

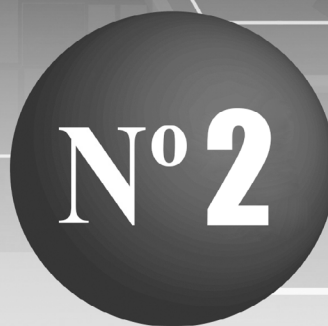
INNOVACIÓN Y GERENCIA

REVISTA CIENTÍFICA DE INVESTIGACIÓN

ISSN 3005-5172 | Depósito legal ZU2023000012



INNOVACIÓN Y GERENCIA



VOLUMEN XI

Julio - Diciembre 2025



**UNIVERSIDAD
DR. JOSÉ GREGORIO HERNÁNDEZ**

La Universidad de los Valores





INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol XI. Nº2

ISSN 3005-5172

Depósito Legal: ZU2023000012

Julio - Diciembre 2025

Publicación semestral

La Revista Innovación y Gerencia es una publicación semestral de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), que surge con el propósito de convertirse en una importante referencia entre los órganos de difusión universitarios que existen en la actualidad. Publica artículos científicos, ensayos, críticas de libros, sobre aspectos asociados con procesos de innovación. En los cuales se presentan conocimientos novedosos, nuevas ideas y experiencias teórico-prácticas, que contribuyen con las diferentes disciplinas del conocimiento. Además, abarca temas relacionados con la gerencia, término con gran auge en los tiempos actuales, desde la perspectiva de entender nuevos retos y formular estrategias orientadas a dar respuestas a los procesos de transformación que experimenta la sociedad moderna. Las contribuciones científicas difundidas en este medio, serán el resultado de investigaciones teóricas o experimentales de carácter inédito y original. La revista está dirigida a investigadores, catedráticos, profesionales, estudiantes y el público en general, interesados en ampliar sus conocimientos sobre temas de actualidad y relevancia en las áreas primordiales del desarrollo social.

EDITOR JEFE

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

COEDITOR

Dra. Marisela Zabala - ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8289-9133>

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Lisette Sanchez Díaz - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4941-594X>

Dr. Edgar A. Prieto - ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4817-5195>

Dr. Deivi Fuentes Doria - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0699-286X>

Dr. Romer Alvarez M - ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1740-5430>

Dra. Sahilys Urdaneta - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4743-0142>

Dr. Oswaldo Vergara - ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9867-9581>

Dr. William Pirela - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9244-0876>

CONSEJO ASESOR

Dra. Migdalia Caridad - ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7585-7226>

Dra. Annherys Paz - ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7538-1563>

Dr. Angel Acevedo Duque - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8774-3282>

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

Dr. Faber Alzate Ortiz - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3102-7666>

Dr. Ender Carrasquero - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9244-0876>

COMITÉ DE REDACCIÓN

Msc. Geryk Nuñez - ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3648-0949>

Dra. Branda Molina - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8624-8095>

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



INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol XI. Nº2

ISSN 3005-5172

Depósito Legal: ZU2023000012

Julio - Diciembre 2025

Publicación semestral

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



Supervision and Dialogue Strategies to Strengthen Educational Organizational Management

ABSTRACT: The general objective of this study is to analyze educational supervision from an organizational management perspective, conceived as a vision that transcends routine administrative processes in the school setting. This qualitative, theoretical-documentary research is based on a comprehensive review of bibliographic sources, highlighting the theoretical contributions of Benfele (2022), Pulido (2021), Femenía (2018), and Ocando (2018). In this context, it is necessary to interpret the functions performed by an educational supervisor in order to establish fundamental actions that contribute to strengthening educational organizational management (Ayala, 2019). Considering this approach, it becomes evident that the supervisor acts as a facilitator in the transformation of educational management, not merely as an inspector or controller, fostering holistic, ethical, and contextualized pedagogical experiences. In this regard, a proposal is presented based on a compendium of educational supervision and dialogue strategies, aimed at optimizing professional skills through support, participation, and recognition of educational diversity. Likewise, the need for supervision aligned with the guidelines of the Venezuelan legal framework is considered, which requires professionals committed to the cultural and structural innovation of the educational system. The most significant outcome of the study is the formulation of a compendium of strategies that integrate supervision and dialogue to strengthen educational organizational management. In conclusion, it is emphasized that the educational supervisor must facilitate dialogue, promote democratic values, and foster collaborative work for the benefit of institutional development.

KEYWORDS: Educational supervision, dialogue, organizational management.

Estratégias de Supervisão e Diálogo para Fortalecer a Gestão Organizacional Educacional

RESUMO: O objetivo geral deste estudo é analisar a supervisão educacional a partir de uma perspectiva de gestão organizacional, concebida como uma visão que transcende os processos administrativos rotineiros no ambiente escolar. Esta pesquisa qualitativa, de caráter teórico-documental, baseia-se em uma revisão abrangente de fontes bibliográficas, destacando as contribuições teóricas de Benfele (2022), Pulido (2021), Femenía (2018) e Ocando (2018). Nesse contexto, é necessário interpretar as funções desempenhadas por um supervisor educacional a fim de estabelecer ações fundamentais que contribuam para o fortalecimento da gestão organizacional educacional (Ayala, 2019). Considerando essa abordagem, torna-se evidente que o supervisor atua como facilitador na transformação da gestão educacional, não apenas como inspetor ou controlador, promovendo experiências pedagógicas holísticas, éticas e contextualizadas. Nesse sentido, apresenta-se uma proposta baseada em um compêndio de estratégias de supervisão e diálogo educacional, voltadas para otimizar competências profissionais por meio de apoio, participação e reconhecimento da diversidade educacional. Do mesmo modo, considera-se a necessidade de uma supervisão alinhada às diretrizes do marco legal venezuelano, que exige profissionais comprometidos com a inovação cultural e estrutural do sistema educacional. O resultado mais significativo do estudo é a formulação de um compêndio de estratégias que integram supervisão e diálogo para fortalecer a gestão organizacional educacional. Em conclusão, enfatiza-se que o supervisor educacional deve facilitar o diálogo, promover valores democráticos e fomentar o trabalho colaborativo em benefício do desenvolvimento institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Supervisão educacional, diálogo, gestão organizacional.

Stratégies de Supervision et de Dialogue pour Renforcer la Gestion Organisationnelle Educative

RÉSUMÉ: L'objectif général de cette étude est d'analyser la supervision éducative sous l'angle de la gestion organisationnelle, conçue comme une vision qui transcende les processus administratifs routiniers dans le cadre scolaire. Cette recherche qualitative, de nature théorique-documentaire, repose sur une revue approfondie des sources bibliographiques, mettant en évidence les contributions théoriques de Benfele (2022), Pulido (2021), Femenía (2018) et Ocando (2018). Dans ce contexte, il est nécessaire d'interpréter les fonctions exercées par un superviseur éducatif afin d'établir des actions fondamentales contribuant au renforcement de la gestion organisationnelle éducative (Ayala, 2019). En considérant cette approche, il devient évident que le superviseur agit comme un facilitateur dans la transformation de la gestion éducative, et non simplement comme un inspecteur ou un contrôleur, favorisant des expériences pédagogiques holistiques, éthiques et contextualisées. À cet égard, une proposition est présentée, fondée sur un recueil de stratégies de supervision et de dialogue éducatif, visant à optimiser les compétences professionnelles par le soutien, la participation et la reconnaissance de la diversité éducative. De même, la nécessité d'une supervision alignée sur les orientations du cadre juridique vénézuélien est prise en compte, ce qui requiert des professionnels engagés dans l'innovation culturelle et structurelle du système éducatif. Le résultat le plus significatif de l'étude est la formulation d'un recueil de stratégies intégrant supervision et dialogue pour renforcer la gestion organisationnelle éducative. En conclusion, il est souligné que le superviseur éducatif doit faciliter le dialogue, promouvoir les valeurs démocratiques et encourager le travail collaboratif au bénéfice du développement institutionnel.

MOTS-CLÉS: Supervision éducative, dialogue, gestion organisationnelle.

Estrategias de supervisión y diálogo para fortalecer la gestión organizacional educativa

Yendry Ramón González Bravo

Licenciado en Educación, mención Geografía (LUZ), Licenciado en Educación Integral (UNICA), Magíster en Geografía mención Docencia (LUZ), Diplomados en Gerencia Educativa y Diplomado en Estrategias Digitales. Profesor activo en el nivel de secundaria con 18 años de experiencia docente. Profesor universitario en Readic-UNIR en la carrera de Turismo. Autor y coautor de publicaciones científicas arbitradas. Investigador A-2 según ONTIC. Aspirante al grado de Doctor en Educación, UPEL- Maracaibo.

Correo Electrónico: cienciassocialesg1@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2131-6799>

Alice Paola Sánchez Carrizo

Lcda. en Filosofía (UNICA, 2012). Lcda. en Educación mención Filosofía (UNICA-2014). Magíster en Gerencia e Innovación Educativa (UJGH, 2016). Licenciada en educación integral (UNICA, 2017). Diplomado en los Derechos de los Niños. Docente y coordinadora en educación. Docente activa en el nivel de Primaria y Secundaria con 21 años de experiencia. Participante y ponente en diversos congresos educativos. Aspirante al grado de Doctora en Educación, UPEL-Maracaibo.

Correo Electrónico: alicesanchez450@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3777-3094>

RESUMEN: El presente estudio tiene como objetivo general analizar la supervisión educativa desde un enfoque de gestión organizacional, concebido como una visión que trasciende los procesos administrativos rutinarios en el ámbito escolar. Se trata de una investigación de carácter cualitativo, teórico-documental, sustentada en una revisión exhaustiva de fuentes bibliográficas, destacando los aportes teóricos de Benfele (2022), Pulido (2021), Femenía (2018) y Ocando (2018). En este contexto, se hace necesario la interpretación de las funciones que desempeña un supervisor educativo para establecer acciones fundamentales que inciden en el fortalecimiento de la gestión organizacional educativa (Ayala, 2019). Considerando este enfoque, se evidencia que el supervisor cumple funciones de facilitador en la transformación de la gestión educativa y no solo de fiscalizador o controlador, suscitando experiencias pedagógicas holísticas, éticas y contextualizadas. En este sentido, se da a conocer una propuesta basada en un compendio de estrategias de supervisión educativa y diálogo, encaminada a optimizar la habilidad profesional desde el acompañamiento, la participación y el reconocimiento de la multiplicidad educativa. Igualmente, se contempla la necesidad de una supervisión relacionada con los lineamientos del marco legal venezolano, que requiere profesionales comprometidos con la innovación cultural y estructural del sistema educativo. El resultado más destacado del estudio es la formulación de un compendio de estrategias que articulan supervisión y diálogo para el fortalecimiento de la gestión organizacional educativa. Como conclusión, sobresale que el supervisor educativo debe facilitar el diálogo, promover valores democráticos y fomentar el trabajo colaborativo en pro del desarrollo institucional.

PALABRAS CLAVE: Supervisión educativa, diálogo, gestión organizacional.

Introducción

En el contexto de la educación actual, que se diferencia por su progresiva complejidad y multiplicidad, el diálogo brota como un mecanismo fundamental para vigorizar relaciones profesionales, alcanzar objetivos simultáneos y provocar el desarrollo completo de todos los participantes en la escuela. Su papel va más allá de simplemente transferir información o inspeccionar, pues permite momentos de reflexión compartida, reconocimiento recíproco y fortalecimiento de elementos humanos esenciales para constituir comunidades educativas cónsonas con el bienestar común.

A pesar de esto, todavía concurren prácticas de supervisión que están asentadas en paradigmas tradicionales y burocráticos, los cuales se enfocan en la fiscalización y el control. Según Ocando (2018), estas maneras de supervisión propician climas institucionales representados por la amenaza y la suspicacia, lo cual tiene un efecto negativo en el interés del docente y en su motivación, ya que se ven como componentes punitivos más que como propuestas para el perfeccionamiento profesional.

Ante tal circunstancia, varios escritores han manifestado la urgencia de cambiar el enfoque de la supervisión. Benfele (2022), Pulido (2021) y Ayala (2019), concuerdan en que debe ser pensada como un proceso educativo que es constante, formativo y se fundamenta en vínculos humanos consistentes con sustentos en los procesos dialógicos críticos. Al mismo tiempo, el cuerpo docente se enfrenta a presiones que trascienden lo educativo, como las tensiones sociales y emocionales que surgen de evaluaciones constantes y comparaciones que frecuentemente resultan injustas o fuera de contexto. Estas circunstancias crean resistencia frente a procedimientos de observación externa, como la supervisión, sobre todo cuando no se consideran intervenciones respetuosas. En este escenario, el diálogo reflexivo se exhibe como una herramienta principal para animar una cultura institucional que sea más colaborativa, abierta y enfocada en el ascenso permanente.

En consecuencia, el presente estudio tiene como objetivo general analizar la supervisión educativa desde un enfoque de gestión organizacional, concebido como una visión que trasciende los procesos administrativos rutinarios en el ámbito escolar. En este sentido, se da a conocer una propuesta basada en un compendio de estrategias de supervisión educativa y diálogo, encaminada a optimizar la habilidad profesional desde el acompañamiento, la participación y el reconocimiento de la multiplicidad educativa. La investigación se estructura en la descripción de la problemática abordada, elaboración de sustentos teóricos, basamentos metodológicos, presentación de la propuesta y finalmente, la formulación de conclusiones que responden al objetivo planteado.

Por ello, es pertinente explicar que la supervisión educativa debe dejar la lógica de la complejidad y lo exacto, ya que los procesos en las organizaciones educativas son llevados a cabo por humanos que de una u otra manera tienen las competencias para ejercer ciertas atribuciones de manera efectiva, tal como lo especifica Femenía (2018). La supervisión educativa en estos tiempos de crisis sociales se aboca a brindar un acompañamiento cercano, abierto al cambio, donde las estrategias e instrumentos que se empleen generen transformaciones para el rendimiento académico, el bienestar de los docentes y el éxito de la gestión organizacional.

Por esta razón, se hace imprescindible establecer en cada institución educativa un programa o plan de formación permanente, contextualizado y centrado en las necesidades del personal que labora en las organizaciones, con el propósito de fortalecer la labor cumplida y la mejora pedagógica de las experiencias escolares. Incluyendo estrategias restaurativas, dialógicas, desarrollo de competencias y consolidación de habilidades en el equipo docente que encamine la misión y visión institucional desde una percepción técnica, social, pedagógica, tecnológica, pero sobre todo emocional. En consideración, el estudio presentado se basa en la revisión e interpretación de bibliografía especializada, poniendo énfasis en el análisis del discurso y en el sentido de los contenidos, en coherencia con el contexto educativo vigente y con el propósito de la investigación.

Así pues, renovar las estrategias supervisivas es también un imperativo. La simple verificación normativa resulta insuficiente frente a las demandas actuales de la educación, que, como plantea Ayala (2019), debe propiciar el desarrollo integral del ser humano. Bajo esta mirada, el supervisor actúa como catalizador de procesos pedagógicos significativos, fomentando espacios de aprendizaje colectivo, diálogo permanente y mejora continua en las instituciones educativas.

Por esta razón, el diálogo debe ser incorporado en cualquier acción o actividad humana, de allí que en el sector educativo es prudente que sea considerado como un componente que fomenta la creación de vínculos armónicos y de resolución de conflictos en el quehacer profesional y humano. El supervisor o profesional que ejercer la supervisión educativa está llamado a generar una actividad de guía reflexiva para la mejora de la calidad educativa. Ahora bien, el diálogo genera la producción colectiva de soluciones, respeto a ideas, surgimiento de conocimientos, pensamiento crítico y estimula la colaboración en la elaboración y ejecución del plan estratégico institucional.

Finalmente, es primordial un cambio de paradigma a nivel de supervisión educativa, reconociendo que en su gran mayoría un supervisor educativo es docente de profesión, el cual cumple funciones a gran escala, pero desde un enfoque humanista puede generar mayores cambios a la compleja realidad escolar que se enfrenta, basándose en el marco legal actualizado, con procesos administrativos descentralizados y con una práctica crítica donde los mayores beneficiados sean los estudiantes, como pilar fundamental de las organizaciones educativas. En este sentido, el diálogo se convierte en una herramienta esencial para el conocimiento a profundidad del escenario escolar y redefinir las estrategias de supervisión educativa a implementar.

Fundamentación teórica

La supervisión educativa; una aproximación conceptual

Haciendo una retrospectiva a la historia y evolución de la educación, ésta ha sido concebida como un proceso elemental para el progreso humano desde una visión holística, es decir, donde las personas que forman a los ciudadanos tengan un perfil profesional basado en competencias y actitudes que lo configuren como una persona que brinda acompañamiento desde sus capacidades cognitivas y socioemocionales a los discentes.

Por ello, los docentes requieren un acompañamiento con características similares, donde el supervisor educativo realice un papel que impulse el potencial humano, centrándose en el individuo, resaltando el carácter transformador del maestro y con una interacción desde la vivencia de valores, lo cual direcciona a un aprendizaje social y colaborativo para todos los actores de la institución escolar.

García (2015) sostiene que la supervisión actúa como un puente entre la política educativa, la gestión escolar y la práctica docente, garantizando la coherencia entre normativas y realidades institucionales. En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece la educación como un derecho humano y deber social, bajo responsabilidad indeclinable del Estado, lo que otorga a la supervisión un papel estratégico en el logro de los fines de transformación social.

Asimismo, la Ley Orgánica de Educación (2009), en el marco de la supervisión educativa expresa que es una función escolar de carácter plural, la cual al gestionarse de manera apropiada debe contribuir al perfeccionamiento de la sociedad, estableciendo procesos de enseñanza y aprendizaje que de forma consciente desplieguen derechos y deberes en los ciudadanos. Lobo y Quintero (2016) extienden la definición conceptual de la supervisión educativa, tomando en cuenta la concepción del supervisor como agente estratégico en el accionar de los procesos administrativos que se llevan a cabo desde la planeación, organización, dirección y evaluación de las operaciones ejercidas hasta la innovación en la aplicación de un currículo que requiere de actualización permanente de acuerdo al contexto de cada institución educativa.

En síntesis, el rol del supervisor educativo va más allá de un cúmulo de procesos administrativos y de gestión escolar, se centra en una actividad dinámica, compleja, humanizadora, comunicativa, multidireccional y que responda a los innumerables dilemas del sistema educativo, proyectando una función de servicio social como componente clave del mundo contemporáneo y a su vez un eje articulador de cambios institucionales direccionados a la calidad escolar.

El Supervisor educativo

A lo largo del tiempo, la educación sigue siendo el mejor recurso para el adelanto humano, desde cualquier arista que sea analizada la educación, es un proceso social que expresa por medio de logros el perfeccionamiento de la sociedad. Pérez (2019) concibe la educación como una labor profundamente humanizadora que busca garantizar una vida plena en el desarrollo integral de sus potencialidades y habilidades.

Por ello, es necesario establecer prácticas coherentes en el maniobrar diario, que revistan de transformación la vida de todos los actores de la comunidad educativa, que valga la pena volver a la escuela, la cual impulse y anime a construir un mundo más ético, plural, cultural, tecnológico, basado no solo en teorías psicopedagógicas, sino en una experiencia significativa y cooperativa que brinde orientación desde el trabajo del supervisor educativo como un profesional capaz y dotado de habilidades para gestionar el diálogo y las estrategias centradas en el cambio organizacional.

Ahora bien, Lobo y Quintero (2016) describen al supervisor educativo como un agente con enfoque holístico, capaz de articular procesos de innovación y formación desde una lectura contextualizada de la realidad. Esta función va más allá de lo técnico-administrativo, exigiendo competencias éticas, comunicativas y pedagógicas. Al respecto Ayala (2019), expone que el supervisor debe facilitar el diálogo, promover valores democráticos y fomentar el trabajo colaborativo en pro del desarrollo institucional.

Así, la supervisión se convierte en una herramienta estratégica que otorga coherencia y sentido a la acción educativa desde una visión compartida y participativa. En este sentido, la supervisión educativa y el diálogo deben entenderse como componentes esenciales de una gestión escolar efectiva desde cualquier función docente que se ejecute. Lejos de representar control o fiscalización, la supervisión debe ser un servicio profesional orientado al acompañamiento pedagógico, al respeto por la diversidad de saberes y al fomento de la mejora continua, superando enfoques verticalistas o punitivos aún presentes en muchas instituciones.

Por ello, es importante que los docentes con funciones directivas elaboren organigramas de responsabilidades de forma homogénea en cuanto a la carga de tareas que se cumplen en la institución, es decir, organigramas que establezcan de manera circular u horizontal el desempeño de roles equitativos y que prioricen la vida del profesional para que éste pueda efectuar de manera efectiva, eficaz y eficiente su labor de educar en un mundo complejo y globalizado. Lo ideal es brindar una supervisión educativa centrada en el diálogo, corresponsable y que la participación sea la estrategia por excelencia para la escuela y el entorno.

En definitiva, el supervisor educativo debe desprenderse en ocasiones de los estatutos y patrones legales en su responsabilidad educativa y concentrarse en el cumplimiento de atribuciones que analicen críticamente los procesos de enseñanza y aprendizaje, dejar de practicar una supervisión burocrática y generar una supervisión que fomente una cultura institucional basada en la solidaridad y la excelencia como metas comunes de los que laboran en la organización educativa.

Supervisión educativa y el diálogo

La supervisión educativa se concibe como un proceso técnico y humano orientado a mejorar la calidad del sistema educativo mediante el acompañamiento, orientación y evaluación de las prácticas pedagógicas y organizacionales. Ayala (2019), sostiene que esta debe priorizar su función orientadora por encima de lo fiscalizador, promoviendo la participación y el desarrollo profesional. En este sentido, la supervisión debe contribuir a la transformación institucional con base en principios de corresponsabilidad y calidad educativa.

El diálogo es una estrategia vital para cualquier actividad de índole social, argumentan que la reflexión crítica es producto de un diálogo bien direccionado, con pautas establecidas que favorezcan a los integrantes del quehacer educativo. De igual manera, sostienen que el diálogo debe ser multidireccional, el cual permita una mejora continua y convierta a la escuela en un centro de crecimiento profesional.

La vinculación entre supervisión educativa y diálogo permite construir relaciones horizontales en las instituciones formativas, basadas en el respeto y la participación activa. Pulido (2021), afirma que la supervisión efectiva solo es posible a través de la interacción auténtica con los actores escolares. El diálogo, entonces, se establece como un eje transversal que posibilita la identificación de necesidades reales, el diseño de planes compartidos y la evaluación crítica de los procesos institucionales.

Desde esta perspectiva, la gestión organizacional se fortalece cuando la supervisión se fundamenta en el diálogo. Según la Ley Orgánica de Educación (2009), la gestión educativa debe responder a principios democráticos y participativos. En consonancia, Ayala (2019) señala que los supervisores deben ejercer un liderazgo pedagógico capaz de promover la innovación y la cohesión institucional. Desde este discernimiento, la supervisión educativa debe girar en torno a la inclusión y la autorreflexión para luego poder tramitar acciones conjuntas que vinculen el dinamismo en la organización educativa.

El diálogo en la supervisión educativa fomenta la valoración de las voces docentes, reconoce sus experiencias y admite construir propuestas pedagógicas conjuntas fortalece la identidad institucional y el sentido de pertenencia. Así pues, supervisión y diálogo se presentan como dimensiones interdependientes que potencian la gestión educativa. Pulido (2021) sostiene que solo una supervisión dialógica, basada en la confianza y la corresponsabilidad, permite una transformación institucional real. Por ello, integrar el diálogo como principio rector resulta esencial para consolidar organizaciones escolares más democráticas, eficaces y humanizadas.

Metodología

Este artículo, de carácter teórico-documental, se orienta a analizar críticamente las prácticas supervisoras en educación desde una perspectiva que fortalezca la gestión organizacional educativa. El estudio se fundamenta en la interpretación de fuentes bibliográficas especializadas, priorizando el análisis del discurso y la significación de los contenidos, en concordancia con el contexto educativo actual y el objeto de estudio. De acuerdo con Ander-Egg (2018), la investigación descriptiva permite una comprensión detallada y precisa de fenómenos complejos sin establecer relaciones causales.

Asimismo, Hernández et al., (2021) destacan que la investigación documental se cimenta en el estudio de fuentes como libros, artículos científicos e informes, lo cual admite construir un marco teórico consistente. La investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, con diseño descriptivo y método interpretativo. Se aplicó como técnica la revisión documental y bibliográfica, seleccionando dieciocho (18) fuentes nacionales e internacionales mediante un proceso exhaustivo. Los datos fueron registrados y analizados a través de una matriz de fichaje, lo que permitió organizar la información con rigurosidad, valorando los aportes más destacados para la presentación de la propuesta como principal hallazgo.

El análisis de los documentos seleccionados consistió en llevar a cabo un proceso de interpretación documental y de tipo bibliográfico, generando una postura real por parte de los investigadores a partir del tópico de investigación abordado. Este proceso interpretativo estuvo direccionado por medio de experiencias significativas desde el campo escolar, permitiendo la revisión exhaustiva de los documentos para evidenciar la supervisión educativa como un ejercicio necesario para el éxito escolar. Posteriormente, se emplearon técnicas como el análisis de fuentes de tipo bibliográfico y la elaboración de citas para coordinar la información. El instrumento principal fue la matriz de registro bibliográfico, a partir de la cual se desplegó un compendio de estrategias en materia de la supervisión y el diálogo. Estas estrategias buscan transformar la práctica profesional docente con funciones de supervisión, promoviendo una gestión más participativa y transformadora.

Resultados

En la supervisión educativa muchos estudios realizados denuncian hallazgos del empleo de estrategias tradicionales, rutinarias, obsoletas que, en vez de generar cambios, algunas veces propician estancamientos y prácticas insensibles ante la realidad escolar que se desea transformar. Una de las razones principales es la ausencia o poca formación de los profesionales desde una verdadera actualización con tópicos contextualizados, pertinentes, innovadores y necesarios para la actuación profesional.

Como respuesta a estas carencias, el resultado más significativo de esta investigación es la propuesta de un compendio de estrategias de supervisión educativa y diálogo, orientado al fortalecimiento de la gestión organizacional, la cual surge de la revisión minuciosa de diversas fuentes bibliográficas y electrónicas. Este conjunto de herramientas busca guiar a los docentes con funciones de supervisión en la transformación de su práctica profesional, a partir de un enfoque humanista, situado y coherente con los principios pedagógicos y administrativos del sistema educativo venezolano, promoviendo una supervisión inclusiva y dialógica.

Benfele (2022) y Lobo y Quintero (2016), subrayan la necesidad de articular la supervisión con procesos comunicativos y relaciones humanas basadas en el respeto y la toma de decisiones compartida. Esta propuesta responde a la ausencia de un repertorio actualizado de estrategias que vinculen la supervisión con el diálogo desde una perspectiva transformadora de la gestión organizacional institucional.

Por ello, surge la necesidad de diseñar un compendio de estrategias de supervisión educativa en vinculación con el diálogo que permitan el fortalecimiento de la gestión organizacional educativa, el cual, puede ser empleado por docentes, directivos y supervisores educativos, con el propósito de generar cambios en sus funciones diarias, tal como señala Ocando (2018), al argumentar que es importante aplicar estrategias pertinentes, prácticas, contextualizadas, pedagógicas y con carácter sociocultural en entornos escolares que permitan una mejora permanente.

De igual manera, este compendio pretende subsanar una carencia frecuente en el ámbito educativo: la falta de articulación entre lo técnico y lo humano dentro de la supervisión educativa. En concordancia con Benfele (2022), la supervisión debe trascender la evaluación técnica para convertirse en un proceso de acompañamiento y guía profesional, donde el diálogo y la comprensión contextual tengan un papel central. En consecuencia, se presenta el siguiente conjunto de estrategias:

Estrategias de supervisión educativa y diálogo para fortalecer la gestión organizacional educativa.

Inicialmente, Benfele (2022) destaca que un supervisor debe conocer, manejar y aplicar estrategias donde ponga en práctica la observación directa o focalizada a la realidad escolar. Resaltando la estrategia Ojo-Raíz, la cual, se considera primordial para verificar y acumular datos del trabajo que se ejecuta en las organizaciones. Así, actúa como un observador participativo que interpreta la realidad escolar con una mirada crítica y transformadora desde una óptica objetiva, valorando las acciones de las personas que laboran, generando críticas e ideas constructivas que solventen situaciones a mejorar, pero, sobre todo, haciendo una revisión fraterna de programas, planes y documentos de índole pedagógico con una visión de trabajo en equipo.

En segundo lugar, se encuentra la entrevista, denominada por Benfele (2022) como “Puente de voces”, técnica dialógica por excelencia que posibilita la interacción directa entre el supervisor y los distintos actores del hecho educativo. La entrevista, ciertamente es una estrategia empleada desde hace tiempo en el campo escolar, sin embargo, siempre será importante aplicarla, ya que garantizar espacios de diálogos y conversaciones estructuradas a partir de un guion que elabora el supervisor que acompaña o las personas entrevistadas, tales como: docentes, directivos o equipos de trabajo interdisciplinarios con el fin de encausar la gestión de la institución educativa a una transformación de calidad. Pueden emplear preguntas abiertas que ayuden a viabilizar las experiencias educativas.

Otra estrategia innovadora es el diálogo reflexivo progresivo, esta estrategia incentiva las habilidades comunicativas y competencias comunicacionales en el personal de las instituciones educativas, dicho diálogo debe ser considerado desde la horizontalidad, donde todos los miembros de la comunidad escolar puedan participar de manera igualitaria para la resolución de conflictos, planteamiento de ideas y toma de decisiones que beneficien el bienestar escolar. Por medio de esta estrategia se identifican las necesidades, fortalezas, oportunidades y amenazas internas y externas de la organización educativa, lo cual, es relevante para el progreso institucional, ya que de ese análisis se desprenden los planes que conducen a la institución.

Otra estrategia relevante es la comunidad de aprendizaje supervisora, diseñada para generar participación voluntaria y activa en la organización educativa, así como para presentar prácticas innovadoras que surjan de un acompañamiento ético, pedagógico y social por parte del supervisor educativo. Según Wenger et al., (2024), las comunidades de aprendizaje supervisora son espacios profesionales que se reúnen para planificar, organizar, direc-

cionar y delegar roles en las actividades destinadas según el cronograma de trabajo anual, en este tipo de estrategia es prudente y coherente que las funciones sean equitativas, creativas e innovadoras para implicar a todo el personal de la institución, incluso al comité de padres y representantes que sin duda alguna contribuyen de manera efectiva a la realización de estas responsabilidades. Por ello, desde el inicio del año escolar es ineludible organizar comisiones de trabajo que se acoplen a la realidad institucional y exigencias de las instancias educativas (distritos escolares, asociaciones, jefaturas escolares, coordinaciones nacionales y regionales, Ministerio de Educación, entre otras).

Fundamentalmente, existe una estrategia, denominada supervisión híbrida conectiva, la misma se origina desde el uso de las tecnologías de información y comunicación por medio de recursos digitales que garantizan el acercamiento en tiempo real, desde distancias alejadas y brindar un acompañamiento constante y flexible. Aunque no siempre se puede tener un acompañamiento presencial, esta estrategia facilita por medio de una agenda y esquema llevar a cabo una orientación, demostración de documentos, respuesta a inquietudes, análisis de información, entre otras acciones que complementan el quehacer del supervisor con la organización educativa. Existen varios programas y plataformas digitales para entablar este tipo de estrategia, tales como: Google Meet, Zoom, Microsoft Teams y Jitsi Meet, los cuales contribuyen a la combinación de herramientas para el logro de los objetivos.

Paralelamente, se programan visitas presenciales estratégicas, esta técnica suele ser de carácter tradicional, pero busca enriquecer el proceso académico y administrativo escolar. Una visita de supervisión se consolida como el elemento clave para transformar la gestión educativa, más aún, cuando se establecen períodos de evaluación y seguimiento en posteriores fechas a la visita principal, puesto que busca revisar y verificar por medio de informes, instrumentos y matrices los alcances consolidados por parte de la institución, así como detectar los estancamientos o acciones a mejorar. Cuando este tipo de estrategia se aplica con una mirada de mejora, resulta viable para todos los actores del hecho educativo.

También, el análisis de documentos y planes estratégicos constituye una estrategia indispensable para el discernimiento profundo del contexto organizacional, ya que ayuda al análisis de directrices, orientaciones y decretos en materia educativa por las diferentes instancias escolares. El análisis minucioso de documentos bibliográficos y electrónicos, actas de reuniones, acuerdos de convivencia, cronogramas, distribución de funciones, reflejan la organización escolar centrada en un dinamismo participativo e inherente al éxito académico, sin omitir inconsistencias, ya que las mismas forman parte del proceso humano de la educación.

Estas visitas no deben entenderse como actos meramente protocolares o esporádicos, sino como experiencias planificadas, sistemáticas y cargadas de sentido humano. Visitar un aula, una biblioteca o un comedor escolar brinda al supervisor la oportunidad de comprender el contexto desde dentro, observar en tiempo real el ambiente de aprendizaje y dialogar informalmente con los actores educativos. Pulido (2021) sostiene que estas visitas fortalecen los lazos entre escuela y comunidad, permiten detectar necesidades inmediatas y fomentan una supervisión cercana, empática y pertinente.

Estas estrategias cobran mayor eficacia cuando se aplican con el apoyo de instrumentos de acompañamiento, diseñados para sistematizar y orientar la labor supervisora. Desde una guía de observación hasta un informe de alcances y estancamientos pueden ser aplicados para la aplicabilidad de este tipo de estrategia. Actualmente, existen una multiplicidad de instrumentos que direccionan la tarea educativa y administrativa, incluso pueden ser diseñados por medio de plataformas digitales y contextualizados a la realidad escolar que se observa. Más que un listado de ítems es un grupo de aspectos que se deben evidenciar desde una perspectiva humana, recopilando datos verdaderos que faciliten la transformación y fortalecimiento de la gestión organizacional educativa. Algunos de los instrumentos pueden ser de tipo cualitativos, cuantitativos y mixtos, según la estrategia a aplicar, el entorno a observar y la disponibilidad de los recursos tanto para la institución como para la persona que realiza la supervisión.

Es importante concebir, con base en Pulido (2021), una gestión supervisora profundamente articulada con la comunidad escolar, que promueva la participación activa de los diferentes actores y facilite la renovación constante de la práctica pedagógica. Esta integración escuela-comunidad permite la conformación de redes de apoyo institucional, el fortalecimiento de la corresponsabilidad y el desarrollo de acciones más coherentes y pertinentes.

En este sentido, la propuesta presentada como un conjunto de estrategias será de utilidad y alcance para investigadores en materia de supervisión educativa y diálogo, pero, más aún para el profesional docente que busca emplear estrategias que generen cambios en su práctica escolar cotidiana desde una mirada integradora, humana, dialógica, reflexiva y crítica, centrada en el bienestar de la comunidad educativa en general.

Conclusiones

A continuación, es relevante dar a conocer las conclusiones de la investigación, las cuales responden a los propósitos establecidos al inicio del estudio, direccionados a analizar el papel de la supervisión educativa y el valor del diálogo como herramientas que fortalecen la gestión organizacional educativa desde cualquier margen que se interprete. Estas conclusiones relevan de forma reflexiva la

necesidad del personal docente de mantenerse en permanente formación, así como la oportunidad imperante de poner en práctica el resultado más destacado de la investigación, concebida en la presentación de las estrategias orientadas al fortalecimiento institucional.

Primeramente, la supervisión educativa se puede constituir así en un nexo estratégico a emplear, pero de manera técnica y eficiente, para lograr una interrelación funcional, de apoyo recíproco, entre la escuela y la comunidad. Por tanto, es necesario establecer redes de comunicación y ruta clara hacia el centro educativo, lo que permite descubrir las condiciones en que se presentan los hechos y plantear alternativas de solución de los mismos involucrando a la comunidad. La supervisión educativa hace énfasis en una pedagogía de acción, en donde los docentes se constituyen en agentes de cambios e innovación, favoreciendo así el trabajo colaborativo y elevando la calidad de los aprendizajes.

Seguidamente, es prudente mencionar que, en la compleja realidad de las escuelas actuales, el supervisor educativo se convierte en un actor clave no como fiscalizador, sino como guía humano y comprometido con el bienestar integral de la comunidad educativa. Su rol va más allá de lo administrativo: implica acompañar, orientar y fortalecer procesos desde el reconocimiento de las capacidades del docente y la escucha activa a estudiantes y familias, lo cual, se traduce en un proceso que propicia encuentro, innovación y dinamismo escolar. Para ello, es importante trabajar en un ambiente donde la supervisión educativa sea considerada como una función humana, cercana, resolutoria, dialógica y participativa desde cualquier óptica que se conceptualice.

Por último, considerar y aplicar la propuesta de un compendio de estrategias de supervisión educativa y diálogo, la cual, representa el resultado más relevante de esta investigación, al ofrecer una herramienta concreta y humanizada para transformar la gestión organizacional de las instituciones escolares. Al incorporar técnicas como la estrategia Ojo-Raíz, la entrevista, el diálogo reflexivo progresivo, las comunidades de aprendizaje supervisoras y la supervisión híbrida conectiva, se reivindica una supervisión centrada en el acompañamiento, la escucha activa y la co-construcción de saberes.

Este conjunto de estrategias fortalece el rol del supervisor educativo en las organizaciones educativas, viabilizando la práctica escolar, generando mecanismos de intervención y mediación que restauren los equipos de trabajos, planeando actividades concretas que conlleven a un verdadero aprendizaje y centrado en el bienestar de la sociedad actual.

Referencias Bibliográficas

- Ander-Egg, E. (2018). Introducción a las técnicas de investigación social. Humanitas. Capítulo 3: La investigación documental. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de https://ayudacontextos.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/ander-egg_ezequiel-introduccion-a-las-tecnicas-de-investigacion-social.pdf
- Asamblea Nacional (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta oficial N° 5.453. Caracas, Venezuela.
- Asamblea Nacional (2009). Ley Orgánica de Educación. Gaceta oficial N° 5929.
- Ayala, M. (2019). Manual de Supervisión Educativa. M.E. Santo Domingo, República Dominicana, Editorial: Ministerio de Educación. Recuperado de <file:///C:/Users/USER/Downloads/DialnetLibroDeActasDel1er-CongresoCaribenoDeInvestigacionE-835291.pdf>
- Benfele, R. (2022). Taller de Supervisión eficiente. Grupo Integrado para el desarrollo empresarial. Caracas, Venezuela. Recuperado de <https://www.gideca.net/files/SUPERVISION%20EFFECTIVA.pdf>
- Femenía, O. (2018). Inspección, supervisión, evaluación y calidad de un centro educativo de enseñanza secundaria obligatoria. México, Ediciones Día de Santos. 2da edición.
- Freire, P. (2019). Pedagogía de la indignación. Siglo XXI Editores. México. <https://sigloxxieditores.com.mx/libro/pedagogia-de-la-indignacion-2/>
- Hernández, R., Fernández C., y Baptista, P. (2021). Metodología de la Investigación Científica. Editores: McGraw Hill. Edición: 7ª. México. Recuperado de https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/metodologia-de-la-investigacion-C3%83%C2%B3n_sample-ri.pdf
- Lobo, L.; Quintero, B. (2016, febrero 12). "El rol del supervisor escolar en centros educativos de un Municipio del Estado Mérida". Administración Educacional. Universidad de los Andes. Año 4, No 4. Mérida - Venezuela, pp 103-127.
- López, R. (2012). Nuevo Manual del supervisor, director y docente. Editorial Torino. Caracas - Venezuela, Editorial Torino.
- García, B. (2015). "La supervisión educativa ¿víctima o excluida de las políticas públicas". UPEL. Año 2016, vol 12, núm 1. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracay - Venezuela, pp 118 - 139.

- Ocando, H. (2018, enero 23). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas. Revista Omnia. Vol.23(3):42-57. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73754947004>
- Pérez, A. (2019, diciembre 11). Educar para incluir. Revista Saberes Andantes. Volumen 2, N° 6. Fe y Alegría-Quito, Ecuador. Recuperado de <file:///C:/Users/USER/Downloads/Prez%20A.%202019%20Educar%20para%20incluir.pdf>
- Pulido, E. (2021). Distintos enfoques para la dirección de personas en la organización. Paradigma de Liderazgo. Nueva York, Estados Unidos, Editorial McGraw.Hill. 3era edición.
- Wenger, E., McDermott, R. y Snyder, W. (2024). Cultivando comunidades de práctica: Una guía para la gestión del conocimiento. Boston: Harvard Business School Press. Recuperado de <https://archive.org/details/etienne-wenger-e.-comunidades-de-practica-aprendizaje-significado-e-identidad>



INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol XI. Nº2

Julio - Diciembre 2025

ISSN 3005-5172

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2023000012

La Revista Innovación y Gerencia es una publicación semestral de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), que surge con el propósito de convertirse en una importante referencia entre los órganos de difusión universitarios que existen en la actualidad. Publica artículos científicos, ensayos, críticas de libros, sobre aspectos asociados con procesos de innovación. En los cuales se presentan conocimientos novedosos, nuevas ideas y experiencias teórico-prácticas, que contribuyen con las diferentes disciplinas del conocimiento. Además, abarca temas relacionados con la gerencia, término con gran auge en los tiempos actuales, desde la perspectiva de entender nuevos retos y formular estrategias orientadas a dar respuestas a los procesos de transformación que experimenta la sociedad moderna. Las contribuciones científicas difundidas en este medio, serán el resultado de investigaciones teóricas o experimentales de carácter inédito y original. La revista está dirigida a investigadores, catedráticos, profesionales, estudiantes y el público en general, interesados en ampliar sus conocimientos sobre temas de actualidad y relevancia en las áreas primordiales del desarrollo social.

Tiene como misión contribuir con la difusión y promoción permanente de la producción intelectual, desde la perspectiva de presentar nuevos aportes dentro de los procesos de investigación y divulgación académica. Su visión está orientada a proyectarse como un órgano de divulgación de reconocido prestigio en la comunidad académico-científica, capaz de afianzar el desarrollo y ejecución de importantes retos en materia de generación de conocimientos.

Objetivos:

- Dar a conocer la producción intelectual, mediante la publicación de trabajos de calidad y adaptados a una nueva visión de la ciencia, orientada a la búsqueda de nuevos conceptos y paradigmas.
- Fomentar la investigación científico - técnica.
- Incentivar a los docentes e investigadores a desarrollar diversas líneas de investigación mediante las cuales se ejecuten proyectos viables.
- Propiciar un medio editorial en el cual puedan confrontarse ideas y criterios vanguardistas vinculados con las diversas áreas del saber.
- Promover el intercambio de información con otras instituciones dedicadas a impulsar el progreso científico de la región y el país.

Esta publicación se cuenta indizada en:

Latindex (América Latina, el Caribe, España y Portugal)
Advanced Science Index
Mir@bel "(RE) CUEILLIR LES SAVOIRS"

INNOVACIÓN Y GERENCIA
Universidad Dr. José Gregorio Hernández.
Decanato de Investigación y Postgrado. Dirección del Fondo Editorial.
Calle 89B entre Av. 15 Delicias y Av. 14C. Maracaibo, estado Zulia Venezuela.
Correo electrónico: fondoeditorial@ujgh.edu.ve.



INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol XI. Nº2

ISSN 3005-5172

Depósito Legal: ZU2023000012

Julio - Diciembre 2025

Publicación semestral

Tabla de Contenido

Editorial

Artículos

- **Elementos del ADN organizacional: Huella genética de las universidades privadas** 06
Elements of Organizational DNA: Genetic Footprint of Private Universities
Harvin Fernández, Losangela Palmar
- **Producción científica y capital intelectual en Venezuela: un análisis de 20 años** 13
Scientific Production and Intellectual Capital in Venezuela: A 20-Year Analysis
María Eugenia Crespo, Maribel Ordoñez, Juan Carlos Linares
- **Gobierno abierto y electrónico como herramientas para la transformación del modelo de gerencia pública** 22
Open Data and Digital Government as Drivers for Change in the Public Management Paradigm
Jennifer Quintero Medina, Bárbara Ordoñez Soto
- **Flujo de caja: Herramienta para las decisiones financieras en la Administración Pública** 30
Cash Flow: A Tool for Financial Decision-Making in Public Administration
Jinlueisker Chacín
- **Análisis PESTEL de los deberes formales tributarios en el expendio de licores** 37
PESTEL Analysis of Formal Tax Obligations in the Liquor Trade
Dicson Javier Leal López, Verónica Chiquinquirá Vera Villalobos
- **Estrategia psicoeducativa para desarrollo del aprendizaje en niños con TDAH** 44
Psycho-educational strategy for learning development in children with adhd
Adriana Patricia Tovar Hernández, Marco Adrian Peñaloza Tovar
- **Impacto de la inteligencia artificial en la calidad de servicio en empresas de servicio** 52
Impact of artificial intelligence on service quality in service companies
Xavier Alexander Urdaneta González, Eloy David Oropeza Fuenmayor
- **El aula invertida como herramienta para la formación continua del docente universitario: una estrategia para la innovación educativa** 58
Benefits of the Flipped Classroom in University Teacher Training
Miriam Peña, Danyelis Báez
- **Evaluar la auditoría en el contexto de la inteligencia Artificial** 66
Evaluate auditing in the context of artificial intelligence
Rafael Ricardo Espina Pion
- **Estrategias de supervisión y diálogo para fortalecer la gestión organizacional educativa** 73
Supervision and Dialogue Strategies to Strengthen Educational Organizational Management
Yendry Ramón González Bravo, Alice Paola Sánchez Carrizo