

Disruptia

REVISTA CIENTÍFICA ESTUDIANTIL MULTIDISCIPLINARIA



**UNIVERSIDAD
DR. JOSÉ GREGORIO HERNÁNDEZ**

La Universidad de los Valores



Nº 1



Junio - Diciembre 2025

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>

DISRUPTIA

REVISTA CIENTÍFICA ESTUDIANTEL MULTIDISCIPLINARIA



**UNIVERSIDAD
DR. JOSÉ GREGORIO HERNÁNDEZ**

La Universidad de los Valores



Nº 1



9 773105 761060

Junio - Diciembre 2025

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

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

Editorial

Como editora ejecutiva de la **Revista DISRUPTIA**, me complace presentarles la editorial de nuestra primera edición, esta revista 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.

En un mundo caracterizado por el cambio incesante, la capacidad de disrumpir positivamente los modelos tradicionales se ha convertido en el sello distintivo de las organizaciones e instituciones que aspiran a la excelencia y a un impacto social significativo. Esta entrega se centra en pilares fundamentales que están redefiniendo las estructuras académicas y empresariales: **la inclusión, la efectividad gerencial y la supervisión con propósito**. Los artículos que hemos seleccionado abordan estos temas con una profundidad analítica y una visión práctica indispensable para los líderes y profesionales de hoy.

Comenzaremos con un análisis crucial en el ámbito educativo: el **Modelo Estratégico de Gestión para Docentes en la Atención a la Neurodiversidad**. Este artículo no solo subraya la urgencia de adaptar nuestras metodologías pedagógicas, sino que también ofrece un marco de gestión claro para que los educadores puedan transformar sus aulas en entornos verdaderamente inclusivos y equitativos. La neurodiversidad no es un desafío, sino un catalizador para la creatividad y la innovación en el diseño curricular.

En el plano corporativo, examinamos cómo el liderazgo define el éxito económico con **El Estilo Gerencial y su Impacto Efectivo en la Planificación Estratégica Tributaria**. Los autores demuestran con rigor cómo el enfoque y la filosofía del liderazgo influyen directamente en la salud financiera de una organización. Una gestión clara y ética es la piedra angular para navegar la complejidad fiscal y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

El núcleo de esta edición lo constituye una serie de artículos que reimaginan el concepto de supervisión, **Principios Claves del Método Deming para el Liderazgo Pedagógico**: donde se enlaza la teoría de la calidad total con la práctica educativa, ofreciendo herramientas concretas para que los supervisores se conviertan en verdaderos líderes pedagógicos que promueven la mejora continua y el empoderamiento docente.

Por otro lado, **la Supervisión Educativa en la Educación Católica** ofrece una perspectiva valiosa sobre la supervisión anclada en valores y principios humanistas, demostrando cómo la misión institucional puede y debe guiar el proceso de acompañamiento y evaluación.

Finalmente, esta primera edición de la Revista se cierra con **La Supervisión Educativa desde un Enfoque Holístico**, que nos invita a considerar todos los elementos del ecosistema educativo, desde el bienestar del estudiante hasta la formación continua del profesorado, asegurando que la supervisión sirva como una fuerza integradora y coherente.

Los invitamos a sumergirse en estas páginas que prometen no solo informar, sino también inspirar la acción. En la **Revista DISRUPTIA**, se tiene la certeza que el verdadero liderazgo radica en la voluntad de desafiar el statu quo y construir el futuro.

Prof. Janeth C. Hernández C

*Editora Ejecutiva
Revista DISRUPTIA*

Artículos

STRATEGIC MANAGEMENT MODEL FOR TEACHERS IN THE ATTENTION TO NEURODIVERSITY

ABSTRACT: The fundamental purpose of this research was to analyze a strategic management model for teachers in the attention to neurodiversity, which seeks to offer a conceptual and practical framework for teacher training and education with strategic managerial guidelines. It was based on the theoretical contributions of recognized authors such as Ainscow (2020), Walker (2021), Milton (2017), David (2020), Pozner (2000), among others, who have addressed the issue from different perspectives. The study was framed within a documentary methodology. It is concluded that attention to neurodiversity in the educational field is essential to create an inclusive environment, therefore, the correct implementation of strategies in the integration of school management would mean the promotion of inclusive leadership, with resources, time and continuous training of teaching staff capable of not only knowing, but also putting into appropriate practices, the different neurodiversity issues to achieve the success of educational quality.

KEYWORDS: Management model, neurodiversity, inclusion.

MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA PROFESSORES NA ATENÇÃO À NEURODIVERSIDADE

RESUMO: O objetivo fundamental desta pesquisa foi analisar um modelo de gestão estratégica para professores na atenção à neurodiversidade, que busca oferecer um marco conceitual e prático para a formação e capacitação docente com diretrizes gerenciais estratégicas. Baseou-se nas contribuições teóricas de autores reconhecidos como Ainscow (2020), Walker (2021), Milton (2017), David (2020), Pozner (2000), entre outros, que abordaram o tema sob diferentes perspectivas. O estudo foi enquadrado dentro de uma metodologia documental. Conclui-se que a atenção à neurodiversidade no campo educacional é essencial para criar um ambiente inclusivo; portanto, a correta implementação de estratégias na integração da gestão escolar significaria a promoção de uma liderança inclusiva, com recursos, tempo e formação contínua do corpo docente, capaz não apenas de conhecer, mas também de colocar em prática de forma adequada as diferentes questões da neurodiversidade para alcançar o êxito da qualidade educacional.

PALAVRAS-CHAVE: Modelo de gestão, neurodiversidade, inclusão.

MODÈLE DE GESTION STRATÉGIQUE POUR LES ENSEIGNANTS DANS L'ATTENTION À LA NEURODIVERSITÉ

RÉSUMÉ: Le but fondamental de cette recherche était d'analyser un modèle de gestion stratégique pour les enseignants dans l'attention à la neurodiversité, qui vise à offrir un cadre conceptuel et pratique pour la formation et l'éducation des enseignants avec des lignes directrices managériales stratégiques. Elle s'est appuyée sur les contributions théoriques d'auteurs reconnus tels que Ainscow (2020), Walker (2021), Milton (2017), David (2020), Pozner (2000), entre autres, qui ont abordé la question sous différents angles. L'étude s'est inscrite dans une méthodologie documentaire. Il est conclu que l'attention à la neurodiversité dans le domaine éducatif est essentielle pour créer un environnement inclusif ; par conséquent, la mise en œuvre correcte de stratégies dans l'intégration de la gestion scolaire signifierait la promotion d'un leadership inclusif, avec des ressources, du temps et une formation continue du personnel enseignant, capable non seulement de connaître, mais aussi de mettre en pratique de manière appropriée les différentes problématiques liées à la neurodiversité afin d'atteindre le succès de la qualité éducative.

MOTS-CLÉS: Modèle de gestion, neurodiversité, inclusion.

MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA DOCENTES EN LA ATENCIÓN A LA NEURODIVERSIDAD

Yasmilec Hinestroza

Profesora en Preescolar (UPEL). Docente de Inicial de la U.E.P. Colegio Cristo Rey. San Francisco Zulia, teléfono: 0414-6782638.

Correo Electrónico: yasmilechinestroza201@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9846-4822>

Sarrina Tigrera

Profesora en Preescolar (UPEL). Coordinadora del nivel Inicial de la UEP Colegio Cristo Rey. San Francisco Zulia, teléfono: 0424-6660358.

Correo Electrónico: sarinatigrera822@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5684-153X>

Palmira González

Licenciada en Educación: (luz). Docente de Inicial de la U.E.P. Colegio Cristo Rey. San Francisco Zulia, teléfono: 0424-6017957.

Correo Electrónico: palmiragonzalez309@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/009-0008-0150-5007>

RESUMEN: El propósito fundamental de esta investigación fue analizar un modelo estratégico de gestión para docentes en la atención a la neurodiversidad, el cual busca ofrecer un marco conceptual y práctico para la formación y capacitación docente con lineamientos estratégicos gerenciales. Se fundamentó en los aportes teóricos de autores reconocidos como Ainscow (2020), Walker (2021), Milton (2017), David (2020), Pozner (2000), entre otros, quienes han abordado el tema desde diferentes perspectivas. El estudio se enmarcó en una metodología documental. Se concluye, la atención a la neurodiversidad en el ámbito educativo es fundamental para crear un entorno inclusivo, por ello, la implementación correcta de las estrategias en la integración de la gestión escolar, significaría la promoción de un liderazgo inclusivo, con recursos, tiempos y formación continua del personal docente capaz de no solo conocer, sino poner en prácticas adecuadas, los diferentes temas de neurodiversidad para alcanzar el éxito de la calidad educativa.

PALABRAS CLAVE: Modelo Estratégico de Gestión, Neurodiversidad, Inclusión.

Introducción

La educación inclusiva y equitativa es un principio fundamental que busca garantizar que todos los estudiantes, independientemente de sus características o necesidades, puedan acceder a una formación de calidad. En este contexto, la neurodiversidad ha emergido como un concepto clave en la comprensión de la diversidad humana y cognitiva, reconociendo que las variaciones neurológicas, como el autismo, el TDAH, la dislexia, entre otras, no deben ser vistas como disfunciones, sino como una manifestación de la rica diversidad del cerebro humano. Sin embargo, en muchos entornos educativos, los docentes enfrentan retos significativos para atender de manera adecuada las necesidades específicas de los estudiantes neurodiversos, debido a la falta de recursos, formación y estrategias pedagógicas apropiadas.

Este desafío destaca la necesidad urgente de un modelo estratégico de gestión que permita a gerentes educativos y sobre todo a los docentes prepararse para grandes desafíos, donde les permita identificar, comprender y apoyar a todos los estudiantes con necesidades educativas especiales, mismas que a través de la organización escolar o desde la visión gerencial, debe promover estrategias para actuar de manera eficiente y proyectar así la calidad educativa. De igual forma, el aprendizaje individual, crea una comunidad más cohesionada, abordando los desafíos que pueden surgir al intentar integrar estos enfoques para ofrecer recomendaciones prácticas para transformar las instituciones educativas en espacios donde cada estudiante pueda brillar.

Ante esto, el presente artículo propone analizar un modelo estratégico de gestión para docentes en la atención a la neurodiversidad, el cual busca ofrecer un marco conceptual y práctico para la formación y capacitación docente con lineamientos estratégicos gerenciales, en torno a las particularidades cognitivas y emocionales de estos estudiantes, fomentando su plena participación en el proceso educativo.

Fundamentación teórica

Inclusión educativa

Al hablar de la inclusión, se tiene la percepción desde el ámbito educativo, una forma de inserción a estudiantes bajo ciertas condiciones físicas o cognitivas, mismas que estarían asociadas o no a una discapacidad. La naturaleza con el cual las discapacidades experimentan afecto y comprensión en los líderes educativos y personal docente, define la visión estratégica a considerar para hacer de los niños con necesidades educativas especiales un elemento clave para que logren con sus limitaciones una calidad educativa.

Para dar inicio a una definición clara de inclusión educativa, se presenta lo dicho por Ainscow (2020) la cual refiere, "es un proceso de transformación que busca identificar y eliminar barreras que limitan la presencia, participación y logro de todos los estudiantes, con atención especial a aquellos en riesgo de exclusión". Del mismo modo, Calderón (2019) hace su aporte como, "implica desmontar las estructuras normativas que generan exclusión, reconociendo la diversidad como valor y construyendo prácticas educativas que permitan a cada sujeto desarrollar su identidad sin ser reducido a categorías diagnósticas".

Si bien es cierto, el punto clave de la inclusión educativa es transformar vidas, haciendo posibles estrategias donde se reconozca el valor que representa bajo la participación de diferentes actores educativos, moldeando así, estructuras complejas del pensamiento y poniendo en

práctica cada didáctica. Dicho esto, Schyve (2016) refiere un importante aporte, "diseñar entornos de aprendizaje universales donde la diversidad es anticipada, eliminando la necesidad de adaptaciones posteriores mediante prácticas pedagógicas flexibles y currículos accesibles desde su concepción". Esta visión pone de manifiesto, lo importante del momento de la planificación, buscando su flexibilidad y adaptación curricular necesaria, procesos que deben ser impulsados por gerentes educativos, con visión estratégica hacia la inserción escolar y social.

Garantizar a todos los estudiantes desde el enfoque fundamental de la inclusión educativa su participación en sistema educativo regular o especial, promueve a través de características personales, habilidades e inclusive identidad cultural, transformar la escuela en un espacio acogedor y accesible, de plenas oportunidades para aprendizajes significativos, atendiendo al reconocimiento de igualdad y diversidad como derecho humano, no visto desde la mediocridad de resolver un problema, sino enriquecer a un individuo productivo de la sociedad.

La participación como oportunidad activa en los centros educativos, merece el esfuerzo de la comunidad educativa en pleno, proporcionando apoyo y recursos para alcanzar el máximo potencial. No solo los estudiantes con neurodiversidad requieren de adaptación curricular, metodológica y de evaluación, además, es necesario el amor o empatía para conectarse con un mundo diferente, garantizado un bienestar individual y colectivo.

Neurodiversidad

Reconocer la diversidad inherente a la manera en que los cerebros funcionan, permite conocer conceptos asociados para apreciar, de algún modo profesional y personal, las diversas características sensoriales, neurológicas, comunicativas y sociales del individuo. Hoy día, es eminente entender a la neurodiversidad ligado al quehacer pedagógico. Esta perspectiva puramente, impulsa las interacciones entre personas donde las diferencias no se perciben como deficiencias. En palabras de Walker (2021) refiere, "la neurodiversidad se refiere a la diversidad de cerebros y mentes humanas, la variación infinita en el funcionamiento neurocognitivo dentro de nuestra especie. Es un hecho biológico que surge de la complejidad de la evolución humana, no un fenómeno patológico".

Seguidamente se tiene el aporte de Milton (2017) en la neurodiversidad, "implica reconocer y respetar las diferencias neurológicas como parte de la diversidad humana, cuestionando las estructuras sociales que oprimen a las minorías neurodivergentes. No es un modelo médico, sino un llamado a la equidad". De igual modo, Armstrong (2012) manifiesta.

La idea de que las diferencias cerebrales, como el autismo, el TDAH, la dislexia, entre otras, no deben ser vistas como "trastornos" o "deficiencias", sino como variaciones naturales en la forma en que funciona el cerebro humano. Propone que, en lugar de tratar de "normalizar" o "curar" estas diferencias, deberíamos aceptar y valorar la diversidad de las formas cerebrales como una parte esencial de la humanidad. La neurodiversidad es, por tanto, un concepto que aboga por la inclusión y la adaptación en los sistemas educativos y laborales. (p. 102).

Según lo expuesto por los autores, la neurodiversidad fomenta una visión más inclusiva y positiva hacia las diferencias neurológicas, promoviendo un entendimiento profundo sobre cómo estas variaciones enriquecen la experiencia humana. Reconocer la diversidad en el procesamiento emocional y cognitivo, combina desafíos y fortalezas, situada en la posición de personas vulnerables, por tanto, la cultura actual de los centros educativos debe actuar en función de dar respuesta a una situación en la que partes significativas de la sociedad, se encuentren en la adaptación de cambios significativos.

Haciendo una introspección de la neurodiversidad en la educación, el sistema escolar, requiere impulsar paradigmas propios, creando un modelo único de aprendizaje que puedan adaptarse a los ajustes de las necesidades y fortalezas de cada estudiante, en el cual se perciba un ambiente donde se manifiesten las diferentes formas de pensar, aprender y procesar información. Comprender las habilidades propias de cada individuo con discapacidad, considera involucrar a los diferentes actores educativos, así como crear recursos accesibles y diversos, los cuales se adapten a los ritmos y estilos de aprendizaje, para que todos alcancen su potencial, preparándolos para un mundo laboral y social cada vez diverso.

Modelo estratégico de gestión

Los procesos teóricos y prácticos dentro del sistema educativo, son esenciales para atender y hacer cumplir las demandas sociales que la misma depara, por ello, una estrategia de gestión, marca las acciones que rigen a través de espacios organizacionales la integración del conocimiento, la ética y la eficacia, procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a través de la exploración de un modelo estratégico de gestión. En palabras de David (2020) refiere, "es un marco dinámico que integra fases interrelacionadas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. Proporciona una estructura sistemática para alinear los recursos de la organización con su visión a largo plazo, considerando factores internos y externos para lograr ventaja competitiva".

De igual forma, en palabras de Ronda y Guerras (2017) consideran, "los modelos estratégicos de gestión son constructos teóricos que sistematizan el proceso de toma de decisiones estratégicas. Operacionalizan la relación entre

análisis del entorno, elección de estrategias y diseño organizacional, facilitando la adaptación a entornos volátiles mediante mecanismos de retroalimentación continua". Así mismo, Rothaermel (2021) manifiesta, "es una representación simplificada de la realidad que guía la asignación de recursos hacia objetivos sostenibles. Combina análisis de la cadena de valor, capacidades dinámicas y posicionamiento en el mercado, priorizando la innovación como eje central para la creación de valor".

Al considerar lo dicho por los autores, los centros educativos a través de la gestión del equipo directivo, deben establecer un conjunto de procedimientos o normativas que les permita alcanzar los objetivos o metas planteadas, por ello, cuando la inclusión educativa se considera a través de la neurodiversidad, es necesario el análisis del entorno para discutir las fortalezas y limitaciones que hubiera lugar, esto permite dar respuestas a su capacidad en cuanto a infraestructura e inclusive competencias del personal docente. Una institución educativa bien organizada, transforma las prácticas pedagógicas, es decir, se forma con más equidad y son más accesibles para todos los estudiantes, promoviendo un ambiente de respeto, aceptación y colaboración.

Son muchos los componentes claves a reflexionar dentro de un modelo estratégico de gestión, por tanto, el primer aspecto a considerar se basa en tener un liderazgo inclusivo, que, con visión de inclusión, apoye en primer lugar a los docentes a mantenerse siempre actualizados, permitiendo fortalecer sus competencias profesionales. Seguidamente debe considerar una planificación curricular flexible, el cual se adapte y satisfaga las necesidades de los estudiantes. Todo esto, conlleva a una colaboración a través de generar alianzas no solo con la comunidad, sino con instituciones especializadas, garantizando un proceso dinámico, donde constantemente se permitan la evaluación para medir el progreso en la identificación de barreras, ajustar estrategias si son necesarias y celebrar los éxitos alcanzados.

Finalmente, para poner en marcha cualquier modelo o plan estratégico en materia de inclusión educativa, Pozner (2000) consideró algunos aspectos estratégicos que conducen a cualquier sistema educativo a transformar los propios fundamentos que acompaña la acción educativa, de modo que la enseñanza, considere procesos prácticos para generar decisiones hacia el logro de los objetivos planteados, mismo que se señalan a continuación:

a) Centralidad en lo pedagógico. Los centros educativos son clave en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.

b) Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización: Los diversos actores educativos requieren indispensablemente comprensión los nuevos procesos o prácticas educativas de inclusión, dando oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.

c) Trabajo en equipo: Los centros educativos deben considerar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se pretenden promover, facilitando la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta.

d) Apertura al aprendizaje y a la innovación: Ésta se basa en la capacidad de los docentes de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral.

e) Asesoramiento y orientación para la profesionalización: La formación permanente, para “pensar el pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad, generando redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.

f) Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro: Sugiere plantear escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; promoviendo una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

g) Intervención sistémica y estratégica: Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y las metas que se planteen; hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno, para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica, tiene como propósito apoyar a los docentes en las acciones pedagógicas y administrativas hacia la mejora de la calidad de los servicios de inclusión educativa, permitiendo ofrecer aprendizajes significativos adaptados a la realidad de los estudiantes con neurodiversidad. Por ello, las competencias de todos los actores educativos, con un liderazgo inclusivo, y un trabajo colaborativo de participación social responsable, compromete a todos a generar la transformación necesaria de la calidad educativa.

Estrategias pedagógicas inclusivas como marco de un modelo estratégico de gestión

Dentro del proceso de gestión, una institución educativa debe estar constantemente aplicando estrategias pedagógicas como mecanismo o acciones para brindar a estudiantes con neurodiversidad de adaptación curricular flexible y significativa. Según Castro (2017) refiere, “son enfoques metodológicos y organizativos que buscan eliminar las barreras al aprendizaje para todos los estudiantes, independientemente de sus diferencias, ya sean cognitivas, físicas, emocionales o sociales”. Dicho esto, los docentes

deben proporcionar un aprendizaje que responda a la diversidad de sus estudiantes, promoviendo la igualdad de oportunidades para todos. A través de la inclusión, se busca que los estudiantes con necesidades educativas especiales no sean aislados ni estigmatizados, sino que puedan participar activamente y desarrollarse al máximo dentro de un entorno educativo común.

Las herramientas prácticas para transformar las concepciones inclusivas en la acción del aula, beneficia a los estudiantes neurodivergentes en el reconocimiento y valoración de la diversidad. Ante esto, el modelo estratégico de gestión tiene a su bien componente clave de pedagógica inclusiva. Los gerentes educativos, a través de un planificado marco universal, debe instruir la adaptación de la enseñanza después de llevar a cabo un verdadero diagnóstico, con todo el equipo multidisciplinario disponible. Dado este primer paso, el diseño curricular resultado, da inicio a una serie de actividades con accesibilidad, ofreciendo información diversa para que los alumnos puedan acceder a contenidos de manera adaptada a su aprendizaje.

Así mismo, los medios de acción y expresión a ejercer por los docentes, deben referir varias metas a alcanzar, es decir, el material o recurso necesario para las estrategias pedagógicas, deben estar fundamentadas en la elaboración de diversos recursos didácticos, lo que, permitiría a los estudiantes mantenerse motivados, tomando como elección inclusive el trabajo colaborativo, traduciéndose en un aprendizaje cooperativo, bajo un ambiente óptimo en el cual el mismo aprende bajo su propio ritmo. El éxito con el que gerentes educativos, equipos docentes y multidisciplinarios integren un modelo de gestión adecuado, bajo un liderazgo inclusivo, promueve en los docentes competencias y/o estrategias para ofrecer una formación continua en la transformación de una realidad palpable en cada salón de clase.

Marco metodológico

El presente artículo, está caracterizado por una investigación de tipo documental, el cual parte de los aportes de autores para el posterior análisis de las teorías presentadas. En palabras de Ávila Baray (2019) refiere, “es un proceso sistemático de búsqueda, selección, recopilación, análisis crítico y síntesis de información contenida en documentos escritos, audiovisuales o digitales, orientado a generar conocimiento nuevo o validar hallazgos previos sin intervención empírica directa”. Del mismo modo, Tobón (2021) considera, “es una estrategia metodológica que, mediante técnicas hermenéuticas y de análisis de contenido, interpreta documentos para develar significados latentes, relaciones contextuales y discursos subyacentes, aportando a la comprensión de fenómenos sociales complejos”.

Reflexiones

La atención a la neurodiversidad en el ámbito educativo es fundamental para crear un entorno inclusivo donde todos los estudiantes puedan prosperar, por ello, los desarrollos del aprendizaje son valiosos, por lo tanto, es esencial que los docentes adopten un método estratégico de gestión que les permita identificar y atender las necesidades específicas de cada estudiante, mejorando así cada experiencia educativa de los estudiantes neurodiversos,

Las estrategias pedagógicas inclusivas representan el pilar fundamental de un modelo de gestión en la atención a la neurodiversidad, los obstáculos que se consideran forman parte de un enfoque valioso para conocer y comprender el proceso cognitivo de los estudiantes. No obstante, crear un propio diseño curricular de aprendizaje inclusivo, le da un valor agregado en la promoción o competitividad escolar, ya que, centrarse en el currículo y los materiales didácticos ofrece múltiples formas de presentación que garantiza la independencia de un estilo de aprendizaje participativo y activo, donde los contenidos adaptados y los resultados esperados del entorno de aprendizaje, satisface las necesidades individuales de cada estudiante.

Por ello, la implementación correcta de las estrategias en la integración de la gestión escolar, significaría la promoción de un liderazgo inclusivo, con recursos, tiempos y formación continua del personal docente capaz de no solo conocer, sino poner en prácticas adecuadas, los diferentes temas de neurodiversidad. Finalmente, la participación de la comunidad educativa supone un apoyo integral para la colectividad, por lo que, las instituciones educativas transformarían espacios verdaderos de diversidad para alcanzar el éxito de la calidad educativa

Referencias Bibliográficas

- Ainscow, M. (2020). Promoting inclusion and equity in education: Lessons from international experiences. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 6(1), 7–16. p. 9.
- Armstrong, T. (2012). *Neurodiversidad: El cerebro en su diversidad*. Editorial Pearson.
- Ávila Baray, H. (2019). *Introducción a la metodología de la investigación* (5.ª ed.). Cuauhtémoc, Chih.: Instituto Tecnológico de Cuauhtémoc.
- Calderón-Almendros, I. (2019). Educación inclusiva: Abriendo puertas al futuro. *Revista Iberoamericana de Educación*, 81(1), 13–30. p. 18.
- Castro, A. (2017). *Estrategias pedagógicas para la inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales*. Editorial Graó.
- David, F. R., & David, F. R. (2020). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (17th ed., p. 36). Pearson.
- Gómez, M., & López, J. (2019). *Gestión estratégica en educación: Un enfoque práctico para la mejora continua en las aulas*. Editorial ECES.
- Milton, D. E. (2017). *A Mismatch of Salience: Explorations of the nature of autism from theory to practice*. Pavilion Publishing and Media Ltd. (p. 42).
- Pozner, P. (2000). *Gestión estratégica de la transformación educativa*. (Documento presentado en el Taller de Gestión Escolar, Organización de los Estados Americanos). <https://www.oas.org/udse/caribworkshop/Pilar%20Pozner%20Management%20Presentation.doc>
- Ronda-Pupo, G. A., & Guerras-Martín, L. Á. (2017). *Dynamics of the evolution of strategy concept 1962–2008: A co-word analysis*. *Journal of Business Research*, 70(1), 169.
- Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic Management* (5th ed., p. 18). McGraw-Hill Education.
- Schryve, D. (2016). Universal design for learning: A roadmap for inclusive classrooms. *Journal of Special Education Technology*, 31(3), 166–177. p. 168.
- Tobón, S. (2021). *Investigación socioformativa: fundamentos y aplicaciones*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Walker, N. (2021). *Neuroqueer Heresies: Notes on the neurodiversity paradigm, autistic empowerment, and postnormal possibilities*. Autonomous Press. (p. 33).

Managerial Style and Its Effective Impact on Strategic Tax Planning

ABSTRACT: The purpose of this research is to analyze the managerial style and its effective impact on strategic tax planning, for which the different managerial styles that enable organizational leaders to respond from their competencies and skills to face the challenges of human talent and of the regulations and legacies in tax matters must be considered. The methodology used focused on a bibliographic documentary review, data collected through documentary sources, examining scientific literature, documents and other relevant sources on reliable documents from an exhaustive analysis. Likewise, it was based on authors such as Chiavenato (2011), Hernández et al. (2017), Ramírez (2025), Yang (2015), among others. Among the most relevant final reflections, it stands out, in the norm and the strategy, the manager has the ability to make decisions according to organizational legitimacy, thus obtaining an optimal level of effectiveness in the managerial style applied within strategic tax planning. However, they must ensure the adoption of their own style to foster a confident projection of results, allowing them to visualize which tactical tasks are necessary to complete and which ones do not have a positive impact on the organization.

KEYWORDS: Management Style, Strategic Tax Planning, Types of Management Styles.

O Estilo Gerencial e Seu Impacto Efetivo na Planificação Estratégica Tributária

RESUMO: O propósito desta pesquisa é analisar o estilo gerencial e seu impacto efetivo na planificação estratégica tributária, considerando os diferentes estilos de gestão que permitem que os líderes organizacionais respondam a partir de suas competências e habilidades para enfrentar os desafios do talento humano e das próprias normas e leis em matéria tributária. A metodologia utilizada concentrou-se em uma revisão documental bibliográfica, com dados coletados por meio de fontes documentais, examinando a literatura científica, documentos e outras fontes relevantes e confiáveis a partir de uma análise exaustiva. Do mesmo modo, fundamentou-se em autores como Chiavenato (2011), Hernández et al. (2017), Ramírez (2025), Yang (2015), entre outros. Entre as reflexões finais mais relevantes, destaca-se que, na norma e na estratégia, o gerente tem a capacidade de tomar decisões de acordo com a legitimidade organizacional, obtendo assim um nível ótimo de efetividade no estilo gerencial aplicado dentro da planificação estratégica tributária. No entanto, deve garantir a adoção de seu próprio estilo para fomentar uma capacidade de projeção segura de resultados, permitindo visualizar quais são os trabalhos táticos necessários a realizar e quais não trazem consequências positivas para a organização.

PALAVRAS-CHAVE: Estilo Gerencial, Planificação Estratégica Tributária, Tipos de estilos gerenciais.

Le Style Managérial et Son Impact Effectif sur la Planification Stratégique Fiscale

RÉSUMÉ: L'objectif de cette recherche est d'analyser le style managérial et son impact effectif sur la planification stratégique fiscale, en tenant compte des différents styles de gestion qui permettent aux dirigeants organisationnels de répondre à partir de leurs compétences et aptitudes pour relever les défis liés aux ressources humaines ainsi qu'aux normes et lois fiscales. La méthodologie employée s'est centrée sur une revue documentaire bibliographique, avec des données recueillies à partir de sources documentaires, en examinant la littérature scientifique, des documents et d'autres sources pertinentes et fiables dans le cadre d'une analyse approfondie. De même, elle s'est appuyée sur des auteurs tels que Chiavenato (2011), Hernández et al. (2017), Ramírez (2025), Yang (2015), entre autres. Parmi les réflexions finales les plus significatives, il ressort que, dans la norme et la stratégie, le manager a la capacité de prendre des décisions en accord avec la légitimité organisationnelle, obtenant ainsi un niveau optimal d'efficacité dans le style managérial appliqué à la planification stratégique fiscale. Toutefois, il doit garantir l'adoption de son propre style afin de favoriser une capacité de projection sûre des résultats, permettant de visualiser quels sont les travaux tactiques nécessaires à réaliser et lesquels n'ont pas de conséquences positives pour l'organisation.

MOTS-CLÉS: Style Managérial, Planification Stratégique Fiscale, Types de styles managériaux.

EL ESTILO GERENCIAL Y SU IMPACTO EFECTIVO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TRIBUTARIA

Chourio Martin

Maestrante de la Especialidad en Gerencia Tributaria (UJGH), Licenciado en Contaduría Pública (UJGH).

Correo Electrónico: martinchourio084@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8984-1652>

Fuenmayor Jineska

Maestrante de la Especialidad en Gerencia Tributaria (UJGH), Licenciado en Contaduría Pública (UJGH).

Correo Electrónico: jineskaf21@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6249-8498>

Perozo Juan

Maestrante de la Especialidad en Gerencia Tributaria (UJGH), Licenciado en Contaduría Pública (UJGH).

Correo Electrónico: juanmanuelperozoboza@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8477-0797>

RESUMEN: El propósito de esta investigación es analizar el estilo gerencial y su impacto efectivo en la planificación estratégica tributaria, para lo cual se debe considerar los diferentes estilos gerenciales que hacen posible que los líderes organizacionales respondan desde sus competencias y habilidades para enfrentar los desafíos de un talento humano y de las propias normativas y legas en materia tributaria. La metodología utilizada se enfocó en una revisión documental bibliográfica, datos recopilados a través de fuentes documentales, examinándose la literatura científica, documentos y otras fuentes relevantes sobre documentos confiables desde un análisis exhaustivo. Así mismo, se basó bajo los autores como Chiavenato (2011), Hernández et al (2017), Ramírez (2025), Yang (2015), entre otros. Entre las reflexiones finales más relevantes destaca, en la norma y la estrategia, el gerente tiene la capacidad de tomar decisiones de acuerdo a la legitimidad organizacional, obteniendo así un óptimo nivel de efectividad en el estilo gerencial aplicado dentro de la planificación estratégica tributaria. No obstante, debe garantizar la adopción de su propio estilo para fomentar una capacidad de proyección segura de resultados, permitiendo visualizar cuáles son los trabajos táticos necesarios para realizar y cuales no tienen una consecuencia positiva para la organización.

PALABRAS CLAVE: Estilo Gerencial, Planificación Estratégica Tributaria, Tipos de estilos gerenciales.

Introducción

En un ambiente empresarial tributario, se viven momentos cada vez más complejo y dinámico, por un lado, el estilo gerencial se perfila como un factor el cual alinea la estructura fiscal de las organizaciones con sus objetivos estratégicos, pues, la forma en que los directivos interpretan, comunican y ejecutan la política tributaria condiciona la capacidad de la empresa para anticiparse a cambios normativos, por otro lado, optimizar su carga impositiva para consolidar una ventaja competitiva sostenible; resulta necesario indagar cómo los distintos enfoques de liderazgo inciden significativamente en la efectividad de la planificación estratégica tributaria, permitiendo explorar los mecanismos mediante los cuales las decisiones gerenciales traducen marcos legales en oportunidades de creación de valor y generación de rentabilidad.

No obstante, al aplicar la planificación estratégica tributaria, debe enfrentarse a una motivación definidas para presentar aquellas posturas, conductas y acciones, con el propósito de realizar actuaciones gerenciales sobre conjuntos de personas, desarrollando labores en pro de cumplir un propósito o meta fijada en previa planificación. No obstante, para adaptarse en las organizaciones, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos departamentales para los cuales fueron creadas, las estrategias deben involucrarse con el objeto de poder persuadir e influir con liderazgo y ejemplos, las conductas del resto del equipo.

Así mismo, el impacto causal en la efectividad de los procesos de planeación de una organización, en base a los estilos de gerencias que apliquen, teniendo una importancia relativamente alta dentro del criterio requerido para la toma de decisiones oportunas y de las estrategias, deben llevarse a cabo para conseguir los resultados proyectados, de igual manera, el dinamismo se necesita dentro del pensamiento gerencial, generando capacidad de adaptabilidad, el cual prevalecerá como uno de los estilos de gerencias esenciales, permitiendo minimizar la poca capacidad de acción ante circunstancias consideradas del dominio del gerente.

Al considerar la planificación estratégica tributaria, conectada con los estilos gerenciales de la alta junta de socios de una entidad, se deben trazar las metas u objetivos a seguir para que los empleados pertenecientes a los equipos operativos y tácticos, cuenten con una idea clara y concisa de las actividades a seguir, para poder obtener el deseado ahorro fiscal o en su defecto cumplir con las obligaciones tributarias, las cuales están sometidas bajo el código de normas de cada país.

Ciertamente, cuando están conformados los equipos operativos pertinentes, los estilos gerenciales, implementan o son parte esencial de las conductas de los dirigentes de cualquier organización, son una de las principales bases de la cultura organizacional, brindando las características primordiales de ambientes efectivos en los equipos de trabajo, como también de cuál es el nivel de armonización entre las funciones, actividades y periodos de cumplimiento, siendo capaces de obtener los equipos de trabajo en base a lo dispuesto en sus objetivos y metas y del resultado desarrollado de cada uno, y de la consistencia para su mejoramiento continuo.

Finalmente, haciendo una mirada a la planificación estratégica tributaria, donde se visualizan algunas de los métodos aplicables, con el fin de poder ondear las normas fiscales sin violarlas, pero causando beneficios legales, esto como base del propio conocimiento exigible y obligatorio de la ley, pero también primordialmente del conocimiento de la entidad a la que un gerente está representando, las características pueden existir circunstancias o situaciones,

sacando provecho en conjunto con lo dispuesto por las normas del país. No obstante, el objetivo principal de este artículo es analizar el estilo gerencial y su impacto efectivo en la planificación estratégica tributaria, bajo una metodología documental. Así mismo, está estructurado iniciando con la fundamentación teórica, metodología empleada y se presenta las reflexiones finales.

Fundamentación teórica

Estilos gerenciales

En un entorno organizacional cada vez más dinámico y competitivo, la forma en que los líderes dirigen equipos y toman decisiones cobra una relevancia central para el éxito institucional; es así como los estilos gerenciales emergen como un factor determinante en la construcción de culturas laborales eficientes, en la motivación del talento humano y en la consecución de objetivos estratégicos, razón por la cual resulta imprescindible analizar críticamente sus características, implicaciones y efectos dentro de las organizaciones contemporáneas.

No obstante, en el rol que deben tomar las organizaciones, y en especial hacia el capital humano, los líderes deben enfocarse principalmente en un estilo el cual genere confianza, clima y cultura adecuada para mantener las relaciones laborales hacia el logro de objetivos comunes, así como, sumar esfuerzos para establecer normas y criterios comunes para generar en principio efectividad y eficiencia en las diferentes acciones de la empresa.

El estilo gerencial para Robbins y Coulter (2018) refieren, “se entiende como la parte de la organización que tiene la responsabilidad de dirigir y gestionar los principales asuntos estratégicos y operativos de una empresa, además, hay diversos tipos de estilos gerenciales y es vital conocer el tipo de gerencia acorde a la actividad o característica, representando cada naturaleza de negocio”.

El mismo autor referido, indica, en los estilos gerenciales se requiere contar con ciertas habilidades, demandan en gran manera el liderazgo sobre los equipos de trabajo, así como también, la capacidad de negociar circunstancias, eventos, hechos o argumentos necesarios para resolver un conflicto o de obtener una oportunidad de crecimiento o aumento de la productividad de los equipos de trabajo o una organización, mismo que, la armonización se debe mantener en cuanto al cumplimiento de cada actividad de trabajo realizable y exigible según la esencia del negocio en marcha.

En la misma línea, Chiavenato (2011) indica, “el administrador o director general de la compañía tiene ciertos tipos de estilos gerenciales ejercidas dentro de sus pro-

pías funciones con el propósito de maximizar los resultados cumplimiento efectivo del trabajo en toda la organización". De igual manera, Codina (2012) refiere, "dichos estilos pueden ser de naturaleza autocrático, democrático, consultivo, participativo, deliberado, colegiado, resolutorio, conflictivo". Desde el punto de vista de los investigadores y en base a lo dispuesto anteriormente por los autores, los estilos gerenciales son de suma importancia en el pro de poder resolver situaciones complejas o de cumplir objetivos, este puede variar según una circunstancia específica en la cual se encuentre el dirigente o gerente de una organización o equipo de trabajo.

De igual forma, establecerse las bases necesarias al considerar la gerencia como la función responsable de la dirección estratégica, el cual enfatiza en la adaptación de estilos gerenciales desde una visión funcional, las herramientas para garantizar resultados eficientes, demuestran que el estilo, lejos de ser arbitraria, es una decisión para materializar los principios de adecuación y eficacia, con el propósito de comprender lo que representa la gerencia y su propósito en las organizaciones planifican estratégicamente.

Cada gerente, con su propio estilo de dirección, tiene un impacto en los resultados, lo cual adecua a los ambientes de trabajo y presiones de éxito. Así mismo, tienen la responsabilidad de brindar claridad, transparencia en el debido contexto de los colaboradores de un equipo de trabajo, mejorando el trato interpersonal, así como también del propio compromiso. Para Martins (2024), "los objetivos planteados en las estrategias de alto rendimiento dispuestas por los dirigentes de una organización o negocio, deben estar asentados como base principalmente al enfoque gerencial que aplica en su manera de hacer las correspondientes gestiones de sus labores adscritas".

Así mismo, las cualidades y responsabilidades, debe tener un gerente para fortalecer su estilo gerencial a la hora de tomar decisiones, esto según lo dispuesto por Martins (2024), indica:

"Todas las actividades diarias de la empresa estén conectadas indispensablemente con los objetivos de la empresa, es por ello, asegurarse de que los empleados ejecuten sus funciones conforme lo dicten los tiempos y horarios laborales son de suma importancia, entendiendo siempre el trabajo de liderar es necesario en los grupos compuestos de individuos, porque cada uno de ellos piensan diferente y no contarán con la información clara de sus actividades". (p 51)

La asignación y delegación del trabajo de los miembros de un equipo de trabajo, los buenos gerentes no piensan: "Yo puedo hacerlo", sino abordan una tarea o proyecto con la mentalidad de "Conozco a la mejor persona para el

trabajo", esto expresado por Martins (2024), por tal motivo, la responsabilidad del gerente es asegurarse de que los miembros del equipo tengan suficiente trabajo como para involucrarse y les presenten desafíos, pero sin sentirse sobrecargados o agotados.

La proporción de comentarios y la posibilidad del desarrollo profesional de los miembros de un equipo de trabajo, amplía sus capacidades de tener una visión del futuro en pro del mejoramiento continuo, además, siempre se debe tener en cuenta la existencia de niveles y el propósito de superación de cada individuo, proceso indispensable para promover el éxito. No obstante, fomentar y fortalecer entre los miembros del equipo de trabajo, es una de las bases principales a promover, debido a esto, causa para la organización, una maximización de la efectividad y productividad, esto es logable, impartiendo charlas, comunicación directa, dialogo instructivo, entre otras actividades que generen cercanía entre el líder y los seguidores miembros del equipo.

Finalmente, el estilo gerencial determina la ejecución efectiva en la planificación estratégica tributaria, es decir, un buen liderazgo participativo, analítico y éticamente orientado, conduce a la organización al cumplimiento fiscal efectivo, comprobándose en la reducción costos de capital para fortalecer su trascendencia hacia efectividad de la planificación tributaria, alineando la visión estratégica, cultura organizacional y responsabilidad social, fomentando un baluarte en el cumplimiento fiscal proyectado con legitimidad hacia el largo plazo.

Tipos de estilos gerenciales

El gerente o líder de una organización tiene ciertos estilos gerenciales de acuerdo a sus habilidades o competencias, las cuales ejerce a través de funciones para maximizar los resultados del trabajo efectivo. Según Codina (2012) refiere, "dichos estilos pueden ser de naturaleza autocrático, democrático, consultivo, participativo, deliberado, colegiado, resolutorio, conflictivo; en este sentido, el impacto puede variar si se trata de un tipo de negocio no estructurado como el de consultoría gerencial, publicidad creativa; o uno altamente estructurado como una refinería o línea de ensamblaje".

Del mismo modo, los estilos gerenciales, varían de acuerdo al desempeño del gerente, tanto en sus responsabilidades como el compromiso en la realización de sus actividades, por ello, para mencionar algunos de ellos, el autor Suárez y Pinzón (2020) considera al estilo autocrático como, "aquel en el que el gerente toma decisiones de manera unilateral, sin participación de los subordinados. Se basa en el ejercicio del poder centralizado, con baja tolerancia a la ambigüedad y control directo sobre las tareas". En este tipo, sus acciones se enfocan en contextos

de emergencia o cuando alguna persona manifiesta baja madurez laboral o emocional para cumplir sus funciones.

En base a lo dispuesto anteriormente, el estilo gerencial autocrático, comprende las decisiones tomadas involucradas en una situación crítica, son realizadas por él directamente, además de su prioridad esencial es supervisar que los miembros de su equipo realicen las actividades de manera estricta y apegadas a los objetivos de la organización, habitualmente no incluirá las opiniones de los miembros del grupo de trabajo.

Seguidamente, se tiene estilo gerencial democrático definido por los autores Hernández et al (2017) consideran, “promueve la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones. El gerente consulta, escucha y fomenta el consenso, aunque conserva la última palabra. Se asocia con una comunicación asertiva, trabajo en equipo y clima organizacional armonioso”. Este estilo gerencial, define la forma cómo se involucra una gestión participativa del líder de un equipo de trabajo y sus principales colaboradores, permitiendo argumentar y justificar opiniones referentes a la toma de decisiones, al diseño propio de estrategias, así como también, la selección y segregación de actividades más armónica, en función de las habilidades y destrezas con las que se cuentan.

Otro a considerar es el estilo gerencial tipo Laissez-Faire, de acuerdo a lo establecido por Yang (2025) refiere, “se caracteriza por ausencia total de control directo, donde el gerente delega completamente la toma de decisiones al equipo. Aunque puede fomentar la autonomía, también puede generar desorientación si el equipo no está altamente capacitado”. Al considerar otro tipo de liderazgo como es el caso del coaching, dispuesto por Ramírez (2025), “es un proceso sistemático y colaborativo entre el gerente y el colaborador que busca desarrollar competencias, potenciar el desempeño y fomentar la autonomía a través de preguntas poderosas, escucha activa y retroalimentación constructiva. Se centra en el aprendizaje continuo y la mejora del desempeño laboral”.

Específicamente, este estilo gerencial del coaching, es capaz de ayudar a los miembros del equipo de trabajo, a maximizar sus habilidades y destrezas, comprendiendo las fases de entrenamiento, validando que se pueda cumplir con lo exigido para cada nivel, y el desprendimiento de nuevas funciones se despliega en función de lo que el individuo, el cual debe estar en capacidad de cumplir según su entrenamiento.

Por último, y no menos importante, uno de los estilos actualmente utilizados por los gerentes es el transaccional. Para Fernández y Quintero (2017) refieren, “se basa en un intercambio de recompensas por el cumplimiento de tareas. El gerente establece metas claras, monitorea el desempeño y otorga incentivos (económicos o de recono-

cimiento) cuando los objetivos se alcanzan. Este estilo es eficaz en contextos organizacionales estables y tareas bien definidas”.

No cabe duda, el estilo gerencial, en muchas organizaciones, determina en la efectividad de la planificación estratégica tributaria. No se trata de solo imponer medidas, como fiscalizaciones rígidas, si bien es asegurar su cumplimiento, pudiendo derivar en una planificación por falta de dirección, por ello, es necesario fomentar un análisis que fortalezca las estrategias para potencial el capital humano, desarrollando equipos capaces de anticipar cambios normativos, para convertirse en una ventaja competitiva sostenible y genuino de una empresa.

Planificación estratégica tributaria

Dentro de la gerencia, una herramienta para la toma de decisiones es la puesta de los negocios, el mismo, se cree, está caracterizado principalmente por los comportamientos que está coordinado por los dirigentes de una organización, por tanto, el objetivo está en la optimización fiscal, a través de la relación jurídica dentro del marco legal del estado, principalmente su intención es la disminución de costos en el ahorro fiscal, aumentando la competitividad perfectamente legítima.

Para Parra (2008), indica, “la planificación tributaria establece un control de las diferentes obligaciones bien sea las generadas por los impuestos, tasas y/o contribuciones dentro de las operaciones de la empresa, permitiendo a su vez evaluar los logros obtenidos en la misma”. Es importante mencionar, el mismo autor hace referencia sobre la planificación tributaria la cual está ligada a la planificación general de la empresa, pero tiene modalidades específicas, como lo son el análisis del aspecto impositivo, así como la comprensión de las exenciones y alternativas que brinda la legislación.

Por parte, Sage (2024) infiere, “la planificación fiscal es una estrategia encaminada a reducir la carga tributaria dentro de la legalidad, aprovechando al máximo las deducciones, exenciones y créditos fiscales disponibles puede significar una diferencia significativa en la cantidad de impuestos a pagar”. De igual forma, Bautés y Molina (2019), expresa, “es una herramienta estratégica de soluciones comerciales, caracterizada por un negocio cooperativo, para crear relaciones y situaciones legales que se centran en optimizar la carga financiera, en la ley, reducir los costos, en otras palabras, ahorrar impuestos y así aumentar la competitividad, las actividades completamente legales.

Realizar una planificación estratégica tributaria para tratar de limitar las deudas fiscales, puede llamarse ahorros financieros, por tanto, haciendo una planificación razonable de eventos, actividades y transacciones finan-

cieras dentro de los límites establecidos en la ley, y de los impuestos, reduce las deudas fiscales debido al uso intencional del arte legal.

La planificación estratégica tributaria tiene como objetivo principal, una planificación fiscal tributaria estratégicamente estructurada, se alcanza un control mayor del contexto tributario afecta a la organización, es decir, las normativas ya existentes además de una preparación más organizada, facilite la adaptación ante las diferentes vicisitudes, las cuales podrían presentarse como modificaciones a las leyes, el anuncio de decretos o providencias, podrían generar crisis por el riesgo que la mismas implican, esto según lo dispuesto por Galarraga (2002), al respecto, la planificación tributaria tiene como finalidad lo siguiente:

- Cuando se planifica el tributo a pagar, se tiene que obtener el menor impacto posible sobre los recursos financieros de la organización.
- La planificación procura una disminución del pasivo tributario, lo que se podría denominar como el ahorro fiscal, mediante la planificación adecuada de los acontecimientos, las actividades y operaciones financieras, dentro de los límites establecidos en la ley.
- La Planificación fiscal tributaria plantea lineamientos apropiados a la realidad de la empresa, tomando en cuenta además sus expectativas a futuro.
- Sirve como guía para el personal especializado encargado del área de impuestos, mostrando la manera de realizar las actividades.

Para ejecutar correctamente las fases de la planificación estratégica tributaria, se deben evaluar las condiciones específicas de los contribuyentes desde la administración en las organizaciones, en este caso Mera (2012), indica, “es una herramienta para optimizar los impuestos en que están sujetos los pasivos, lo cual implica la planeación para tratar de reducir la mínima carga fiscal, mediante la correcta utilización de los beneficios tributarios ofrecidos por ley”.

Dentro de la planificación tributaria, existen diferentes estrategias las cuales pueden considerarse de manera efectiva en un adecuado plan ajustado a la organización. En palabras de Delgado y Pérez (2019) refiere:

“Para el caso de ajustes a los activos y conseguir beneficios fiscales, se encuentran los castigos a los inventarios, este consiste en el método de realizar una evaluación periódica al cierre de cada periodo fiscal, con el fin de obtener el correcto saldo real de la mercancía, deduciendo así el inventario que se encuentre en mal estado, garantizando a través de este castigo una deducción efectivamente

te deducible, esto dentro de la legalidad establecida por la ley, ya que existen porcentajes máximos de deducción a causa de la mencionada estrategia”.

Por otra parte, existe otra estrategia de castigo en el rubro de los activos corrientes, la cual consiste en el castigo de la cartera, o mejor conocido como las cuentas incobrables, este es considerado un método efectivo para generar una deducción, así como de también llevar a la realidad los saldos de cuentas por cobrar, por mayor efectividad que una organización tenga en sus procesos de cobranzas, siempre se ven evidenciadas cuentas malas, no serán capaces de cobrar oportunamente o en su defecto cuando puedan ser depositadas a la organización, ya su valor representara para la entidad un deterioro de recursos.

Como dentro de la planificación tributaria, una de las primeras fases consiste en el autoconocimiento de la organización, en surgen nuevas estrategias como la del cambio de los métodos de depreciación de los activos actuales para hacer sus labores diarias, están pueden ser, llevar depreciación por unidades producidas a activos que tenían depreciación lineal, identificar activos los cuales no tengan ningún valor residual por presentar algunas características especiales, no le permiten vender el activo depreciado bajo ningún valor, así como también de implementar ciertas políticas, permitiendo identificar un activo recurrente en compra y desecho, como un posible gasto deducible inmediatamente desde su compra, esto suele suceder con algunos aparatos adquiridos con frecuencia y no cumplen con la estimación de tiempo de depreciación.

En la planificación estratégica tributaria se ven evidenciados métodos en el rubro de los pasivos. Según Delgado y Pérez (2019) menciona, “son aquellos correspondientes a una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla la entidad espera desprenderse de recursos en la incorporación de beneficios económicos, es importante entonces, el contribuyente conozca, para que un pasivo sea considerado un costo para su disminución fiscal, este debe poseer los documentos correspondientes a la cancelación de la deuda, de igual manera, estos deben estar registrados contablemente según las fechas donde sucedió el hecho y donde se ven evidenciado las fechas de los documentos.

La planificación estratégica tributaria, puede considerarse como un proceso integral que parte del análisis prospectivo y el uso de herramientas legales para buscar la optimización de la carga fiscal para crear un valor a la organización, las cuales deben estar alineadas a las decisiones financieras y operativas, normadas en las leyes tributarias, como marco de legalidad, ética y responsabilidad social, impulsando un enfoque reactivo y de corto plazo hacia uno proactivo e integral, alineado con la visión de

negocio. Finalmente, deja de ser una carga administrativa para convertirse en una potente herramienta de creación de valor, fomentando una cultura organizacional de previsión, análisis y gestión holística que, en última instancia, define la competitividad y la perdurabilidad de la empresa en un entorno global cada vez más complejo.

Metodología utilizada

Para el desarrollo de este artículo, se utilizó una metodología documental bibliográfica. Los datos fueron recopilados a través de fuentes documentales, examinándose la literatura científica, documentos y otras fuentes relevantes sobre los estilos gerenciales y la planificación estratégica tributaria, priorizándose sobre documentos confiables desde un análisis exhaustivo. De igual forma, los datos se interpretaron de acuerdo a estos documentos.

No obstante, en palabras de Hernández et al (2018) consideran, la investigación documental, “es aquella basada en la recopilación, análisis e interpretación de información existente en diversas fuentes documentales, como libros, artículos científicos, informes, tesis, entre otros”. La ruta metodológica que se ha continuado ha comprendido básicamente tres momentos como lo expresa Barraza (2023) en exploración, focalización y profundización. Dentro de los trabajos estudiados para el desarrollo de la investigación se consultaron los estudios de Hernández et al (2017), Suárez y Pinzón (2020), Yang (2015), entre otros.

Reflexiones finales

Cuando una organización se convierte en sujeto de tributación, deja de ser una empresa que produce únicamente utilidades para transformarse en una gerencia que da sentido a todos los procesos o trámites de la norma fiscal. Por ende, un estilo gerencial apropiado será la vía por el cual la ley se vuelve operación, reafirmando a la estrategia como un valor compartido donde los diferentes empleados configuran colaborativamente la convicción de cumplir con los objetivos o metas organizacionales. Dicho lo anterior, el analizar sobre los estilos gerencial y su impacto efectivo en la planificación estratégica tributaria se considera lo siguiente:

- Los estilos gerenciales están basados no solo por las competencias o habilidades que de ella emana, siendo el caso la norma legal, sino que se traduce en ley. Por ello, desde el escenario del liderazgo autocrático, generalmente se comprime toda norma en órdenes rígidas, generando cumplimiento en algunas de sus funciones, pero se vuelve incapaz en detectar vacíos legales.

- En el caso del estilo democrático, todos los procesos de planificación estratégica tributaria, la convierte en una esperanza de diálogo, donde los especialistas fiscales aportan interpretaciones que reducen la carga sin aumentar el riesgo, elementos indispensables para poder gerencial de acuerdo a los principios o estatutos organizacionales.
- El estilo coaching, por su parte, alcanza multiplicar lectores de la norma, convirtiendo a cada empleo en un potencial traductor, ante la profundidad de la planificación tributaria, bajo la riqueza de un lenguaje gerencial que articula a cada departamento, función o competencias para el logro de sus metas.
- Al referirse al estilo gerencial Laissez-faire y transaccional, los cuales están controlados en operaciones recurrentes de bajo riesgo, en cuyo casos de tributos no son considerados los más adecuados, debido a que, las consecuencias de un mal manejo tributario repercute directamente en los socios, por lo tanto, delegar autonomía total como lo dispone laissez-faire, no es idóneo, como también del beneficio a obtener con la contraprestación constante por parte del líder con los equipos de trabajo o con los agentes de fiscalización el cual observan su trabajo, genera falta de transparencia, habitualmente las estrategias aplicadas no son bien vistas por quien tiene como prioridad brindar el patrimonio de una organización.
- De los estilos gerenciales requeridos para llevar a cabo la planificación estratégica tributaria efectiva, puede inicialmente prevalecer el estilo democrático, según las disposiciones, las leyes y normativas tributarias presentes, es de suma importancia contar con un equipo de trabajo versátil, por lo tanto, la recepción de opiniones por parte de los miembros, podrá garantizar las decisiones a tomar, las cuales estén debidamente blindadas, minimizando los riesgos de errores, ya que, un líder democrático estará abierto a estudiar el pleno de posibilidades y escenarios, dando una oportunidad al debate efectivo y de la consecuente decisión a tomar

En este orden de ideas, los estilos gerenciales definen al impacto el cual se obtiene dentro de una planificación estratégica según el estilo aplicado para hacerlo efectivo, partiendo del hecho de la capacidad de ser versátiles en sus modelos de gerencias, permitiendo adaptarse plenamente a circunstancias específicas, sin presentar dificultades a la hora de tomar decisiones o en la resolución de algún problema u obstáculo, impidiendo el cumplimiento de algún objetivo, generando mayor beneficio en el crecimiento profesional de una organización.

Finalmente, entre la norma y la estrategia, el gerente tiene la capacidad de tomar decisiones de acuerdo a la legitimidad organizacional, siendo necesario aportar hacia poder obtener un alto nivel de efectividad en el estilo gerencial aplicado dentro de la planificación estratégica tributaria. No obstante, garantizar a los gerentes la adopción de su propio estilo a las situaciones en las cuales les sean presentadas, fomenta una capacidad de plantearse o simularse escenarios tributarios, garantizando una proyección segura de resultados, o en su defecto, estimar en algunos casos los posibles costos y pérdidas que no pueden evadirse, permitiendo visualizar cuáles son los trabajos tácticos necesarios para realizar y cuales no tienen una consecuencia positiva para la organización.

Referencias Bibliográficas

- Barraza (2023). Metodología de la investigación cualitativa. Una perspectiva interpretativa. Primera edición: enero de 2023 Editado en México ISBN: 978-607-99980-4-2
- Bautes y Molina (2019). Planificación estratégica tributaria para el Impuesto a la actividad económica en periodos inflacionario en la Empresa Montacargas Vex Valencia, C.A.
- Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Codina (2012). El gerente de hoy en una empresa exitosa. Revista Espacios. Colombia.
- Delgado y Pérez (2019). Contabilidad financiera y fiscal: Aplicación práctica. Ecoe Ediciones.
- Fernández y Quintero (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. Revista Venezolana de Gerencia, 22(77), 56-74. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>
- Galarraga (2002). Fundamentos de Planificación Tributaria. Editorial: Editorial HP Color, Caracas, Venezuela. Edición: 1era ed.
- Hernández et al (2017). Estilos gerenciales en función del empoderamiento de los colaboradores. Revista Espacios (ISSN 0798-1015), Vol. 42, No. 02. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a21v42n02/a21v42n02p03.pdf>
- Hernández et al (2018). Metodología de la Investigación. Editorial Mc. Graw Hill. México
- Martins (2024). Con este estilo de gestión puedes darle a tu equipo el respaldo que necesita. Tomado de la página web asana. Disponible en: <https://asana.com/es/resources/management-styles>
- Mera (2022). Propuesta de mejoramiento al proceso de planeación tributaria de la empresa Ingetec [tesis de pregrado, Institución Universitaria Antonio José Camacho]. Repositorio Uniajc. <https://repositorio.uniajc.edu.co/handle/uniajc/1301>
- Parra (2008). Planeación Tributaria para la Organización Empresarial. 5ta Edición.
- Parra (2014). Planeación Tributaria y organización Empresarial. Bogotá, México D.F, Buenos Aires, Caracas, Lima, Santiago: Legis.
- Ramírez (2025). Coaching gerencial en la era moderna y su impacto en el desarrollo organizacional. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 9(1), 1-20. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10329995.pdf>
- Robbins y Coulter (2018). Administración (13.ª ed.). Pearson Educación.
- Sage. (2024, 9 de julio). Cómo hacer una planificación fiscal para reducir impuestos. <https://www.sage.com/es-es/blog/como-hacer-la-planificacion-fiscal/>
- Suárez y Pinzón (2020). Estilos gerenciales en función del empoderamiento de los colaboradores. Revista Espacios (ISSN 0798-1015), Vol. 42, No. 02. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a21v42n02/a21v42n02p03.pdf>
- Vroom y Yetton (1973). Leadership and decision making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Yang (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. Journal of Management Development, 34(10), 1246-1261. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016>

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 sistémico. 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 sistémicas 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/elrv.21i1.2845>
- 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.

EDUCATIONAL SUPERVISION IN CATHOLIC EDUCATION. A HOLISTIC APPROACH

ABSTRACT: This article aims to reflect from a holistic perspective on the role that the educational supervisor must fulfill in Catholic schools, acting as the highest educational manager in both pedagogical and administrative areas. It is addressed to the entire community, and specifically to the educational one. Likewise, it contains a narrative and argumentative description, based on a documentary review. For the bibliographic research, the postulates of González (2019), Casanova (2015), Cornejo (2015), Vilaseca (2022), Wilber (2021), among others, were considered. It is concluded that the educational supervisor must be able to support each of the functions of all staff, first through an interdependence that allows each member to be a fundamental part of the other, and secondly through dynamism, since everything evolves, in the same way everyone must operate under the same rhythm, thus achieving institutional goals and objectives.

KEYWORDS: Educational Supervision, Catholic Education, Holistic.

SUPERVISÃO EDUCATIVA NA EDUCAÇÃO CATÓLICA. UMA ABORDAGEM HOLÍSTICA

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo refletir a partir de uma perspectiva holística sobre a função que o supervisor educativo deve cumprir nas escolas católicas, atuando como o principal gestor educativo nos âmbitos pedagógico e administrativo. É dirigido a toda a comunidade e, especificamente, à educativa. Do mesmo modo, contém uma descrição narrativa e argumentativa, baseada em uma revisão documental. Para a pesquisa bibliográfica foram considerados os postulados de González (2019), Casanova (2015), Cornejo (2015), Vilaseca (2022), Wilber (2021), entre outros. Conclui-se que o supervisor educativo deve ser capaz de apoiar cada uma das funções de todo o pessoal, primeiramente através de uma interdependência que permita que cada membro seja parte fundamental do outro, e em segundo lugar através do dinamismo, já que tudo evolui, da mesma forma todos devem atuar sob o mesmo ritmo, cumprindo assim as metas e objetivos institucionais.

PALAVRAS-CHAVE: Supervisão Educativa, Educação Católica, Holístico.

SUPERVISION ÉDUCATIVE DANS L'ÉDUCATION CATHOLIQUE. UNE APPROCHE HOLISTIQUE

RÉSUMÉ: Cet article vise à réfléchir, dans une perspective holistique, sur le rôle que doit assumer le superviseur éducatif dans les écoles catholiques, en tant que principal gestionnaire éducatif dans les domaines pédagogiques et administratifs. Il s'adresse à toute la communauté et plus particulièrement au milieu éducatif. De plus, il contient une description narrative et argumentative, fondée sur une revue documentaire. Pour la recherche bibliographique, les postulats de González (2019), Casanova (2015), Cornejo (2015), Vilaseca (2022), Wilber (2021), entre autres, ont été pris en compte. Il est conclu que le superviseur éducatif doit être capable de soutenir chacune des fonctions de tout le personnel, d'abord par une interdépendance qui permet à chacun d'être une partie fondamentale de l'autre, et ensuite par le dynamisme, puisque tout évolue; de la même manière, tous doivent agir sous le même rythme, atteignant ainsi les buts et objectifs institutionnels.

MOTS-CLÉS: Supervision Éducative, Éducation Catholique, Holistique.

SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN CATÓLICA. UN ENFOQUE HOLÍSTICO

Nathaly Fernández

Maestrante del programa de Maestría en Gerencia e Innovación Educativa (UJGH). Licenciada en Educación Integral (LUZ). Docente titular de la Unidad Educativa Privada Colegio Cristo Rey.

Correo Electrónico: nathalydcfb13@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009000236113667>

Rosmery Vilchez

Maestrante del programa de Maestría en Gerencia e Innovación Educativa (UJGH). Licenciada en Educación Integral (UBV). Coordinadora Pedagógica de la Unidad Educativa Privada Colegio Cristo Rey.

Correo Electrónico: rosmerylvilchez02@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8788-6388>

RESUMEN: El presente artículo tiene como objetivo hacer una reflexión desde un enfoque holístico desde la función que ha de cumplir el supervisor educativo en las escuelas de educación católica, misma que ejerce como máximo gerente educativo en el ámbito pedagógico y administrativo. Está dirigido a toda la comunidad y específicamente a la educativa. Así mismo, contiene una descripción narrativa y argumentativa, partiendo desde una revisión documental. Se tomó en cuenta para la investigación bibliográfica los postulados de González (2019), Casanova (2015), Cornejo (2015), Vilaseca (2022), Wilber (2021), entre otros. Se concluye que el supervisor educativo debe ser capaz de coadyuvar cada uno de las funciones de todo el personal, teniendo en primer lugar, desde una interdependencia que permita que cada uno es parte fundamental del otro, y como segundo fracción, el dinamismo, como todo evoluciona, de la misma manera todos debe manejarse bajo el mismo ritmo, cumpliendo así las metas u objetivos institucionales.

PALABRAS CLAVE: Supervisión Educativa, Educación Católica, Holístico.

Introducción

Al entrar en materia de la educación, existen elementos administrativos y pedagógicos esenciales que determinan el accionar del sistema educativo en su conjunto. Un sistema que, desde una mirada o visión de los procesos que se vive, busca comprender no solo el quehacer innato de lo que representa el acto de enseñar, sino, además, es necesario que se realice acompañamientos que permita siempre conjugar la realidad con lo planificado, en miras de alcanzar los objetivos organizacionales.

Para lograr ese fin, como se indica en el párrafo anterior, es necesario considerar cuestionamientos que impulsen una adecuada supervisión en una educación católica representada desde lo humano, sin dejar a un lado lo material o funcionar de lo administrativo: ¿Está el personal con función de supervisión con competencias profesionales para afrontar los retos de los paradigmas educativos?, ¿Qué significa acompañar a una institución católica?, ¿Cuáles son las características tanto institucionales como docentes que caracteriza un proceso de enseñanza y aprendizaje con aristas católicas?. Estas interrogantes se deben intentar resolver para aclarar su enfoque holístico.

Si bien es cierto, lo holístico como doctrina, busca la concepción de la realidad con el todo, es decir, poniendo en prácticas sociales desde una mirada colectiva, brindando un apoyo en la sinergia del bienestar físico, emocional, social y espiritual, la supervisión jugaría un papel primordial, donde los procesos administrativos – pedagógicos alcanzarían niveles de entendimiento, más que de un amedrentamiento

Por ello, el ámbito educativo con urgencia requiere de una constante adaptación a los continuos cambios que se generan a diario, lo cual requiere igualmente que estos se conciben en todos los actores educativos. No obstante, el nuevo escenario ante los procesos acelerados de cambio contemplados en el nivel educativo, tecnológico, económico y social, provocan que, el sistema educativo se vuelva más difícil, generando en los supervisores educativos, una movilización amplia para romper cada barrera con la concepción y convicción de promover nuevas competencias, dejando a un lado un supervisor con perfil tradicionalista.

Ante esto, el objetivo del presente artículo es reflexionar desde un enfoque holístico la función que ha de cumplir el supervisor educativo en las escuelas de educación católica, no vista desde una diferencia del resto de las instituciones, sino, una orientación donde practica y aporta otros procesos de pensamiento.

Fundamentación teórica

Supervisión Educativa

La supervisión educativa configura mecanismos esenciales para el desarrollo y continua mejora de los procesos educativos. La función como lo establece parte de la Ley Orgánica de Educación, promulgada en el año 2009, juega una función primordial en aplicar normas, instrumentos y procedimientos que aseguren una gestión efectiva en cada una de las instituciones educativas públicas y privadas de todo el territorio nacional. Este proceso no solo se limita a la evaluación del desempeño docente, sino que también abarca una visión integral que considera las dinámicas sociales, administrativas y pedagógicas propias de la institución, así como de las comunidades educativas.

En palabras de González (2019), la supervisión educativa proporciona sugerencias y ayudas constructivas con el propósito de orientar el trabajo administrativo y pedagógico en las instituciones, destacando un papel importante en el desarrollo de una gestión democrática y participativa. De igual forma, Ocando (2017), enfoca el término hacia la solución de problemas, es decir como un instrumento de gestión que conlleva al mejoramiento del nivel de desempeño docente a través de las orientaciones y la asesoría que ofrece el supervisor, subrayando su im-

portancia en el control y mejora de la calidad educativa. El enfoque que el autor Ocando deja claro, que existe una direccionalidad, empleando acompañamientos directos o competentes específicas a las obligaciones propias de los gerentes educativos y docentes.

En los términos de Casanova (2015), la supervisión educativa lo ve como un proceso que se encuentra entre la administración y el centro docente, realizando una labor de acuerdo mutuo, enfatizando en asistir a los educadores para ayudarlos a mejorar el proceso de enseñanza mediante la aplicación de técnicas y procedimientos especializados. Ciertamente, desde esta mirada, las competencias del supervisor educativo deben estar fundamentadas en un conocimiento que le permita conocer un amplio proceso del sistema educativo. Sin embargo, la supervisión educativa desde la educación católica, debe acompañar necesariamente otras funciones en virtud de que no solo se defina lo administrativo, además verlo como un acompañante pedagógico involucrado de cierto modo en el pilar fundamental de la pastoral.

De este modo, la educación católica desde la mirada holística para aplicar una supervisión educativa que conduzca a la cohesión administrativa y pedagógica, debe estar fundada además de lo pedagógico, aspectos sociales, emocionales, espirituales y morales, creando espacios de reflexión para que se fomente un crecimiento profesional, bajo criterios de respeto y responsabilidad propia alineados con los valores cristianos.

Educación Católica

Un aspecto característico de la educación católica es su compromiso con la formación de personas que actúen en favor del bien común y la justicia social, enfatizándose en promover una educación inclusiva que fomente la convivencia, el respeto y la solidaridad entre todos los miembros de la comunidad educativa, a través de la evangelización, caracterizado, además, por su carácter comunitario, buscando crear un ambiente relacional que favorezca el aprendizaje y el crecimiento personal.

Para Tejedor (2023), la educación católica debe ser vista como un proceso que forma no solo intelectualmente, sino también en valores y principios cristianos. El mismo autor resalta que el docente en la escuela católica tiene un papel crucial en transmitir una identidad basada en la fe y la ética, viéndose refleja en el compromiso con el desarrollo integral del alumno y su relación con la comunidad eclesial, por ello, la identidad del docente es fundamental para que los estudiantes se sientan conectados con su fe y su educación.

Por su parte, Cornejo (2015), expresa, la educación es “católica”, porque los principios evangélicos son para ella norma educativa, motivaciones interiores y metas finales. En el mundo de hoy esta fidelidad presupone, entre otros aspectos, una defensa absoluta de todos los derechos humanos, la promoción de la solidaridad como dicción liberadora de la caridad y la comunión eclesial.

Otra definición tomada desde la Congregación para la Educación Católica (2022), manifiesta, la educación católica se entiende como un proceso integral que busca no solo la formación académica, sino también el desarrollo espiritual y moral del individuo. Esta educación está orientada a crear un ambiente comunitario que fomente la libertad y la caridad, ayudando a los estudiantes a crecer en su identidad cristiana y a vivir de acuerdo con los valores del Evangelio. La escuela católica se concibe no solo como una institución educativa, sino como una comunidad que integra la enseñanza con la evangelización.

La educación católica simboliza un esfuerzo por integrar fe y razón, busca formar individuos completos, capaces de ayudar positivamente a la sociedad mientras viven su fe de manera auténtica, y con valores éticos y morales que lo identifiquen, enmarcados en desafíos, como la globalización y las desigualdades sociales, pero manteniendo a la educación como un pilar fundamental en la misión de la Iglesia. Si se conjuga lo dicho aquí, y las características propias de la supervisión educativa, la convivencia estaría plagada por llevar procesos vivenciales caracterizados con un profesionalismo acentuado en la educación.

Enfoque Holístico

Cuando se trabaja el ser desde el todo y no desde sus partes, se inicia en un proceso llamado holístico. Este, permite ver con una firme concepción la realidad que envuelve al individuo en su naturaleza misma. No obstante, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2020), describe el enfoque holístico en educación como una metodología que integra diferentes dimensiones del aprendizaje y desarrollo humano. Este enfoque busca formar individuos completos, considerando no solo los aspectos cognitivos, sino también los emocionales, sociales y éticos. Se fundamenta en la idea de que la educación debe preparar a los estudiantes para enfrentar desafíos complejos en un mundo interconectado.

Del mismo modo, Vilaseca (2022), también hace referencia a que el holismo implica analizar los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan. Según este enfoque, todas las propiedades de un sistema no pueden ser determinadas o explicadas solamente por sus componentes individuales; el sistema completo se comporta de manera distinta a la suma de

sus partes. De igual forma, Wilber (2021), hace referencia al enfoque holístico como un modelo que integra múltiples dimensiones de la realidad, sugiriendo que "podemos estar más completos o menos completos, más fragmentados o menos fragmentados". Este enfoque busca sanar la fragmentación en nuestras vidas y trabajos, promoviendo una visión integral que abarca tanto las realidades internas como externas de los individuos y grupos.

La complejidad de cómo se debe entender los fenómenos en diversas disciplinas, promueve una visión completa y contextualizada para entender al ser humano en todas sus partes. Cuando se tiene funciones de supervisor educativo, es importante que éste, a través del desarrollo de competencias profesionales y personales, pueda ver la evaluación como un todo, es decir, que cada una de las partes esenciales del proceso de enseñanza y aprendizaje esté caracterizado y garantizado para responder al bien común de todos y no de minorías.

Por ello, dentro de la educación católica, es esencial que, aunado a los ya principios éticos y morales, pueda gestar cambios significativos para alcanzar que los objetivos de la institución se cumplan y puedan redimir todos los estatutos legales que propicie la promoción de la calidad educativa.

Metodología

La investigación se clasifica como documental con un enfoque narrativo y analítico en términos epistemológicos, ya que su principal fuente de información, según Palella (2003), son documentos que actúan como unidades de análisis. En este sentido, García (2002) afirma que el propósito de estos estudios es recopilar y organizar de manera sistemática la información proveniente de libros, revistas, periódicos, informes científicos y otras publicaciones.

Conclusiones finales

Cuando el principio del enfoque holístico busca comprender el todo, la supervisión educativa debe alcanzar de la misma manera, que todos los actores educativos trabajen hacia un fin en común, lograr la calidad educativa. Las interacciones y relaciones del sistema educativo deben estar presente por todos quienes hacen vida en la institución, su valiosa participación representa el camino hacia el logro de objetivos y metas planificadas en el inicio del año escolar. Por ende, el supervisor educativo debe ser capaz de coadyuvar cada uno de las funciones de todo el personal, teniendo en primer lugar, desde una interdependencia que permita que cada uno es parte fundamental del otro, y como segundo fracción, el dinamismo, como todo evoluciona, de la misma manera todos debe manejarse bajo el mismo ritmo.

Si se hace una mirada desde los dos elementos mencionados en el párrafo anterior, aunado a la educación evangelizadora que se vive en las escuelas de educación católica, se requiere que todos los miembros del centro educativo se permitan construir en conjunto, mecanismos o acciones pedagógicas – administrativas, orientadas por el supervisor educativo, que respondan a los diferentes paradigmas pedagógicos, tecnológicos e inclusive sociales, reflexionando sobre las prácticas y contextos, buscando mejoras significativas en la gestión institucional, todo esto no solo para mejorar los resultados académicos, sino además de fomentar un ambiente educativo más colaborativo y consciente de las necesidades individuales y colectivas del sistema educativo venezolano.

De este modo, la supervisión holística en el contexto educativo venezolano busca una visión integral del proceso de enseñanza y aprendizaje, trascendiendo la mera inspección administrativa para enfocarse en el desarrollo pleno de todos los actores involucrados: estudiantes, docentes, directivos y la comunidad. Este enfoque considera las interconexiones entre los aspectos pedagógicos, socioemocionales, culturales y contextuales que influyen en la calidad educativa. En lugar de centrarse únicamente en el cumplimiento de normas y la detección de deficiencias, la supervisión holística promueve el acompañamiento, la orientación y el fortalecimiento de las capacidades de los educadores, fomentando la reflexión sobre su práctica y la búsqueda conjunta de soluciones innovadoras.

En Venezuela, la implementación de la supervisión holística enfrenta diversos desafíos, como la necesidad de transformar las concepciones tradicionales de la supervisión, la formación de supervisores con competencias integrales y la creación de espacios de diálogo y colaboración efectivos. A pesar de esto, la perspectiva holística se presenta como una oportunidad para impulsar una educación más pertinente, equitativa y de calidad, que responda a las particularidades del contexto venezolano y promueva el desarrollo humano integral de sus ciudadanos. Se busca una supervisión que sea un motor para la mejora continua, basada en la confianza, el respeto y el reconocimiento de la diversidad de saberes y experiencias dentro de las instituciones educativas.

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

- Casanova, M (2015). La Supervisión. Eje del Cambio en los Sistemas Educativos. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 13, núm. 4, 2015, pp. 7- 20.
- La Congregación para la Educación Católica. (2022). La identidad de la Escuela Católica para una cultura del diálogo. Vatican.va.
- Cornejo Espejo, J., (2015). Educación católica: nuevos desafíos. REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación, 14 (27), 183-201.
- González Urdaneta, E., (2007). Un modelo de supervisión educativa. Lauro, 13 (25), 11-35.
- Ocando, H (2017). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas. Revista Omnia. Año 23, No. 3. pp. 42 – 57.
- Palella, S. (2003). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas. Editorial FEDUPEL.
- Real Academia Española. (2024). Diccionario de la lengua española.
- Tejedor, J. M. (2023). La escuela católica y la identidad del docente católico. Revista De Educación Religiosa, 2(7), 115-149. <https://doi.org/10.38123/rer.v2i7.367>.
- UNESCO. (2020). La educación holística y los valores en la Educación Superior. Scielo.ORG
- Vargas, H. (2007). Desafíos eclesiales y culturales a la identidad de la educación católica en tiempos de globalización. Rev. Pensamiento Educativo. 40 (1).
- Vilaseca, G. (2022). ¿Qué es un enfoque holístico?. Guillemvilaseca.com.ar.
- Wilber, K. (2021). Enfoque Integral AQAL – OCON. En Hinojosa, M. (Ed.), Enfoque Integral Holónico-Holístico para el desarrollo de las organizaciones. Repositorio UASB.

Ensayos Árbitrados

Educational Supervision from a Holistic Approach

ABSTRACT: The present essay aims to analyze the importance of undertaking the supervisory function from an integral, comprehensive, and integrative approach. The study is based on the application of a methodology under the interpretive paradigm, with a qualitative approach, using a documentary method. This is based on the analysis of articles and previous studies to understand and explain the topic with contributions from authors such as Herrera and Tobón (2017), Robbins and DeCenzo (2008), Pérez (2023), among others. From the holistic approach, educational supervision constitutes an integral process that encompasses the guidance and close accompaniment of all activities carried out within an institution. Undertaking this function through the genuine application of ethical principles, the different dimensions that encompass human development, and through communication and a level of participation that fosters the integration of all stakeholders, undoubtedly favors the construction of a holistic approach. This provides a broader perspective, experiencing the process from the complexity it entails, in the search for pathways to achieve educational quality. This study seeks to advance toward a comprehensive and holistic supervision approach that is considered necessary to achieve significant changes within the educational process. In this aspect, teacher training, capacity building, and professional development play a very important role; being qualified to assertively assume these functions is crucial for generating the changes demanded by the education received by students in educational centers.

KEYWORDS: Educational quality, holistic approach, educational supervision.

Supervisão Educativa a partir de uma Abordagem Holística

RESUMO: O presente ensaio tem como objetivo analisar a importância de assumir a função de supervisão a partir de uma abordagem integral, abrangente e integradora. O estudo baseia-se na aplicação de uma metodologia sob o paradigma interpretativo, com uma abordagem qualitativa, utilizando o método documental. Fundamenta-se na análise de artigos e estudos anteriores para compreender e explicar o tema, com contribuições de autores como Herrera e Tobón (2017), Robbins e DeCenzo (2008), Pérez (2023), entre outros. Sob a perspectiva holística, a supervisão educativa constitui um processo integral que abrange a orientação e o acompanhamento próximo de todas as atividades realizadas dentro de uma instituição. Assumir esta função mediante a aplicação genuína de princípios éticos, das diferentes dimensões que envolvem o desenvolvimento humano, e por meio da comunicação e de um nível de participação que favoreça a integração de todos os atores, sem dúvida contribui para a construção de uma abordagem holística. Isso proporciona uma visão mais ampla, vivenciando o processo a partir da complexidade que ele implica, na busca de caminhos para alcançar a qualidade educativa. Este estudo procura avançar em direção a uma supervisão abrangente e holística considerada necessária para alcançar mudanças significativas no processo educativo. Nesse aspecto, a formação docente, o fortalecimento de capacidades e o desenvolvimento profissional desempenham um papel muito importante; estar qualificado para assumir assertivamente essas funções é crucial para gerar as mudanças exigidas pela educação recebida pelos estudantes nos centros educativos.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade educativa, abordagem holística, supervisão educativa.

Supervision Éducative dans une Approche Holistique

RÉSUMÉ: Le présent essai vise à analyser l'importance d'assumer la fonction de supervision à partir d'une approche intégrale, globale et intégrative. L'étude repose sur l'application d'une méthodologie relevant du paradigme interprétatif, avec une approche qualitative, utilisant la méthode documentaire. Elle s'appuie sur l'analyse d'articles et d'études antérieures afin de comprendre et d'expliquer le sujet, avec les contributions d'auteurs tels que Herrera et Tobón (2017), Robbins et DeCenzo (2008), Pérez (2023), entre autres. Dans une perspective holistique, la supervision éducative constitue un processus intégral qui englobe l'orientation et l'accompagnement rapproché de toutes les activités menées au sein d'une institution. Assumer cette fonction par l'application authentique de principes éthiques, des différentes dimensions qui englobent le développement humain, ainsi que par la communication et un niveau de participation favorisant l'intégration de tous les acteurs, contribue sans aucun doute à la construction d'une approche holistique. Cela offre une vision plus large, permettant de vivre le processus dans toute sa complexité, à la recherche de voies pour atteindre la qualité éducative. Cette étude cherche à progresser vers une supervision globale et holistique considérée comme nécessaire pour réaliser des changements significatifs dans le processus éducatif. Dans ce cadre, la formation des enseignants, le renforcement des capacités et le développement professionnel jouent un rôle très important ; être qualifié pour assumer avec assurance ces fonctions est crucial pour générer les changements exigés par l'éducation reçue par les élèves dans les établissements scolaires.

MOTS-CLÉS: Qualité éducative, approche holistique, supervision éducative.

La supervisión educativa desde un enfoque holístico

Tami, Evaliza

Lcda. en Educación Integral (UNEG). Maestrante en Gerencia en Innovación Educativa (UJGH). Coordinadora Pedagógica de la U.E.C Cristo Rey.

Correo Electrónico: Evatami.05@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6304-6194>

Rojas, Yurnelis

Lcda. en Educación Integral. Maestrante en Gerencia en Innovación Educativa (UJGH). Docente CRA de la U.E.C Cristo Rey.

Correo Electrónico: Yurnelisrojas389@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4796-698X>

RESUMEN: El presente ensayo tiene el objetivo de analizar la importancia de asumir la función supervisora desde un enfoque íntegro, integral e integrador, basando el estudio en la aplicación de una metodología bajo el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo, en base a un método documental. Basado en el análisis de artículos y estudios previos para entender y explicar con aportes de autores como Herrera y Tobón (2017), Robbins y DeCenzo (2008), Pérez (2023), entre otros. Desde el enfoque holístico la supervisión educativa constituye un proceso integral que abarca la orientación y el acompañamiento cercano de todas las actividades que se llevan a cabo dentro una institución. Asumir esta función desde la aplicación genuina de los principios éticos, las distintas dimensiones que abarcan el desarrollo humano, desde una comunicación y un nivel de participación que apuesten por la integración de todos, favorece, sin duda la construcción de un enfoque holístico que brinda una mirada más amplia, vivenciando el proceso desde la complejidad que el mismo implica, bajo la búsqueda de rutas que permitan alcanzar la calidad educativa. Con este estudio se busca avanzar hacia un enfoque de supervisión integral y holística que se plantea como necesario para poder lograr cambios importantes dentro del proceso educativo. En este aspecto, la formación, capacitación y actualización docente juega un rol muy importante, estar capacitado para asumir con asertividad las funciones para que desde allí se generen los cambios que exige la formación que reciben los estudiantes en los centros educativos.

PALABRAS CLAVE: Supervisión educativa, Enfoque holístico, Calidad educativa.

Introducción

La supervisión educativa es un proceso que se realiza en las escuelas públicas y privadas, y que permite acompañar de manera oportuna los procedimientos administrativos, pedagógicos y de integración con la comunidad, que se propician en el contexto escolar. Principalmente, desde la supervisión se busca acompañar, en las instituciones, en aras de que en las mismas cumpla con todo lo establecido en el marco legal venezolano en materia educativa.

El presente estudio plantea analizar la importancia de asumir la función supervisora, como parte de la Gestión Educativa, desde un enfoque íntegro, integral e integrador, basado en que la función supervisora es compleja y multifacética, lo cual requiere una comprensión profunda y matizada. Para ello se plantea, desarrollar una investigación bajo el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo, en base a un método documental, que permite acceder y revisar una variedad de fuentes teóricas y bibliográficas para analizar

la supervisión educativa desde diferentes perspectivas, lo que ayudará a identificar patrones, tendencias y vacíos en la literatura existente. La metodología propuesta, proporciona las herramientas para explorar en profundidad esta práctica educativa, en base no solo a conceptos teóricos, sino también cómo se aplican en la práctica y cómo son percibidos por los supervisores y los supervisados, con aportes de autores como Herrera y Tobón (2017), Robbins y DeCenzo (2008), Pérez (2023), entre otros.

En la actualidad el docente con función supervisora debe asumir los desafíos que trae consigo el siglo XXI e ir dejando a un lado el enfoque tradicional de la supervisión centrado en la evaluación y control. Resulta importante trascender hacia la construcción colectiva de soluciones, apostando por el desarrollo humano y profesional de los docentes de cada institución, dando lugar a un proceso de crecimiento y de mejoras continuas a través de la participación de todo el colectivo que hace vida en el contexto escolar, desde cada una de las dimensiones del ser humano.

La Supervisión Educativa, parte del proceso de gestión educativa

La supervisión educativa, es un proceso que reconoce el aporte que cada miembro de la organización educativa hace a la misma, tratando así de desarrollar al individuo para aumentar su eficiencia, así lo afirman Bracho et al (2013), para quienes la misma debe ser amplia, cordial y debe respetar la personalidad de cada miembro. Sin duda, el enfoque de la supervisión educativa se encamina hacia el reconocimiento de los aportes que todos pueden realizar y considera que la construcción de la misma, va de la mano del desarrollo humano, lo que abre un abanico de posibilidades que orientan hacia la integralidad que debe existir en el proceso de supervisión educativa. La educación, es un proceso integral, por tanto, el acompañamiento que orienta su óptimo funcionamiento debe apuntar a la misma meta, la integralidad.

Al hacer referencia a la integralidad, se debe considerar entonces, la supervisión desde un enfoque holístico que busca visibilizar cada uno de los elementos y de las partes que forman la complejidad que caracteriza al proceso educativo. Elementos que se interrelacionan y marcan la dinámica del proceso educativo, en donde se refleja el ser y el quehacer de los actores educativos, desde sus valores, su proceso de crecimiento continuo y su conexión con el contexto. Al respecto, Barrera (2008), señala que “el proceso educativo ha de ser visto como único, como una ilación en la cual prime una comprensión holística del ser humano: que no trate de parcelar la educación en momentos particulares inconexos entre sí...”.

La supervisión educativa en la actualidad, es un proceso de gestión educativa, con el acompañamiento y observación, para orientar, evaluar y mejorar la práctica docente y el funcionamiento de las instituciones educativas; desde su concepción tradicional como mecanismo de evaluación y control, este proceso ha ido evolucionando con el tiempo, construyendo progresivamente, rutas que buscan desarrollarla el mejoramiento continuo, que inicia en los docentes, y se extiende para permear todo el escenario educativo.

Es importante, percibir este proceso como una oportunidad de crecimiento para las instituciones; como una manera de caminar todos juntos hacia la construcción de la calidad educativa, desde la formación oportuna de cada uno de los miembros que forman parte del equipo pedagógico que integra el centro educativo, entendiendo también que la misma debe realizarse acompañando todas las dimensiones del ser humano y procurando el fortalecimiento de cada una de ellas. Su objetivo es garantizar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, promover el desarrollo profesional de los docentes y asegurar que se cumplan los objetivos pedagógicos y administrativos establecidos.

Robbins y DeCenzo (2008), manifiestan que la supervisión educativa, es el objeto de un proceso de dirección íntegro, que coadyuva a la formación permanente de docentes y directivos, desde la integración e interacción grupal, dando lugar a un mejor desempeño en la actividad pedagógica profesional y de dirección que desarrollan. Afirmación que apuesta por el principio de integralidad de la supervisión, pero sumando a ello el mejoramiento pedagógico y administrativo que se puede lograr, cuando se asume la supervisión debe hacerse desde una perspectiva integral.

Sin embargo, en la actualidad, se observa con preocupación el rol que ejercen los docentes con función supervisora, pues se evidencia que los mismos centran en mayor medida su rol en el trabajo administrativo, dejando a un lado la dimensión pedagógica, que es la que realmente brindará respuesta a la formación integral del ciudadano que la sociedad necesita y que desde la aplicación del Método Interactivo Pedagógico Integral, se puede avanzar hacia la mejora continua de todos los procesos que se desarrollan en materia educativa.

Elementos como la interacción e integración de las personas no pueden hacerse a un lado durante el proceso de supervisión educativa, puesto que, los mismos forman parte de la esencia del hecho educativo, pero, al considerar como relevantes sólo los aspectos estadísticos que dan respuesta a una cantidad y no a la calidad, este proceso pierde su carácter holístico y en líneas generales la esencia que debe acompañar al proceso de supervisión.

Resulta necesario que la función supervisora se asuma desde una visión formativa que realmente proporcione a las instituciones, las herramientas necesarias a buscar la calidad educativa y en gran parte, esto dependerá de la formación pedagógica y didáctica que el supervisor logre desarrollar, si bien es cierto que los aspectos administrativos tienen su nivel de importancia dentro del hecho educativo, no debe girar en torno a ello todo el rol que le corresponde asumir al docente con función supervisora. La gestión orientada hacia la calidad educativa, debe ir en consonancia con el rol que asumen cada uno de los actores del hecho educativo y sin duda, el supervisor juega un papel muy importante, puesto que es el garante de que se desarrollen en las instituciones todas las orientaciones pedagógicas y los lineamientos emanados por el ente rector.

En sintonía con lo anteriormente expresado, la LOE (2009), en su artículo 43, señala que “el Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico”, una serie de características que se alejan de la realidad que vive en la actualidad el proceso de supervisión educativa, dado que, desde este instrumento legal se invita a considerar a la persona como centro del hecho educativo desde la vivencia de su integralidad, indicando que la supervisión es un proceso que trasciende y que transforma a la persona.

Resulta necesario avanzar hacia ese proceso de acompañamiento genuino que busca encaminar la supervisión educativa a la luz de los principios establecidos en la ley, un proceso que realmente contribuya con una gestión centrada en la calidad, por tanto, es necesario hacer énfasis en los elementos pedagógicos y en todos aquellos que van desarrollando el proceso de supervisión desde el enfoque holístico.

El desafío entonces se orienta hacia lograr que la supervisión educativa se convierta en un proceso íntegro, integral e integrador. Íntegro, porque se practica desde la ética, los principios y valores de cada ser humano. Integral, dado que debe considerar la integralidad de cada persona, sus dimensiones, emociones, sentimientos y pensamientos. Integrador, puesto que busca conectar desde la comunicación y participación a todo el contexto escolar, para entre todos tomar decisiones que contribuyan con el mejoramiento continuo y la superación de desafíos.

Enfoque holístico de la supervisión educativa

Para reflexionar este aspecto, resulta importante revisar el origen etimológico de la palabra holístico, la misma, proviene del griego holos, que significa “todo”, “totalidad” o “entero”, y el sufijo “-ismo”, que indica “doctrina” o “pensamiento”, se puede afirmar entonces que, este término hace referencia a la premisa de Aristóteles quien afirmaba que “el todo es más que la suma de las partes”. Dando así apertura a una visión global de los procesos, considerando las interacciones y la dinámica presente en cada elemento

del sistema, en este caso particular, se considera este enfoque en el proceso de supervisión educativa.

En sintonía con este enfoque de la integralidad, está lo establecido por González (2013), quien sostiene que, el enfoque holístico reconoce que los seres humanos buscan significación, no solamente datos o destrezas, un aspecto que es interesante considerar desde el abordaje del proceso de supervisión educativa, promoviendo así una construcción continua, que tiene como centro del hecho educativo al ser humano desde su complejidad.

Asumir la supervisión educativa, desde un enfoque global, implica avanzar en la misma línea de la educación, puesto que, el proceso formativo del ser humano debe considerar sus dimensiones para así poder transformar las realidades en los distintos contextos, el docente con función supervisora debe rendir tributo a este aspecto de la formación desde el cumplimiento de sus funciones, garantizando que su rol brinde respuesta a todo lo que implica el hecho educativo, considerando siempre como centro del mismo a la persona.

Barrera (2008), explica que desde el enfoque holístico: se pueden ver las cosas enteras, en su totalidad, en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo, por separado.

De esta forma el enfoque holístico brinda la posibilidad de tener una visión global y de desarrollar desde la supervisión educativa procesos que se ajusten a esta mirada compleja e integral que guarda total relación con el ser y el quehacer del docente, el alumno y los miembros de la comunidad educativa, orientando todo esto hacia alcanzar la calidad educativa. En todo este recorrido reflexivo, surge la interrogante de saber si el docente con función supervisora realmente ¿tiene las competencias para asumir sus funciones desde la integralidad?, sería interesante realizar un abordaje a este aspecto, pues de las competencias habilidades y destrezas que tenga el supervisor educativo dependerá en gran medida el proceso y resultado de su trabajo.

Calidad educativa

Sin lugar a dudas, el supervisor educativo juega un papel preponderante dentro de la gestión centrada en la calidad, su accionar determinará el logro de muchos objetivos, puesto que, desde la planificación, evaluación seguimiento, acompañamiento, control y organización se va construyendo el camino hacia la calidad, el supervisor, es responsable de que se desarrollen de acuerdo a las necesidades, capacidades e intereses de los estudiantes los programas y las orientaciones definidas por el Ministerio de Educación. De allí la importancia de que el supervisor asuma sus funciones siendo un agente íntegro, integral e integrador.

Cuando se hace referencia a ser un agente íntegro se hace mención a desarrollar una gestión que esté sustentada en valores, principios y dentro del marco legal establecido dentro del país, debe ser integral, porque su formación debe abarcar distintas dimensiones, estar capacitado para abordar su función desde el aspecto técnico, administrativo, pedagógico, tener capacidad para la resolución de conflictos y situaciones desafiantes. Finalmente, se tiene que, debe ser integrador para promover la triangulación escuela-familia-comunidad, dando paso a asumir la responsabilidad y corresponsabilidad que el proceso educativo implica.

Herrera y Tobón (2017), señalan que la calidad educativa se centra en las actividades de planeación llevadas a cabo por la institución educativa para la gestión de recursos, la gestión del talento humano, el establecimiento de convenios de colaboración y vinculación con otras instituciones, la medición de la calidad, la búsqueda de la mejora continua, esta definición considera diversas aristas, en donde cada una suma al recorrido que se debe considerar para alcanzar la calidad. No sólo se consideran aspectos técnicos en esta conceptualización, sino que se consideran todos los elementos que de una u otra forma juegan un papel importante dentro del hecho educativo.

Por su parte, es interesante revisar parte de los resultados de la investigación realizada por Pérez (2023), quien afirma que la supervisión escolar es capaz de influir en la calidad educativa, y que su acción es clave en la medida en que tiene la capacidad de impulsar, pero también de afectar a los centros escolares cuando realiza una labor inadecuada. Puede notarse entonces un nivel de correlación entre la supervisión escolar y la calidad educativa. De allí la importancia de que el docente con función supervisora realmente cuente con las competencias, habilidades y destrezas necesarias a nivel personal, técnico y profesional para acompañar desde un enfoque holístico que rinda tributo a la integralidad.

También, resulta interesante revisar la postura de Cardozo (2017) para quien “el supervisor educativo debe abandonar paradigmas tradicionales, que se caracterizan por una gestión supervisora autocrática, que genera en el docente temor, descontento y apatía, imposibilitando el compromiso de estos a las acciones de cambio”, en este caso, para avanzar hacia la calidad educativa, en gran medida, es necesario cambiar los paradigmas y enfoques bajo los cuales se llevan a cabo los procesos de supervisión. En la medida que se implemente estilos que caminen hacia la complementariedad de los aspectos técnicos y administrativos con la consideración de las dimensiones que integran al talento humano que hace vida en los centros educativos se obtendrán mejores resultados dentro de las instituciones.

En la actualidad, la función supervisora que busca alcanzar la calidad educativa, debe ir de la mano con las competencias que hacen a las personas ser cada día más humanos, es decir, desde el acompañamiento se debe

promover un liderazgo transformacional que inspire a los miembros del equipo de trabajo, una comunicación asertiva que deje de manifiesto valores como la empatía y que permita la toma de decisiones informadas, de la mano con el crecimiento individual y colectivo quienes integran el equipo. Lograr las metas personales da lugar a la consecución de los objetivos colectivos. Pero, para que esto se haga realidad es necesario dirigir la mirada hacia los enfoques que apuestan por la transformación.

Metodología

Por tratarse de un artículo tipo ensayo, la metodología se fundamenta en el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo, en base a un método documental. Basado en el análisis de artículos y estudios previos para entender y explicar con aportes de autores como Herrera y Tobón (2017), Robbins y DeCenzo (2008), Pérez (2023), entre otros.

Reflexiones finales

La supervisión educativa es un proceso estratégico dentro de la educación, puesto que desde este espacio se acompaña y orienta la labor pedagógica y administrativa en las instituciones. Resulta importante que esta función se ejecute de manera holística, considerando las diferentes dimensiones del ser, su quehacer y convivir. Teniendo en cuenta los principios y valores, sus emociones, pensamientos, sentimientos y en general las dimensiones del ser humano y su capacidad para relacionarse con el contexto desde la comunicación y la construcción de comunidades que aprenden y que pueden continuamente mejorar sus procesos.

La educación es un proceso humano, por tanto, debe prevalecer esta dimensión en cada uno de los procesos que se realizan desde los distintos enfoques de gestión, realizar un acompañamiento que garantice y respete procesos que fortalecen el desarrollo humano es fundamental para que los centros educativos puedan lograr todos los objetivos que se plantean y más allá de esto, es primordial que sean capaces de adaptarse y tener la resiliencia necesaria para asumir los desafíos que se presentan en la sociedad compleja del siglo XXI.

Hoy más que nunca resulta importante desarrollar un proceso de supervisión que considere como centro del mismo a la persona, y en este caso, no sólo se hace referencia al personal que forma parte de las instituciones, sino a la comunidad educativa en general, puesto que las prácticas de gestión que se realizan en el centro educativo tienen incidencia en todos los responsables y corresponsables del proceso educativo y la supervisión es un proce-

so que no escapa de esto. De allí la importancia de hacerlo de acuerdo a la responsabilidad que hoy en día exige esta sociedad tan compleja, que, sin duda, requiere de parte de los equipos que gestionan respuestas asertivas que no sólo atiendan aspectos meramente administrativos, si no, que en general logren considerar toda la esencia del proceso educativo.

Es importante tener en cuenta que las competencias que tenga el docente con función supervisora son fundamentales para garantizar que este proceso se lleva con éxito, en este sentido, la realidad de la educación venezolana apunta hacia el debate reflexivo sobre lo que están haciendo los supervisores en las instituciones educativas, la experiencia me permite afirmar que su función sólo gira en torno a enviar y recibir información, un aspecto que se aleja incluso de un verdadero proceso de comunicación. Son realidades que debe transformarse, si de verdad se apuesta hoy en día por la calidad educativa.

Caminar hacia un enfoque de supervisión integral y holística es absolutamente necesario para poder avanzar y lograr cambios importantes dentro del proceso educativo. En este aspecto, la formación, capacitación y actualización docente juega un rol muy importante, estar capacitado para asumir con asertividad las funciones es fundamental para poder lograr los cambios que exige la formación que hoy en día reciben en los centros educativos los estudiantes. Cabe destacar que además de ser una responsabilidad como docentes, está también fundamentado en lo que establece el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente del año 2000, ya que en el artículo 139 menciona que es una obligación y un derecho ser partícipes de un proceso de capacitación continua.

La supervisión en Educación Primaria, en los últimos años, desde mi experiencia se ha centrado en el cumplimiento de tareas y lineamientos, que, si bien es cierto, son procesos necesarios, no es lo único en lo que debe estar concentrado el desarrollo de este proceso. Resulta necesario ir más allá y eso incluye un abordaje desde la integralidad, que respete y considere tanto los procesos administrativos que llevan a cabo los docentes como los pedagógicos, haciendo especial énfasis en estos, de tal manera que el proceso didáctico sea acompañado de manera oportuna, desde la formación, modelaje, seguimiento y valoración de lo que hacen los maestros venezolanos día a día en sus aulas, promoviendo así el desarrollo de buenas prácticas que se traducen a lo largo del tiempo en avances para la consolidación de la calidad educativa.

La supervisión forma parte esencial del proceso de gestión de los gerentes educativos, estar formados para asumir esta función desde las distintas dimensiones garantiza una parte de éxito que las instituciones pueden tener en el logro de sus objetivos, puesto que el otro porcentaje corresponderá al enfoque bajo el cual se desarrolle

el proceso de supervisión acompañamiento, destacando que esto es continuo y exige la presencia dinamizadora del docente con función supervisora, no sólo observando los resultados de las tareas y el cumplimiento de lineamientos, si no, involucrándose de manera genuina en todos los procesos, de esta manera se puede avanzar con mayor seguridad en el logro de una verdadera calidad educativa.

La reflexión desarrollada a través de este ensayo plantea la necesidad de crecer y formar en los espacios para asumir en algún momento estas funciones como corresponde, desde una visión holística en integral que realmente brinde tributo al proceso formativo de una persona y que pueda dar pasos firmes hacia la transformación y la trascendencia de la educación en Venezuela.

Necesidad de programas de formación para supervisores

El presente estudio reafirma que la supervisión educativa debe aplicarse desde un enfoque holístico, integral e integrador, centrado en las personas y en todos los aspectos que hacen posible el proceso educativo. Enfoque que debe promover la participación, el desarrollo humano y la mejora continua, tratando de superar los paradigmas tradicionales y fomentar la colaboración, la innovación y la comunicación efectiva, en el proceso educativo. Sin olvidar la importancia de la formación continua y el liderazgo transformacional como elementos esenciales para fortalecer la función supervisora y garantizar, con ello, una gestión educativa de calidad.

Se percibe entonces la necesidad de programas de formación para supervisores que integren acciones, con enfoques éticos y habilidades de liderazgo transformacional, que permitan implementar una supervisión educativa participativa, colaborativa y centrada en el desarrollo integral de todos los actores del proceso educativo, con énfasis en la innovación y la adaptación a los desafíos propios del siglo XXI.

Referencias Bibliográficas

- Casanova, M (2015). La Supervisión. Eje del Cambio en los Sistemas Educativos. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 13, núm. 4, 2015, pp. 7- 20.
- La Congregación para la Educación Católica. (2022). La identidad de la Escuela Católica para una cultura del diálogo. Vatican.va.
- Cornejo Espejo, J., (2015). Educación católica: nuevos desafíos. REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación, 14 (27), 183-201.

- González Urdaneta, E., (2007). Un modelo de supervisión educativa. Lauro, 13 (25), 11-35.
- Ocando, H (2017). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas. Revista Omnia. Año 23, No. 3. pp. 42 – 57.
- Palella, S. (2003). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas. Editorial FEDUPEL.
- Real Academia Española. (2024). Diccionario de la lengua española.
- Tejedor, J. M. (2023). La escuela católica y la identidad del docente católico. Revista De Educación Religiosa, 2(7), 115–149. <https://doi.org/10.38123/rer.v2i7.367>.
- UNESCO. (2020). La educación holística y los valores en la Educación Superior. Scielo.ORG
- Vargas, H. (2007). Desafíos eclesiales y culturales a la identidad de la educación católica en tiempos de globalización. Rev. Pensamiento Educativo. 40 (1).
- Vilaseca, G. (2022). ¿Qué es un enfoque holístico?. Guillermovilaseca.com.ar.
- Wilber, K. (2021). Enfoque Integral AQAL – OCON. En Hinojosa, M. (Ed.), Enfoque Integral Holónico-Holístico para el desarrollo de las organizaciones. Repositorio UASB.



DISRUPTIA
Revista Científica Estudiantil Multidisciplinaria
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

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
- El estilo gerencial y su impacto efectivo en la planificación estratégica tributaria
- Aplicación de los principios del Método Deming para la mejora continua de la Supervisión Educativa
- Supervisión educativa en la educación católica. Un enfoque holístico

Ensayos Árbitrados

- La supervisión educativa desde un enfoque holístico



***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