centro educativo, pensando desde los más alta gerencia, debe planificar objetivos, permitiendo definir cómo la supervisión ayuda a realizar una revisión de los objetivos que se plantean desde el inicio de un periodo escolar, por ello, el establecimiento de objetivos claros para la supervisión no es más que la búsqueda de clasificar los procedimientos necesarios para evaluar cada una de las dependencias o procesos de enseñanza y aprendizaje, permitiendo saber si lo proyectado está dando resultados esperados.

Método Deming

Las instituciones educativas, dentro de su planificación, debe identificar problemas, implementar soluciones a pequeña escala, analizar los resultados y, basándose en la evidencia, realizar ajustes para optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje y la gestión escolar de manera continua y adaptativa. Para Montgomery Lepore (2020) refieren, el Método Deming se reinterpreta como:

Un marco para alinear las decisiones estratégicas con las capacidades operativas, combinando así sistema de conocimiento profundo con herramientas como el análisis de flujo de valor y la teoría de restricciones, siendo su objetivo, el crear organizaciones resilientes que respondan a cambios externos mediante la cooperación, la medición científica y la eliminación de prácticas gerenciales cortoplacistas. (p 36)

En este mismo orden de ideas, Goetsch (2019) manifiesta:

El Método Deming es un enfoque integral de gestión de calidad que enfatiza la mejora continua mediante la aplicación del ciclo de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), el uso de métodos estadísticos para reducir la variabilidad en los procesos y la eliminación de barreras, el cual impiden a los empleados alcanzar su máximo potencial. Deming sostenía, la calidad no es responsabilidad exclusiva de los trabajadores, sino de un sistema de gestión comprometido con el aprendizaje organizacional y la satisfacción del cliente a largo plazo.

Para Beckford (2016), el Método Deming, desde una perspectiva sistémica,

Se basa en la interdependencia de cuatro elementos clave: (1) comprensión de la variación en los procesos, (2) teoría del conocimiento, (3) psicología de la motivación humana y (4) visión sistémica de la organización. Este método no solo busca optimizar procesos técnicos, sino también transformar la cultura organizacional mediante el liderazgo ético, la colaboración interdepartamental y la priorización de la innovación sobre la competencia interna.

Los tres autores trascienden la gestión de calidad para constituirse en un sistema integral que, para las instituciones, en este caso educativas, representa una distinción como una filosofía de gestión, enfatizando la resiliencia y la adaptación al cambio mediante la cooperación y la ciencia, centrándose en la mejora continua a través del uso de métodos estadísticos para reducir la variabilidad.

El Método Deming, aplicado en instituciones educativas, promovería una cultura de mejora continua y calidad en todos los procesos educativos, partiendo por supuesto desde la identificación de problemas, para así implementar soluciones basadas en datos, evaluar su efectividad y realizar ajustes para optimizar el aprendizaje y la gestión, fomentando la colaboración y el aprendizaje constante centrado en las necesidades de los estudiantes y en la excelencia educativa a largo plazo.

Principios clave del Método Deming

Los principios del método Deming, aunque formulados en el siglo XX, mantienen una vigencia absoluta y continúan siendo reinterpretados y aplicados en contextos modernos, incluida la educación. Un principio clave es la Mejora Continua, que trasciende la noción de cambio esporádico para establecerse como un ciclo permanente. Este principio se materializa en el Ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), el cual, según autores modernos, es la base para un aprendizaje organizacional profundo.

Como señala Anderson (2020), en entornos educativos complejos, el PHVA facilita una adaptación ágil y basada en datos, permitiendo a las instituciones responder de manera proactiva a las necesidades cambiantes de los estudiantes en lugar de reaccionar ante las crisis. Este enfoque convierte a la planificación en un proceso dinámico y vivo. Un segundo principio fundamental es el Liderazgo Profundo y la Constancia de Propósito. Deming argumentaba que la dirección debe trabajar con una visión a largo plazo, eliminando las barreras que privan a las personas de su trabajo. En la literatura reciente, este principio se vincula directamente con la capacidad de los directivos y supervisores educativos para crear una cultura de confian-

za y colaboración.

Gómez (2019) sostiene que el liderazgo demingiano en las escuelas no se centra en el control, sino en empoderar al personal docente, fomentando la innovación y asumiendo que el objetivo último es el éxito del estudiante, no simplemente cumplir con normativas. Sin esta constancia de propósito y un liderazgo que la impulse, cualquier iniciativa de mejora está condenada al fracaso. El tercer pilar es la Toma de Decisiones Basada en Datos y la Comprensión de la Variación.

Deming insistía en que la gestión debe partir de la comprensión de que todo proceso presenta variación, y que es crucial distinguir entre las causas comunes (propias del sistema) y las causas especiales (ajenas a él). Aplicar este principio evita que se culpabilice a los docentes por problemas que son inherentes al diseño del sistema educativo. Smith (2020) explica que las "herramientas innovadoras" para la recolección de información, como los cuadros de mando integral (dashboard) y el análisis de aprendizaje, permiten a los supervisores visualizar esta variación y tomar decisiones informadas para mejorar los procesos de enseñanza, en lugar de realizar evaluaciones subjetivas y punitivas.

La comprensión de los procesos de enseñanza y aprendizaje entre todos los miembros de la comunidad educativa, transforma el rendimiento académico y la creación de un entorno escolar de alta calidad, por ello, basado en los principios del Método Deming, Moen y Norman (2021) los cuales manifiestan que, "el Método Deming como principios clave incluyen, el ciclo PHVA, cuya herramienta central es para la mejora iterativa de procesos, el enfoque en la calidad sobre el beneficio para la calidad general de la rentabilidad a largo plazo". El mismo autor también afirma, la reducción de la variación para minimizar errores y desperdicios, y, el compromiso ético la cual se basa en el liderazgo, responsabilidad social y desarrollo del personal.

En este mismo orden de ideas, para Willis y Ritter (2020), proponen un marco basado en sistema de conocimiento profundo, el cual Integra teoría de sistemas, variación, conocimiento psicológico y epistemología. eliminación de cuotas numéricas para evitar metas arbitrarias que ignoran el contexto del sistema. "El trabajo en equipo es necesario para romper silos organizacionales y alinear procesos con una visión compartida, y por último, una cultura de aprendizaje, donde sustituya el castigo por oportunidades de mejora basadas en datos".

Se tiene también a Arnheiter y Maleyeff (2016), en los principios claves del método Deming:

Se centran en cuatro claves, enfoque en el cliente, priorizar las necesidades del cliente sobre objetivos a corto plazo, el pensamiento sistémico, llega a comprender

cómo las partes de una organización interactúan para lograr metas comunes, la mejora continua (PDSA), la misma implementa ciclos para planificar, hacer, estudiar y actuar para optimizar procesos, y por último, pero no menos importante, el liderazgo transformacional, que eliminar el miedo en el trabajo y fomenta la colaboración. (p 89)

Los principios del método Deming como base filosófica centrada en la mejora continua y la calidad, se enfocan para comprender las interconexiones organizacionales que promueve un ambiente de colaboración, reafirmando así, los principios como la prioridad de la calidad sobre la ganancia a corto plazo. Por ello, las relaciones entre los diferentes actores educativos, permite identificar las causas raíz de los problemas en lugar de solo tratar, por ello, desde dichos principios, el aprendizaje constante y la adaptación hacia los diferentes procesos gerenciales, en donde planificar, hacer, verificar y actuar, faculta a los supervisores y gerentes educativos para medir el impacto de las acciones pedagógicas, las cuales conducen a un progreso sostenido.

Constancia de propósito

Promover un clima cultural u organizacional, donde todos los esfuerzos se alinean hacia un objetivo común, transforma la supervisión en un proceso de apoyo y crecimiento en lugar de una simple evaluación. Para García (2022) manifiesta, visto desde la perspectiva de Deming, "la constancia de propósito es la columna vertebral de la gestión efectiva, ya que, establece una coherencia entre la misión, los procesos y las personas" (p. 106). Seguidamente también refiere, "no se trata solo de establecer metas, sino de garantizar cada acción contribuya a un propósito compartido, fomentando la confianza interna y externa". García destaca su relevancia en contextos de transformación digital.

Así mismo, se cuenta con la definición de Martínez y Rodríguez (2020), los mismo manifiestan, "la constancia de propósito implica mantener una dirección clara y sostenida hacia objetivos fundamentales, incluso en entornos de incertidumbre" (p 59). Según Deming, esto exige eliminar prácticas cortoplacistas, como la dependencia excesiva en métricas financieras trimestrales, y priorizar la creación de valor para clientes y empleados. Es un requisito para la sostenibilidad organizacional.

Para Aguilar (2018), la constancia de propósito se define como "el compromiso de una organización para alinear todas sus acciones y decisiones con una visión a largo plazo, evitando la reactividad ante fluctuaciones del mercado o presiones financieras inmediatas" (p 206). Deming enfatizaba que este principio requiere una cultura organizacional centrada en la mejora continua, donde la innovación y el aprendizaje sean pilares estratégicos.

Es fundamental para la gestión organizacional, resaltando la constancia de propósito como un factor que impacta la estrategia, la cultura, la sostenibilidad y la adaptación al cambio en las organizaciones, centrarse un rol de supervisión para mantener una dirección clara a largo plazo, evitando la creación de valor para la sostenibilidad, destacando así la alineación de acciones y la necesidad de una cultura de mejora continua e innovación como pilares estratégicos.

Al plantear la capacidad de mantener la dedicación hacia metas u objetivos educativas desde la constancia del propósito, a pesar de los desafíos, a diario vive el sistema educativo venezolano, la resiliencia transforma los objetivos académicos para desarrollo deseable ante los límites presupuestarios y de talento humano, por lo que, es necesario persistir en la transformación de un ambiente donde el esfuerzo sostenido se valora y conduce al éxito.

Adoptar una nueva filosofía

Al trascender la evaluación del desempeño individual y enfocarse en la comprensión y optimización de los procesos sistémicos, la filosofía empodera a los equipos para promover la toma de decisiones. Para Smith y Nguyen (2021), desde la perspectiva de Deming, adoptar una nueva filosofía implica “integrar principios como la cooperación (en lugar de la competencia interna), la reducción de variabilidad en los procesos y el enfoque en el largo plazo” (p. 154). Esto conlleva reevaluar métricas de éxito, priorizando la sostenibilidad sobre la rentabilidad inmediata y promoviendo un aprendizaje organizacional constante.

De la misma forma, Anderson (2020), refiere, adoptar una nueva filosofía bajo el Método Deming implica “abandonar enfoques tradicionales centrados en resultados a corto plazo y priorizar una mejora continua basada en datos, colaboración interdepartamental y satisfacción del cliente”. Este cambio requiere un compromiso institucional con la calidad como eje estratégico, alineado con los principios de constancia de propósito y pensamiento sistémico.

Así mismo, Martínez y Gómez (2018) manifiestan, “la adopción de esta filosofía representa una transformación cultural que reemplaza prácticas jerárquicas por un liderazgo participativo, donde la toma de decisiones se basa en el conocimiento profundo de los procesos y la eliminación de obstáculos, limitando el desarrollo del personal” (p. 91). En este proceso de adopción, Deming enfatiza, esta filosofía debe permear todos los niveles organizacionales para erradicar el miedo y fomentar la innovación.

La adopción de la filosofía de Deming implica un cambio organizacional profundo desde la holística, impactando en la cultura, los procesos y las estrategias or-

ganizacionales, resaltando la necesidad de cooperación interna, llevando a redefinir el éxito hacia la sostenibilidad y el aprendizaje continuo (Martínez y Gómez, 2018). El supervisor debe centrarse en ocasiones, en el abandono de la visión en favor de la mejora continua, requiriendo un compromiso institucional con la calidad que ayude a la transformación cultural hacia un liderazgo participativo. No obstante, la toma de decisiones basada en el conocimiento de los procesos y la eliminación de obstáculos, permitirá fomentar la innovación.

El supervisor educativo, al adoptar una nueva filosofía como herramienta innovadora en las instituciones escolares, impulsaría una transformación profunda en la manera de hacer gestión, permitiéndose repensar los fines, valores y métodos educativos para adaptarlos a los desafíos actuales, llevando la renovación de la filosófica para preparar a los gerentes educativos ante un mundo cambiante.

Fomentar el aprendizaje

Los supervisores educativos pueden promover un ambiente donde el aprendizaje se convierte en un motor constante de evolución y excelencia educativa, impulsado por la colaboración y la retroalimentación constructiva. Lee (2023) desde la perspectiva de Deming, “fomentar el aprendizaje implica priorizar la motivación intrínseca y la eliminación de prácticas, generando miedo al error”. Esto se logra mediante líderes educativos que adoptan el principio de liderazgo basado en el servicio, facilitando recursos y confianza para que los estudiantes y educadores innoven sin temor a represalias.

Del mismo modo, Johnson y Smith (2021) refieren, “el método Deming en el aprendizaje se centra en la interdependencia de los sistemas y la eliminación de barreras que limitan la colaboración” (p. 326). Fomentar el aprendizaje bajo este enfoque requiere entender el contexto sistémico (Principio 2 de Deming), donde docentes y estudiantes trabajan en equipo para identificar variaciones en los procesos educativos y ajustarlos proactivamente.

No obstante, Aguilar (2019) indica, “fomentar el aprendizaje desde los principios de Deming implica aplicar el ciclo PHEA (Planificar-Hacer-Estudiar-Actuar) para crear procesos educativos iterativos, donde la mejora continua se basa en datos y la retroalimentación sistemática” (p. 75). Esto promueve un entorno donde los errores son oportunidades de aprendizaje y no fracasos, alineándose con la filosofía de calidad total.

Valorar la mejora constante, la colaboración, la motivación y la eliminación del miedo, principios fundamentales de la filosofía de Deming adaptados al contexto del aprendizaje, enfatiza la motivación intrínseca y el lideraz-

go para fomentar la innovación, de esta forma, la interdependencia y la colaboración, identifican y ajustan los procesos educativos para la concepción de oportunidad. Al fomentar el aprendizaje, las características de la innovación educativa, no solo mejora la calidad del aprendizaje, sino, también contribuye a formar ciudadanos críticos, creativos y capaces de resolver problemas en contextos diversos, fundamentos necesarios el cual consolidan que las escuelas busquen mejoras continuas para eliminar los riesgos o necesidades que haya en las organizaciones.

Metodología

El presente artículo se sustenta bajo la metodología documental bibliográfica. Para Barraza (2018) la describe "como investigación bibliográfica, como una que utiliza "datos secundarios" como su principal fuente de información. Su objetivo principal es doble: primero, relacionar datos ya existentes de diversas fuentes y, segundo, proporcionar una visión panorámica y sistemática de una cuestión específica, sintetizando información de múltiples fuentes dispersas".

Del mismo, Arias (2016) define la investigación documental como "un proceso sistemático para obtener nuevos conocimientos mediante la "recuperación, análisis e interpretación de datos secundarios" (p. 12). Estos datos provienen de fuentes documentales existentes, ya sean impresas, audiovisuales o electrónicas, y han sido previamente obtenidos y publicados por otros investigadores o instituciones. Este tipo de investigación puede ser utilizado en diversas disciplinas, tanto en ciencias naturales como en ciencias sociales".

Reflexiones finales

Cuando se planifica, implica establecer objetivos o metas claras, el cual conducen progresivamente a dar respuestas a las necesidades enfundadas de la praxis académica, por ello, el diagnóstico como elemento clave y primordial debe asegurar desde la supervisión educativa un liderazgo que facilite, oriente y defina en conjunto con los actores educativos claves los objetivos alcanzables y relevantes. Cada proceso de planificación proporciona recursos y una constante retroalimentación.

El docente con funciones de supervisión educativa, tiene como rol observa, escuchar y guiar sin juzgar cada proceso, buscando emprender un cambio significativo para el bienestar común, proceso llevado a través de la sistematización, garantiza el cumplimiento de metas u objetivos organizacionales, funciones que se establecen partiendo desde la planificación hasta la evaluación, buscando mejorar el proceso educativo con la intervención o colaboración de todos los actores educativos.

Es así como el Método Deming, aplicado en las instituciones educativas, promovería una cultura de mejora continua y calidad en todos los procesos educativos, partiendo por supuesto desde la identificación de problemas, para así implementar soluciones, transformando inclusive la función supervisora, buscando optimizar los procesos educativos para lograr un mejor desempeño de todos los actores educativos.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, J. (2018). Gestión de calidad liderazgo y estratégica: Los principios de Deming en la era digital. Ediciones Cuálitas. Madrid, España.
- Anderson, J. (2020). Driving Digital Transformation in Education: The Deming Cycle as a Framework for Continuous Improvement. *Educational Leadership Review*, 21(1), 45-60. <https://doi.org/10.33423/elrv21i1.2845>
- Anderson, R. y Johnson, L. (2020). Conceptos básicos del pensamiento sistémico: de conceptos a bucles causales. Comunicaciones Pegaso.
- Arias-Odón, J. C. (2016). Investigación documental, investigación bibliométrica y revisiones sistemáticas. *Revista Electrónica de Divulgación Académica*, 1(1), 1-12.
- Armstrong, M., y Taylor, S. (2020). Manual de Armstrong para la Gestión de Recursos Humanos (15.ª ed.). Kogan Page.
- Arnheiter, E. D. y Maleyeff, J. (2016). La integración de los principios de Deming en la gestión de la calidad moderna. *Revista Internacional de Ciencias de Calidad y Servicio*, 8(2), 89-105. <https://doi.org/10.1108/IJ-QSS-02-2016-0010>
- Barraza, N. (2018). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. Editorial Universidad Simón Bolívar.
- Beckford, J. (2016). La Organización Inteligente: Descubriendo el Valor de la Información (2.ª ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315546XYZ>
- García, R. (2022). Deming en el siglo XXI: Principios clave para la excelencia operativa. Publicaciones Académicas Globales. Buenos Aires, Argentina. 1. Martínez, L. y Gómez, M. (2018). Transformación organizacional bajo los principios de Deming. Editorial Gestión 2000.
- Goetsch, D. L. y Davis, S. B. (2019). Gestión de la Calidad para la Excelencia Organizacional: Introducción a la Calidad Total (9.ª ed.). Pearson. ISBN: 978-0135570012.

- Gómez, L. M. (2019). Leading for Quality: How Deming's Philosophy Can Transform School Leadership. *Journal of Educational Administration*, 57(3), 234-250. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2018-0045>.
- Hernández, R., & Gómez, M. (2018). *Gestión y supervisión en las organizaciones modernas*. Editorial McGraw-Hill.
- Johnson, L. y Smith, T. (2021). El sistema de conocimiento profundo de Deming en la educación moderna. *Journal of Educational Innovation*, 8(2), 112-129. <https://doi.org/10.1016/j.jei.2021.02.005>
- Lee, M. (2023). Los 14 puntos de Deming para el liderazgo educativo. *International Journal of Learning Excellence*, 15(1), 78-94. <https://doi.org/10.1080/ijle.2023.1234567>
- Martínez, L. (2020). *Supervisión efectiva: Teoría y práctica*. Ediciones Pirámide.
- Martínez, L., & Rodríguez, P. (2020). *Enfoque sistémico para la calidad total: Reinterpretando a Deming*. Editorial Innovación Gerencial. Ciudad de México, México.
- Moen, R. y Norman, C. (2021). Evolución del ciclo PDSA: de Deming a las prácticas ágiles modernas. *Progreso de la calidad*, 54(9), 22-28.
- Montgomery, A. y Lepore, D. (2020). El Sistema de Conocimiento Profundo de Deming: Un Marco para la Gestión Sostenible. *The TQM Journal*, 32(5), 1021-1035. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2020-0058>
- Northouse, PG (2022). *Liderazgo: teoría y práctica* (9ª ed.). Publicaciones Sage.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2019). *Comportamiento Organizacional* (18.ª ed.). Pearson.
- Rodríguez, P., & Fernández, A. (2021). *Supervisión y mejora continua*. Editorial Síntesis.
- Smith, R. A. (2020). Data-Driven Decision Making in Education: Applying Deming's Principles to Modern Learning Analytics. *Educational Technology Research and Development*, 68(4), 1789-1809. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09763-8>
- Smith, T. y Nguyen, H. (2021). *El legado de Deming en el siglo XXI*. Quality Press.
- Willis, J. y Chapman, CD (2020). *El viaje de Deming hacia el conocimiento profundo: cómo la teoría de la gestión de Deming puede transformar las DevOps modernas*. Prensa de la revolución de TI.

Vol. I. No. 1

Diciembre 2025

ISSN 3105-7616

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2025000276

Tabla de Contenido

Editorial

Artículos

- **Modelo estratégico de gestión para docentes en la atención a la neurodiversidad** 6
Strategic management model for teachers in the Attention to neurodiversity
Yasmilec Hinestroza, Sarrina Tigrera, Palmira González
- **El estilo gerencial y su impacto efectivo en la planificación estratégica tributaria** 11
Managerial Style and Its Effective Impact on Strategic Tax Planning
Chourio Martin, Fuenmayor Jineska, Perozo Juan
- **Aplicación de los principios del Método Deming para la mejora continua de la Supervisión Educativa** 23
Social management guidelines to address Huntington's Disease
Katy Guanipa, Ana Nava
- **Supervisión educativa en la educación católica. Un enfoque holístico** 24
Educational supervision in catholic education. A holistic approach
Nathaly Fernández, Rosmery Vilchez

Ensayos Árbitrados

- **La supervisión educativa desde un enfoque holístico** 29
Educational Supervision from a Holistic Approach
Evaliza Tami, Yurnelis Rojas



***Autoridades Universitarias
de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández***

Presidente del Consejo Superior
Dr. Albes Calimán

Rectora
Dra. Gisela Quijada

Vicerrector Académico
Dr. Juan Rincón

Vicerrectora Administrativa
Dra. Aivel Calimán

Decana de la Facultad de Humanidades, Arte y Educación
Dra. Gabriela Pérez

Decana de la Facultad de Ingeniería
M.Sc. Bárbara Ordóñez

Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Políticas
M.Sc. Marieugenia Fernández

Decano de la División de Investigación y Postgrado
Dr. Daniel Romero

Decano de Extensión y Desarrollo Estudiantil
M.Sc. Oslando Rivera