

SABER UNIVERSITARIO

Año VII, Nº 14, julio – diciembre 2025



Nº 14

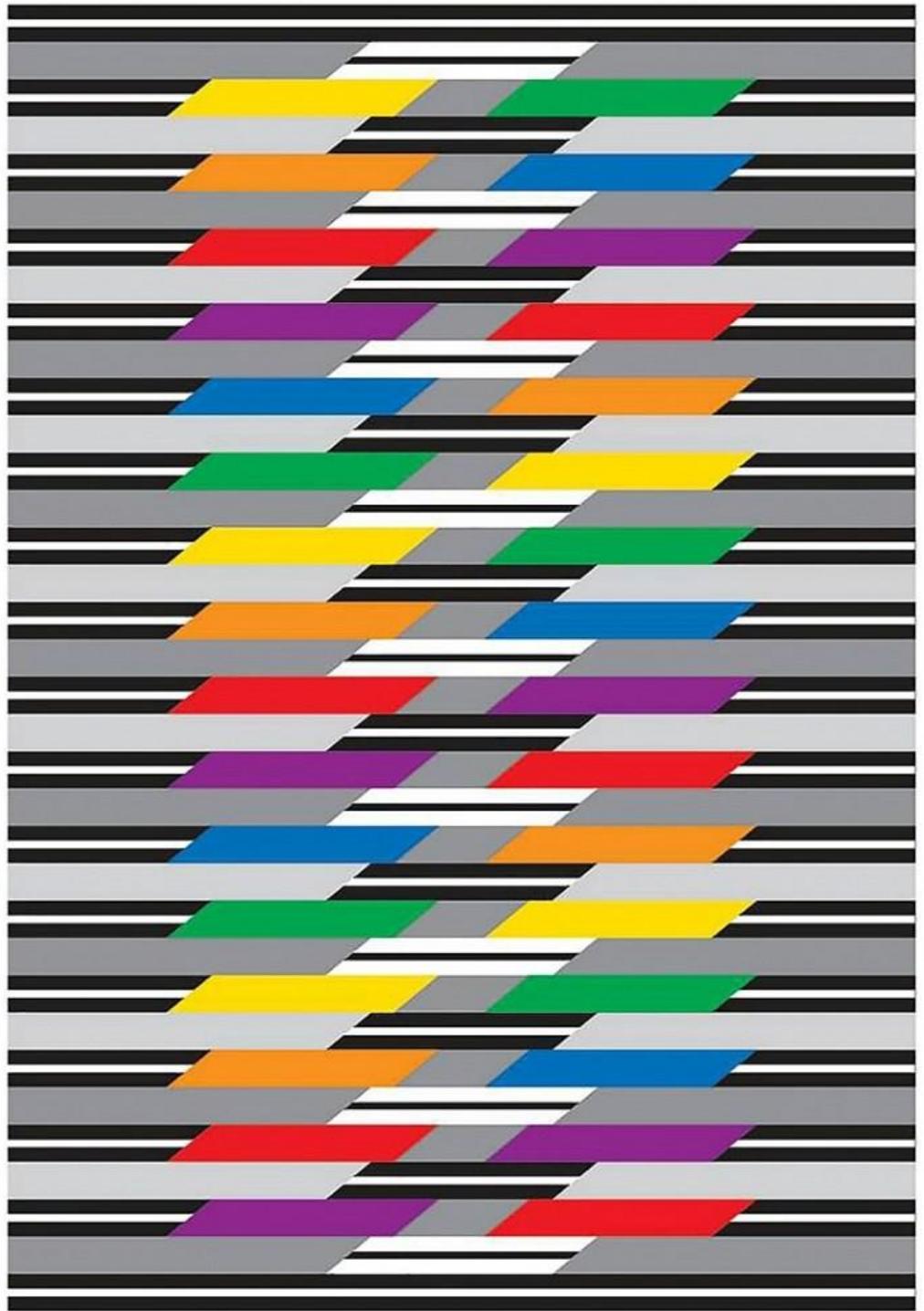


Imagen: *Fragmentación de la luz y el color*

Creación: Juvenal Ravelo

REVISTA MULTIDISCIPLINARIA SABER UNIVERSITARIO

Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas "Ludovico Silva"

Revista Multidisciplinaria – UPTNMLS – Venezuela

ISSN: 2610-8224

Depósito legal: MO2018000017

Estado Monagas – Venezuela.



Consejo Directivo

Irdemaro Gil-Albert Almeida

Rector

José Gregorio Arreaza Márquez

Responsable del Área
Académica

Rubens José González Caraballo

Responsable del Área
Territorial

Jesús Enrique Farías Cabello

Secretario

Equipo Editorial

Consejo de Redacción

Mairett Cermeño

Directora

Luis Peñalver-Bermúdez

Editor

Corresponsales académicas

- ❖ Mónica Romero (Caripito)
- ❖ Sulmira Regardiz (Punta de Mata)

Consejo Asesor

- ❖ Maximino Valerio. UPEL.
- ❖ Nelson Caraballo. UDO.
- ❖ Luis García. UNEXPO
- ❖ Yondrig Guevara. UTDFE
- ❖ Lelisbeth Sucre. UNA

Comité Científico Internacional

- ❖ José Del Pino Espejo. UPO. España
- ❖ Jairo Luna. UNAL. Colombia
- ❖ Jesús Gabriel Franco. UAM. México
- ❖ Teresa Velasco. UCO. España
- ❖ María Dilma Brasileiro. UFPB. Brasil
- ❖ Mariel Martí. MDP. Argentina
- ❖ Flor Gómez. UDG. México
- ❖ Jaime Navarro. CIPS. México

Revista Multidisciplinaria Saber Universitario

Año VII, N° 14, julio – diciembre 2025.

ISSN: 2610-8224.

Depósito Legal: MO2018000017

República Bolivariana de Venezuela

Trabajo colaborativo: una gestión de corresponsabilidad desde la gerencia.

Luis Carrasquel

Unidad Educativa Vicente Emparan

Tucupita, Venezuela

lcarrasquel84@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-2132-4823>

Resumen

La gestión gerencial en las instituciones educativas debe lograr la participación de todos sus miembros a través de la conformación de grupos de trabajo. Para así poder lograr un trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad educativa. Para esta investigación cuyo propósito fue proponer el trabajo colaborativo como acción gerencial para el fortalecimiento de la participación activa del personal docente en la institución Unidad Educativa “Vicente de Emparan” de comunidad de Vuelta de los Indios, municipio Tucupita, estado Delta Amacuro. Se tomaron como referentes teóricos lo propuesto por Díaz (2019), Pellicer, (2018), y Barroso (2014). La metodología que se corresponde en este caso es el enfoque cualitativo, usando como método de investigación de campo, de nivel descriptivo explicativo, quedando conformada la muestra por tres informantes claves, estableciéndose como criterio único ser parte del personal con expectativas de transformar el entorno educativo. Dejando como hallazgo importante que para gerenciar debe asumirse como base el trabajo colaborativo, previendo, lo involucra el análisis, la evolución y la situación actual, tener habilidades emocionales para manejar la incertidumbre sin vacilaciones, poder diseñar y dirigir el curso de acción institucional que permita hacer realidad los propósitos cónsonos con su misión y visión planteada por y para la escuela, como un esfuerzo mancomunado de toda la comunidad educativa.

Descriptor: trabajo colaborativo, corresponsabilidad y gerencia educativa

Abstract

Management in educational institutions should involve all members of the educational community through the formation of working groups. In order to achieve collaborative work among the members of the educational community. The purpose of this research was to propose collaborative work as a managerial action to strengthen the active participation of the teaching staff at the ‘Vicente de Emparan’ Educational Unit in the community of Vuelta de los Indios, Tucupita municipality, Delta Amacuro state. Theoretical references were taken as proposed by Díaz (2019), Pellicer, (2018), and Barroso (2014). The methodology that corresponds in this case is the qualitative approach, using as field research method, descriptive explanatory level, being conformed the sample by three key informants, establishing as a single criterion to be part of the staff with expectations of transforming the educational environment. An important finding is that in order to manage, collaborative work must be assumed as a basis, foreseeing, involving analysis, evolution and the current situation, having the emotional skills to handle uncertainty without hesitation, being able to design and direct the institutional course of action that allows for the realisation of the purposes in line with its mission and vision set out by and for the school, as a joint effort of the entire educational community.

Descriptors: collaborative work, co-responsibility and educational management.

Introducción

La colectividad venezolana evoluciona de una manera particular y única, acelerando sus procesos a pasos agigantados donde la comunidad educativa debe tomar decisiones en colectivo y, muchas veces no están preparados para asumir la responsabilidad por ser quienes conforman esos grupos; y que según la Carta Magna deben apropiarse de los retos asociados a construcción de la infraestructura institucional, sino que deben mantener en equilibrio lo académico, conjuntamente con personal docente, administrativo y de servicio entre tantos otros compromisos haciendo malabares para lograr armonizar todo y a todos.

En relación con lo mencionado, surge la oportunidad de reconsiderar la corresponsabilidad social desde la perspectiva de los actores en el ámbito educativo, abarcando tanto lo interno como lo externo. Estos son los que interpretan la creación de una nueva gestión que implemente estrategias innovadoras, resultado de las reformas legales, vinculadas a la política y a la construcción del proceso democrático que está surgiendo. Esto significa que aquellos que están a cargo de la gestión, a través de nuevos espacios de participación y guiados por principios éticos, deben conectar las redes sociales y políticas que favorezcan la transformación desde adentro, cambiando la forma de pensar y entendiendo su responsabilidad tanto personal como profesional, apropiándose de las metas comunes. En otras palabras, se trata de un auténtico trabajo en equipo.

A tal efecto, Alvarado (1990) señala que

Todo grupo de trabajo pasa por una serie de etapas que desarrollan actitudes, emociones y conductas en sus integrantes que deben ser asimiladas y comprendidas para poder aplicar las respuestas adecuadas a cada paso; lo que establece que una de las finalidades del empoderamiento es transformar a las instituciones con equipos de trabajo autodirigidos que sean participativos, democráticos, eficientes, competitivos, honestos y ejemplares; ya que permiten el desarrollo del recurso humano dentro de toda organización y la motivación del capital intelectual en la misma.(p.8)

Es un reto para los actores en el ámbito educativo adoptar distintos enfoques en la resistencia para relacionar el concepto de Gerencia con la Responsabilidad Social,

además de considerar a las comunidades que deben ser incluidas al hacer elecciones en el entorno educativo. Es posible que las perspectivas de los representantes estén afectadas por la falta de información y por la obligación de su implementación en el ámbito social y comunitario.

La nueva administración debe tener en cuenta el manejo del cambio a través de un liderazgo efectivo, la cooperación en equipo, el empoderamiento, la motivación y la comunicación a través de redes de información innovadoras, priorizando el trabajo conjunto. Por lo tanto, es esencial que se conviertan en instituciones flexibles y horizontales, lo que facilitará la puesta en marcha de proyectos y el logro de objetivos en el ámbito educativo. Esto transformará a la comunidad en un espacio donde los portavoces ponen en práctica sus conocimientos e integran sus experiencias de vida, además de demostrar sensibilidad, moldeando su carácter y determinación para generar nuevas formas de conocimiento, enraizadas en una conciencia ética que permita tomar decisiones consensuadas por todos los participantes.

Se necesita un liderazgo transformacional compartido, en el que los portavoces puedan alcanzar sus metas a través de la colaboración y el esfuerzo colectivo. Un nuevo modelo no ignora la competencia interna entre sus integrantes, ya que esto iría en contra de la naturaleza humana, de su ego y del deseo de destacar, reconociendo las distintas formas de pensar de los ciudadanos que se expresan en las reuniones comunitarias.

Para el desarrollo de esta investigación este artículo se dispone de los siguientes apartados a saber: en el primero se describe y plantea el contexto del problema, seguido de los objetivos de esta investigación, su justificación; en el segundo algunos antecedentes y el marco teórico que lo sustenta; en el tercer apartado los aspectos metodológicos y por último los hallazgos y desenlaces concluyentes de esta investigación.

Descripción y planteamiento del problema

En los actuales momentos es un hecho que la Educación debe enfrentar problemas socio culturales que afectan profundamente a la sociedad a nivel mundial, esto ha llevado al sistema educativa a realizar reformas en los programas educativos así como también a aplicar nuevas estrategias gerenciales para lograr establecer cambios en las organizaciones educativas que den respuestas a las exigencias de un mundo globalizado y post moderno, que ha influencias en la manera de pensar y actuar del hombre en la sociedad por lo cual se hace necesario orientar la labor educativa.

Ante esta situación se están desarrollando programas y proyectos en las organizaciones educativas donde la acción directiva es determinante en el logro de los objetivos que presentan los mismos ya que esta permite viabilizar los procesos para lograr el desarrollo organizacional educativo, el cual se centra en la capacidad de la acción del director para cohesionar las decisiones y acciones del personal, vinculado con el trabajo colaborativo desde la gerencia como medio para obtener resultados óptimos en beneficio de toda la comunidad escolar.

Al respecto Cordero (2007) expresa “de nada sirve una reforma educativa si la práctica docente sigue sujeta a parámetros tradicionales y el equipo directivo no es capaz de coordinar con eficiencia el proceso que se desarrolla en las aulas. (p. 44). De allí que la práctica educativa debe asumir cambios necesarios para responder a las nuevas exigencias presentes en la sociedad y es el gerente educativo quien debe promoverlos, y llevarlos a la praxis, para que de esta forma el personal docente que dirige realice sus actividades pedagógicas de manera eficiente.

De manera que, las organizaciones educativas necesitan preparar o formar a su gente para el cambio a través de programas de formación permanente que les permita desarrollar habilidades, puesto que los cambios tecnológicos han impactado las estructuras laborales generando cambios sociales que exigen un cambio en la práctica educativa donde la acción del gerente es base fundamental en el desarrollo

de los proyectos diseñados con el propósito de dar respuestas a las exigencias presentes en la sociedad donde la corresponsabilidad de sus miembros es vital en la consecución de los objetivos.

Este planteamiento, conduce afirmar que en Venezuela el sistema educativo ha diseñado proyectos educativos orientados a generar cambios en la Práctica Educativa pero no se ha alcanzado los objetivos establecidos en los mismos ya que dicha acción todavía responde a esquema tradicionales, y los directores como gerentes no internalizan el cambio que exige el nuevo sistema educativo.

En este orden de ideas, Gómez (2007) señala que en Venezuela:

La educación hizo suyo esquema tales como la producción en series de profesionales, la masificación de títulos, la estructuración rígida y lineal de los contenidos, programas y currículo y la limitación del acceso. Igualmente, influenciadas por las prácticas gerenciales de definición de funciones y el compartir responsabilidades, tan propias de las organizaciones corporativas, la más importante responsabilidad que tenemos hacia nosotros y hacia todos los seres humanos, la dejamos en manos de un estado definidor, regulador y contralor de la Educación. (p. 54)

En relación con lo antes expuesto, se aprecia falta de interés del sistema educativo venezolano en establecer políticas que garanticen el logro de los objetivos presentes en los proyectos y la falta de responsabilidad de los Directivos y Docentes de asumir cambios en sus acciones que permitan el alcance de los mismo.

De esta manera, el Ministerio del Poder Popular para la Educación en el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC, 2007) Plantea, en la Gestión Organizacional un Modelo de Gerencia Participativa que responda a las exigencias sociales presentes en las comunidades, una Gerencia Colectiva basada en el trabajo colaborativo donde el dialogo sea fundamental en la participación de todos los actores del hecho educativo, donde se evidencie el aprendizaje significativo de toda práctica realizada.

Sin embargo, se puede desprender que algunas instituciones educativas en Venezuela y en este caso en el Estado Delta Amacuro no cumplen con los objetivos

establecidos en el PEIC. Se aprecia discrepancia en el funcionamiento de las mismas entre el deber ser de la teoría y el ser de la práctica. Por lo comentado la profesora Milano (2017) jefa de la coordinación de Supervisión de la Zona Educativa N° 9, expresa “unas de las constantes quejas de los supervisores circuitales es que se le realiza la revisión del PEIC de la escuela supervisada y no se evidencia la realidad con lo escrito”. (Entrevista operativa mayo 2017)

Esta situación, se evidencia que no existen un compromiso con el proyecto planificado, esto se debe a que todavía muchos de los directores y docente no asumen los cambios del nuevo sistema educativo y así puedan responden a estas nuevas exigencias presente en la sociedad. Al respecto, López (2004) señala que la acción directiva constituye un elemento clave en la práctica educativa por ser el Director responsable al coordinar, asesorar, orientar, evaluar y establecer las relaciones de la institución con la comunidad. En esencia su acción está dirigida solo a resolver los problemas que afectan el proceso educativo e incorporar a todos los actores del hecho educativo en las actividades programadas orientadas a fortalecer las relaciones escuela – comunidad.

En ese orden de ideas en la Unidad Educativa “Vicente de Emparan” ubicado en la comunidad de Vuelta de los Indios, parroquia Juan Millán, municipio Tucupita, estado Delta Amacuro, pese a ser una escuela rural cumple, de alguna manera algunos de los lineamientos emanados del MPPE, aunque se generen y motive el trabajo colaborativo entre su equipo de trabajo, aún persisten fallas que debilitan el trabajo colaborativo.

Reafirmando lo expuesto por Romero (2014) cuando señala que en Venezuela se están acelerando cambios en la acción gerencial donde el “Gerente” pasa a convertirse en un elemento proactivo, orientado por una visión estratégica compartida en la organización que dirige, a través de la interconexión de los procesos internos y la vinculación con el entorno.

Ahora bien en la unidad educativa Vicente Emparan, se observó que la misma presenta debilidades en la acción gerencial que impiden el logro de integración laboral efectiva de los docentes entre estas: una acción directiva que solo responde a tareas administrativas, falta de interés de asumir cambios en su práctica educativa, una acción gerencial que pese a tener dificultades con el entorno, aún persiste desinterés entre algunos actores de la comunidad en consolidar los trabajos colaborativo y, existiendo un distanciamiento del modelo de gestión participativa que se espera.

Al respecto Trino (2004) expone “la integración laboral segura de los docentes debe permitir la reorientación de la acción de los equipos directivos, de tal modo que permitan la autorevisión y la reorientación de la práctica docente” (p. 34). Por tal motivo, se puede inducir que algunos miembros de la comunidad escolar no tienen interés en mejorar su acción educativa.

Así mismo, se observa la ausencia de una supervisión eficaz que acompañe y estimule la formación de la práctica educativa hacia los objetivos que establece el sistema educativo en el contexto socio cultural. Al respecto la circular 003013 (2015) expresa que es función del supervisor “acompañar y orientar a las instituciones y centros educativos del circuito. (p. 5). Sin embargo, se observa que visitan poco las instituciones y su presencia en muchas ocasiones se debe a exigir la entrega de recaudos, limitándose a solo tareas administrativas, sin suministrar nuevas estrategias para la incorporación del personal a las actividades planificadas. Finalmente, se puede decir que la acción directiva en las unidades educativas rurales no se ajusta al modelo de gestión participativa que plantea el Ministerio del Poder Popular para la Educación a través del Proyecto Integral Comunitario (PEIC, 2006). Es evidente que presentan dudas para sistematizar el trabajo colaborativo de esta manera se puede afirmar que la acción gerencial del director se realiza en forma aislada obviando las exigencias sociales del entorno.

Aspectos teóricos

Responsabilidades compartidas

Debe prevalecer la responsabilidad compartida con cada toma de decisiones, pues en las instituciones educativas la responsabilidad implica que la toma de decisiones sea compartida con los involucrados en el proceso educativo, cuya experiencia se ajusta a las necesidades del caso, los éxitos se celebran y los fracasos se convierten en oportunidades de aprendizaje, donde la experiencia fluye entre todos los miembros de la organización escolar y se conforma una verdadera corresponsabilidad. Para Senge (1992) el aprendizaje de trabajo en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar las capacidades de un equipo para crear los resultados que los construyen, bajo la disciplina de desarrollar una visión compartida y sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están integrados por personas talentosas

Igualmente, el personal se hace consciente de que las mejores decisiones y acciones surgen cuando todo el mundo, sin excepción, tiene acceso a la información que necesaria para ello. Por último, el directivo confía en la capacidad de su personal y debe estar presto para atender las sugerencias que surjan en el proceso.

Diferencia entre trabajo colaborativo, cooperativo y en equipo

El trabajo en equipo implica la realización de tareas en conjunto; los individuos se organizan eligiendo su función a partir de sus habilidades, las cuales suelen seguir una jerarquía interna establecida, y tienen un objetivo común: completar un proyecto. Según Barroso, 2014, los grupos de trabajo comparten un compromiso hacia un rendimiento colectivo, aunque el logro de las metas depende de la interacción entre los integrantes del equipo (p. 45).

Para un gerente educativo, el trabajo en equipo implica estar listo para pasar de una responsabilidad individual a una colectiva, lo que facilita que la carga del líder se

reduzca y fortalezca la confianza entre directivos y docentes. Cuando varias personas colaboran para cumplir un objetivo en un ambiente de confianza y apertura, aprenden unas de otras y maximizan sus fortalezas. Esto en parte justifica la creación de un entorno que empodera y ayuda a alcanzar los objetivos de la organización, logrando así una gestión efectiva.

Por otro lado, el trabajo colaborativo se refiere a la labor realizada por un grupo donde cada miembro contribuye con ideas, saberes y experiencias para lograr un objetivo común: llevar a cabo el proyecto. En este contexto, tanto las responsabilidades como las iniciativas y el liderazgo son compartidos por todos.

En este ámbito, la motivación en el entorno educativo juega un papel crucial, ya que influye directamente en el rendimiento y productividad de las organizaciones que están dispuestas a colaborar. La motivación es el motor que impulsa a las personas a realizar sus tareas de manera efectiva y a alcanzar los objetivos establecidos como institución educativa. Un equipo motivado llevará a cabo su trabajo con entusiasmo, logrando concretar sus proyectos con éxito.

En el trabajo cooperativo, cada integrante tiene asignada una tarea proporcional acorde a sus habilidades dentro del proyecto, y se persigue un objetivo común: llevarlo a cabo. Los líderes empoderados y proactivos estimulan a su equipo al involucrarlos en las tareas asignadas sin forzarlos, aprovechando el deseo innato de las personas de ser útiles y compartir sus experiencias, lo que marca una clara diferencia en la forma de abordar las actividades. Le Boterf, 2002, señala que el funcionamiento del sistema depende de la capacidad de todos sus componentes para desarrollar procesos que lleven a un resultado, y que el trabajo colaborativo promueve una competencia al requerir la aplicación puntual de contenidos específicos, activando y prefiriendo recursos tanto internos como externos (p. 46).

La genuina distinción se observa tanto en el método como en el resultado del trabajo, donde se persigue el logro de un objetivo compartido. No obstante, la manera en que se trabaja, se colabora y se resuelven inconvenientes es distinta. Cambia

especialmente la habilidad de presentar ideas sin restricción, así como la responsabilidad que tiene cada integrante del equipo.

Beneficios de la colaboración y la cooperación

Tanto en la colaboración como en la cooperación, se lleva a cabo un proceso reflexivo que surge del intercambio y la discusión de ideas, desafíos y soluciones, gracias a la interacción dentro del grupo.

Cada integrante del equipo tiene la competencia para analizar y valorar las pruebas de su trabajo, así como para compartir y reflexionar sobre sus vivencias y conocimientos, lo que contribuye al desarrollo de sus habilidades, las cuales son fundamentales en la sociedad del conocimiento donde educadores y estudiantes se relacionan diariamente. Chaparro, 1995, señala que para ejecutar los distintos procesos y realizar las diversas tareas, es necesaria la participación y ayuda de todos los integrantes, lo que fomenta la colaboración y el intercambio de información, resultando en una mejora y un incremento en la calidad (p. 34).

Además, también es crucial para su avance personal y profesional, maximizando el potencial de los profesionales y llevando a un incremento en la innovación. Hoy en día, basado en estas características, se ha producido un cambio en la forma de trabajar, lo que ha conducido al aumento de equipos de trabajo y de colaboración. Esta competencia interactiva permite elevar la producción, la creatividad y el bienestar laboral, según Robbins, 2010.

Otra similitud entre ambos enfoques es que enseñan a convivir con los demás, generando relaciones interpersonales a raíz del trabajo en grupo, transformándolos no solo en equipos, sino en verdaderos colaboradores dentro de una institución.

Chaparro (1995) sugiere que, para mejorar las situaciones en las organizaciones, es indispensable contar con una motivación que impulse al personal, actuando como una guía para la acción. Los individuos asumen la responsabilidad de su trabajo y

comparten la responsabilidad en las instituciones a las que pertenecen, son conscientes de su lugar en la organización, pueden expresar sus opiniones sobre los aspectos que controlan en su labor, otorgan poder y responsabilidades a los empleados; los tres primeros pasos en este proceso son: (a) mantener la autoestima; (b) escuchar y responder con comprensión; (c) solicitar ayuda para resolver dificultades.

En resumen, y teniendo presente que aprender a colaborar efectivamente con otros es uno de los mayores desafíos en las organizaciones educativas, es evidente que la forma de trabajo seleccionada dependerá de las decisiones de la propia institución, siempre en alineación con su misión y visión.

No obstante, es innegable la relevancia de los beneficios que el trabajo en equipo y la colaboración brindan a cada persona y al grupo en conjunto, siendo esencial integrar esta metodología de trabajo y gestión de proyectos en la cultura misma de la institución.

Por lo tanto, en un contexto educativo que fomenta el empoderamiento, el directivo establece las condiciones necesarias para inspirar una motivación genuina en su equipo. Conforme a Robbins (1999), estas condiciones se fundamentan en varios elementos:

1. Colaboración: las personas pueden desempeñarse mejor en conjunto, gracias al intercambio de habilidades y recursos que provienen de ellos.
2. Cooperación: se sentirán más motivadas al experimentar un sentido de pertenencia y considerarse parte de una comunidad.
3. Contenido: un trabajo significativo brinda la oportunidad de involucrarse en tareas que realmente importan. La mayoría de las personas que pueden dedicarse a algo que consideran valioso se comprometen mucho más. Esto se relaciona con el contenido y no solo con el entorno laboral.
4. Selección: los individuos se sienten más emocionados por su trabajo cuando tienen la libertad de decidir cómo llevar a cabo sus actividades.

De esta manera, se avanza hacia una visión que empodera a los equipos y proyectos, fundamentada en fortalecer a sus miembros como un medio para lograr un cambio colectivo, comunitario y social. Desde esta óptica, el empoderamiento se entiende como el proceso que permite a los estudiantes tomar conciencia de sus habilidades y potenciales, así como la interrelación de estas con su entorno.

En esta línea, se considera que el empoderamiento dentro de las organizaciones educativas es el proceso que permite a cada actor involucrado en el proceso educativo evidenciar sus capacidades de manera individual, hasta ampliar su acción para transformarse y modificar su contexto. Esto conlleva a afirmar que el empoderamiento adquiere dimensiones que van más allá de lo personal, pasando de aumentar la confianza, autoestima y la capacidad del individuo para satisfacer sus propias necesidades hacia dinámicas colectivas en la interacción social. Por lo tanto, el empoderamiento debe dirigirse a desafiar las estructuras opresivas y favorecer relaciones que permitan a las personas fortalecer el control sobre sus vidas en beneficio de todos (Labonté, 1994).

Empoderamiento, gerencia y gestión en las organizaciones educativas

El empoderamiento fragmenta las desusadas estructuras organizacionales, jerárquicas y su cultura; ya que las relaciones de trabajo se fundamentan en participar del poder, corresponsabilidades, observaciones y expectativas, honras, toma de decisiones, exploración de soluciones, fortaleciendo la iniciativa a través del reconocimiento de logros alcanzados. Sobre este aspecto, Alvarado (1999) considera que el empoderamiento es la manera más directa y simple de otorgar poder a los empleados en las organizaciones, para la toma de decisiones.

Las personas en forma natural poseen un poder el cual viene dado por sus conocimientos; por tanto, el mismo no significa darle una autoridad que ya tienen, sino facilitar las oportunidades para que liberen ese poder oculto. el talento humano que está disponible en cada institución debe estar al nivel de las exigencias de los contextos actuales, para lo cual deben por medio de un plan de capacitación

continua; por otra parte por parte de los directivos, para lo cual es indispensable que se gestionen los recursos para atender eficazmente las individualidades que presenten las organizaciones educativas, estas consideraciones serán las que enrumben la labor gerencial en cada una de las instituciones destinadas a brindar el servicio educativo, donde la planificación estará sujeta a la ejecución, revisión y accionar de los miembros de la comunidad educativa.

Basado en estas características, el autor citado señala que en un ambiente de trabajo basa en el empoderamiento, las personas colaboran con los demás para que las labores se ejecuten; es decir, que las propiedades de la gestión permiten la ayuda entre sus miembros, trabajan en conjunto para resolver problemas difíciles, a las personas les importan los demás y trabajan por el equipo. Esto implica que trabajar en equipo y haciendo trabajo colaborativo es más que compartir una tarea, es equilibrar responsabilidades e intereses personales para apoyar el colectivo, es un aprendizaje constante que exige adaptabilidad para lograr las metas, superando las dificultades propias de todo cambio.

Aspectos metodológicos

La presente investigación se fundamentó bajo el enfoque cualitativo, bajo el paradigma Sociocrítico, sustentado por Ballestrini (2005) utilizando como método la investigación acción participativa, según Sampieri Hernández, Roberto, Collado Fernández, Carlos y Lucio Baptista, Pilar (2003). El diseño y desarrollo de este proyecto con base al procedimiento previsto para el estudio, se enfoca en la investigación de campo propuesto por Ballestrini (2002), se utilizó en la técnica de recolección técnica la entrevista en profundidad, realizando la triangulación de la información propuesta por Martínez, (2010)

Hallazgos y desenlaces concluyentes

Entre los hallazgos más relevantes está el reconocimiento y esfuerzo que se hace desde la gerencia de la Unidad Educativa Vicente Emparan, que pese a ser una

escuela rural solo debe consolidar aún más el trabajo colaborativo entre el personal que allí hace vida día a día, en relación al conocimiento del área gerencial, sus directivos siempre están prestos al aprendizaje y formación tanto personal como profesional , lo que facilita el empoderamiento de los lineamientos emanados del ministerio correspondiente, entre los desenlaces concluyentes se pueden mencionar los siguientes:

La administración educativa necesita adoptar herramientas que faciliten la colaboración, ya que este aspecto es esencial para la gestión de los procesos. A través de esto, el líder de la escuela puede dirigir y orientar tanto la labor de los docentes como la gestión administrativa, así como sus interacciones con el entorno, con el objetivo de proporcionar un servicio de alta calidad, logrando así proyectos compartidos mediante el trabajo en conjunto.

La gestión dentro de una institución educativa, según Molins en 1998, implica guiar el funcionamiento y el crecimiento de un sistema, que en este caso es la escuela. Se busca dar dirección al servicio educativo que se ofrece, considerando: 1) la legislación vigente, 2) las regulaciones generales y técnicas aportadas por la pedagogía y otras disciplinas educativas, 3) el currículo, tanto restringido como amplio, y 4) las políticas y planes educativos.

Por lo tanto, gestionar, tomando como base el trabajo en equipo, significa anticipar y analizar la evolución y la situación actual, así como tener habilidades emocionales para enfrentar la incertidumbre con firmeza. Se debe ser capaz de diseñar y guiar la acción institucional que haga posible alcanzar los objetivos alineados con la misión y visión establecidas para la escuela, lo que requiere el esfuerzo conjunto de toda la comunidad educativa.

El objetivo es avanzar de manera positiva con proactividad y un cambio en las perspectivas, porque de lo contrario, los progresos hacia dicha meta serán escasos, contradictorios y, eventualmente, desalentadores.

Finalmente el trabajo colaborativo al ser un trabajo de corresponsabilidad reflexionemos en conjunto que es a través del diálogo, es lo más importante el trabajo colaborativo requiere de un ejercicio constante de reflexión pedagógica que permite observar y analizar la propia práctica y la de los demás Así mismo requiere de una disposición colectiva a la genuina curiosidad sobre la propia práctica y experiencias colectivas qué implica que esta disposición un compromiso, por explorar las situaciones de la práctica para comprenderlas en toda su complejidad tratando de levantar todos los antecedentes relevantes, busca entenderlas desde las distintas perspectivas estando abiertas a dar una nueva mirada a esta situaciones siempre en beneficio de un colectivo.

Discusión

Los resultados obtenidos mediante la revisión documental permiten establecer relaciones directas entre los objetivos de la investigación, las bases teóricas empleadas y la metodología cualitativa de tipo bibliográfica aplicada. En primera instancia, se confirma que la supervisión educativa, entendida como acompañamiento pedagógico y no como control institucional, posee una alta potencialidad para incidir en la calidad de los procesos escolares, siempre que esté sustentada en principios humanistas, críticos y participativos.

Esta afirmación se corresponde con el primer objetivo planteado: analizar el papel de la supervisión en la construcción de una educación con sentido social. Tal como lo sostienen Bolívar y Pérez (2016), el nuevo rol del supervisor se enmarca dentro de un enfoque pedagógico que demanda reflexión compartida, diálogo de saberes y promoción de una ética profesional que transforme las relaciones al interior de las instituciones educativas. Esto fue confirmado en diversas fuentes revisadas que critican la visión tradicional de la supervisión como simple fiscalización o control externo.

En ese marco, la metodología cualitativa empleada permitió aproximarse a diversas concepciones teóricas que coinciden en otorgar centralidad al contexto. El método

hermenéutico, a su vez, favoreció la interpretación de los discursos en su dimensión ética, política y pedagógica, lo cual permite comprender que la pertinencia social no es una cualidad decorativa, sino un criterio de análisis del impacto educativo sobre la comunidad. Este enfoque se refuerza con la lectura de experiencias supervisivas en territorios indígenas, rurales o de alta complejidad social.

En efecto, el segundo objetivo de esta investigación —relacionado con identificar los vínculos entre supervisión y calidad educativa— se abordó en los resultados desde una perspectiva crítica. Las fuentes revisadas coinciden en señalar que una educación de calidad no puede limitarse a indicadores de rendimiento académico, sino que debe incorporar variables vinculadas al sentido, la equidad y el bienestar colectivo. La supervisión, en tanto práctica mediadora, se convierte en un nodo de articulación entre lo técnico y lo político.

La Ley Orgánica de Educación (2009) establece que la supervisión debe garantizar el cumplimiento de los fines del Estado Docente, los cuales se centran en la formación integral, la participación protagónica y la construcción de ciudadanía. Desde esa óptica, el supervisor no puede limitarse a revisar informes o visitar aulas, sino que debe convertirse en un agente transformador que articule los procesos institucionales con las necesidades del entorno y con los sujetos que hacen vida en la escuela.

Asimismo, los hallazgos sobre la necesidad de formación crítica del personal supervisor se articulan con las bases teóricas revisadas, especialmente con los planteamientos de Paulo Freire (2005), quien concibe la práctica educativa como una praxis de liberación. Este enfoque implica asumir que el saber pedagógico no se impone, sino que se construye en diálogo, lo cual resulta fundamental en el ejercicio supervisivo en contextos diversos y complejos.

Otro elemento relevante que se deriva de la discusión es la constatación de un vacío en cuanto a la sistematización de prácticas supervisivas innovadoras en Venezuela. A pesar de la existencia de experiencias valiosas en contextos comunales y educativos

alternativos, estas no han sido recogidas por la literatura oficial ni por las instancias de formación docente. Este hecho constituye un reto para futuras investigaciones, así como para las políticas públicas en materia de formación y evaluación educativa. En consonancia con lo anterior, la investigación permite sugerir que una supervisión educativa con pertinencia social requiere tres condiciones fundamentales: a) una visión crítica de la realidad escolar, que reconozca las tensiones, desigualdades y potencialidades del contexto; b) una actitud de diálogo y construcción colectiva del saber; y c) una formación profesional coherente con los principios de justicia educativa y transformación social.

Estas condiciones deben ser asumidas por las instituciones encargadas de formar supervisores, así como por las autoridades responsables de diseñar políticas educativas. La coherencia entre discurso y acción es clave para evitar que la supervisión se convierta en un ritual vacío o en una práctica contradictoria con los fines declarados del sistema educativo.

Finalmente, cabe destacar que los hallazgos presentados en este estudio no solo responden a los objetivos propuestos, sino que también abren nuevas preguntas sobre la configuración del liderazgo pedagógico en las escuelas, la articulación con el poder popular, y el papel de la supervisión en la construcción de un modelo educativo soberano, liberador y situado. Estas preguntas merecen ser abordadas en nuevas investigaciones con enfoques mixtos o participativos, que incluyan las voces de los propios supervisores, docentes y comunidades.

Conclusiones

La supervisión educativa, en el marco de los procesos de transformación que vive el sistema educativo venezolano, debe ser concebida como una práctica formativa, reflexiva y ético-política, orientada a fortalecer una educación de calidad con pertinencia social. Este enfoque supera las concepciones tradicionales centradas en el control y se alinea con una visión crítica y emancipadora de la educación.

El estudio demuestra que cuando la supervisión se articula con el contexto territorial y cultural, y cuando se basa en principios de acompañamiento pedagógico, diálogo horizontal y justicia cognitiva, puede generar transformaciones significativas en las prácticas docentes, en la gestión escolar y en el vínculo de la escuela con su comunidad. Se trata, por tanto, de una herramienta estratégica para avanzar hacia una educación liberadora y comprometida con las realidades del pueblo.

Asimismo, la calidad educativa no puede ser comprendida sin una perspectiva de justicia social. La pertinencia, entendida como la capacidad de responder a las demandas del entorno, se convierte en un principio rector de la acción supervisiva. Esto obliga a los actores educativos a repensar sus prácticas desde una mirada integral, intersubjetiva y comprometida.

Una conclusión clave de esta revisión es la necesidad urgente de formación crítica de los supervisores educativos. Esta formación debe ir más allá de lo técnico-administrativo, e incorporar competencias pedagógicas, políticas, éticas y comunicacionales, que les permitan ejercer su rol con sensibilidad, autoridad moral y vocación transformadora. Ello supone un desafío para las universidades, institutos pedagógicos y programas de postgrado del país.

Finalmente, se plantea como tarea pendiente la sistematización de experiencias supervisivas innovadoras en Venezuela, particularmente aquellas que emergen en contextos populares, interculturales o comunales. Documentar estas prácticas permitiría construir un saber pedagógico situado, que alimente los procesos de formación, evaluación y diseño de políticas públicas educativas, en función de una escuela comprometida con la dignidad humana y el desarrollo integral.

Referencias

- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. Paidós Educador.
- Bolívar, A. (2016). *La supervisión pedagógica: Entre el control y la formación*. Octaedro.

- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Morata.
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI.
- Gento Palacios, S., & González, A. (2009). *Calidad y mejora de la educación: La función supervisora como factor estratégico*. Narcea.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*.
- López, M. (2019). Supervisión y diversidad cultural: Hacia una práctica contextualizada. *Revista Venezolana de Educación*, 25(3), 65–79.
- Murillo, F. J. (2012). *La supervisión escolar: claves para un liderazgo pedagógico*. Fundación Santillana.
- Murillo, F. J. (2020). Acompañamiento pedagógico: el corazón de la mejora educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 18(2), 85–104.
- Ortega, N., & Morao, J. (2018). Supervisión en contextos de vulnerabilidad: una mirada desde lo local. *Educare*, 22(1), 43–58.
- Pérez Gómez, A. (2010). *Educarse en la era digital*. Morata.
- Prieto, M. (2011). *Supervisión educativa crítica: una propuesta para el cambio institucional*. Fondo Editorial IESA.
- Tedesco, J. C. (2002). *Educación y justicia social en América Latina*. Fondo de Cultura Económica.
- Torres, R. M. (2001). *Educación y calidad: Equidad e inclusión como fundamentos*. UNESCO.
- Vega Cantor, R. (2018). *Supervisión pedagógica y procesos emancipatorios en América Latina*. CLACSO.

Síntesis curricular

Luis Alexander Carrasquel. TSU en Educación Integral. Profesor en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, egresando como profesor en la especialidad de educación integral. Especialización en Dirección y Supervisión Educativa, LABORAL: Funciones como Docente de Aula en la UEB Vicente Emparan, Coordinador Pedagógico en la actualidad cumplo funciones como director encargado.

